



FNAC DARTY



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL



INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2021

SOMMAIRE

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	5	5	ÉTATS FINANCIERS RFA	275
1.1 /	Modèle économique DPEF	6	5.1 /	Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2021 et 2020	276
1.2 /	Historique	24	5.2 /	Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2021	282
1.3 /	Des résultats 2021 solides	27	5.3 /	Comptes sociaux aux 31 décembre 2021 et 2020	362
1.4 /	Marchés et offre Fnac Darty	34	5.4 /	Annexes aux comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2021	365
1.5 /	Stratégie et objectifs du Groupe	44	5.5 /	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	380
1.6 /	Innovation, marques, recherche et développement	47	5.6 /	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	381
1.7 /	Parc de magasins et immobilier	49	5.7 /	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	387
1.8 /	Environnement et évolutions réglementaires	52			
2	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE RFA DPEF	55	6	FACTEURS ET GESTION DES RISQUES RFA DPEF	393
	Gouvernance et stratégie RSE	56	6.1 /	Risques liés à l'évolution du modèle économique	396
2.1 /	Développer notre principal actif : le capital humain	67	6.2 /	Risques liés à la sécurité	403
2.2 /	Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	81	6.3 /	Risques réglementaires	405
2.3 /	Contribuer au développement social et culturel des territoires	98	6.4 /	Risques financiers	407
2.4 /	Réduire les impacts sur le climat	105	6.5 /	Gestion des risques associés à la crise sanitaire Covid-19	410
2.5 /	Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur	130	6.6 /	Assurances	411
2.6 /	Tableau de synthèse des indicateurs extra-financiers	151	6.7 /	Gestion des risques	413
2.7 /	Note méthodologique	157	7	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT RFA	423
2.8 /	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	162	7.1 /	La Société	424
3	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	167	7.2 /	Le capital	427
3.1 /	Organisation de la gouvernance RFA	168	7.3 /	Les actionnaires	444
3.2 /	Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle RFA	193	7.4 /	Les informations boursières	447
3.3 /	Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction	210	7.5 /	Politique de distribution des dividendes	449
3.4 /	Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	237	7.6 /	Dialogue avec les actionnaires et investisseurs	450
3.5 /	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique	239	7.7 /	Organisation du Groupe	451
3.6 /	Autres informations	239	7.8 /	Transactions avec les parties liées	454
3.7 /	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	240	7.9 /	Contrats importants	455
4	COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE RFA	241	8	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	457
4.1 /	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	242	8.1 /	Personnes responsables RFA	458
4.2 /	Trésorerie et capitaux du Groupe	264	8.2 /	Contrôleurs légaux des comptes	459
4.3 /	Événements récents et perspectives	273	8.3 /	Honoraires des commissaires aux comptes	459
			8.4 /	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	459
			8.5 /	Disponibilité des documents et des communiqués financiers	460
			8.6 /	Informations sur les participations	462
			8.7 /	Documents incorporés par référence	462
			8.8 /	Tables de concordance RFA	463
			8.9 /	Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants	472
			8.10 /	Index	474

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans les titres des sections à l'aide du pictogramme **RFA**

Les éléments en lien avec la DPEF sont identifiés dans les titres des sections à l'aide du pictogramme **DPEF**

FNAC DARTY

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021

incluant le rapport financier annuel



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



Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 17 mars 2022 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du Règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit Règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et, le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au Règlement (UE) 2017/1129.

Le rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle du rapport financier annuel qui a été établie en XHTML et est disponible sur les sites internet de l'AMF (www.amf-france.org) et de Fnac Darty (www.fnacdarty.com).



Message du Directeur Général

Enrique MARTINEZ, Directeur Général de Fnac Darty

“

L'année 2021, encore marquée par les effets d'une crise sanitaire inédite, a vu Fnac Darty consolider sa position de leader européen de la distribution omnicanale et préparer l'avenir avec le lancement d'Everyday, notre plan stratégique. Articulé autour du service, du conseil et de la durabilité, ce plan incarne un véritable tournant pour notre Groupe et doit nous permettre à l'horizon 2025 d'être l'allié incontournable des consommateurs pour les accompagner dans une consommation durable et dans les usages quotidiens de leur foyer. Everyday se veut un changement de paradigme et tient compte des bouleversements et des innovations qui traversent la société de consommation, avec la montée en puissance des usages et pratiques digitalisées de la part des consommateurs, leur conscience de plus en plus aiguë des enjeux environnementaux et sociaux et leur besoin accru de conseils humains. Il constitue une réponse globale aux attentes de nos clients et illustre notre capacité à nous projeter demain dans un monde où le commerce ne ressemblera plus tout à fait à ce que nous avons connu jusque-là.

Dès cette année 2021, nous avons ainsi accéléré la mise en œuvre des premières étapes d'Everyday. Nous avons développé un nouveau service de chat et visioconférence qui permet, depuis chez soi, de retrouver la qualité des conseils de nos vendeurs experts en magasin, pour profiter d'une expérience d'achat plus humaine et personnalisée. Il témoigne de notre détermination à proposer une alternative à un modèle d'e-commerce entièrement digitalisé et déshumanisé.

Nous avons également étendu Darty Max, notre service emblématique de réparation par abonnement illimité à tous les produits de la maison, consolidant ainsi notre position de leader des solutions de services d'assistance du foyer et confirmant une fois de plus notre mobilisation en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits.

Notre engagement en faveur de la durabilité des produits s'inscrit en parallèle de notre accompagnement auprès de nos clients et des consommateurs dans l'adoption de comportements durables. En 2021, cette démarche s'est notamment concrétisée à travers le développement et la structuration de notre offre de produits reconditionnés. Alors que les Français sont de plus en plus consommateurs de produits issus de la seconde vie, notre investissement sur ce marché en croissance nous permet de faire converger notre métier de distributeur avec notre impact sur la transition environnementale.

C'est avec le même esprit de sensibilisation et de pédagogie auprès de nos clients que nous avons poursuivi le déploiement

d'autres actions phares en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits et de l'information transmise à nos clients sur les produits que nous commercialisons. Cela s'est notamment traduit par la publication de la quatrième édition de notre « Baromètre du SAV », avec cette année, 77 familles de produits qui ont été étudiées et analysées par les équipes de Fnac Darty. Accessible au grand public, ce baromètre agrège toujours plus de données sur les produits que nous réparons, pour éclairer le débat sur l'enjeu de la durabilité et donner toutes les informations utiles à nos clients avant leurs achats.

Par ailleurs, nous avons lancé l'Éclaireur Fnac, notre nouveau site internet de prescription, qui apporte un regard neuf et un décryptage inédit sur les actualités culturelles, technologiques, et les enjeux sociétaux de ces univers, pour guider les internautes vers un choix éclairé et une consommation durable. La qualité de ce nouveau site repose sur ce qui fait notre force, à savoir l'expertise et le savoir-faire de nos équipes, qui trouvent ici un canal dédié pour les partager avec le plus grand nombre.

Dans un autre registre, cette année a également été pour Fnac Darty synonyme de poursuite de notre expansion à l'international. Nous avons en effet inauguré notre premier magasin Fnac au Sénégal et notre premier magasin Nature & Découvertes au Portugal, ce qui porte à treize le nombre de pays dans lesquels nous sommes présents. Nous avons tout autant poursuivi le développement de partenariats stratégiques avec des acteurs comme Manor, le plus important groupe de grands magasins de Suisse, avec qui nous avons le projet de déployer 27 shop-in-shops Fnac d'ici le premier semestre 2022.

Nos initiatives en matière de responsabilités sociétales et environnementales ont également été saluées par Moody's ESG Solutions et par le CDP. La profonde transformation de notre modèle économique, qui consacre notre démarche RSE comme un pilier fondamental d'Everyday, est déjà une réalité pour les Français. Notre implication pour favoriser l'attractivité de nos territoires et notre politique des ressources humaines résolument orientée autour de la préservation d'emplois locaux non délocalisables, en sont des exemples parlants.

Enfin, j'ai souhaité donner à la culture une place centrale tout au long de cette année. Nos événements organisés en magasins dès le mois de mai sont là pour en témoigner. Avec nos événements culturels présentés dans des formats hybrides inédits, comme le Salon Fnac Livres et les concerts du Fnac Live, nous avons été au rendez-vous des publics qui aiment la Fnac pour sa capacité à faire vivre la culture sous toutes formes. Sans oublier notre engagement constant autour de la prescription, avec l'organisation du prix Goncourt des Lycéens et du prix BD Fnac France Inter, entre autres.

Dans ce contexte sanitaire difficile et éprouvant pour tous, Fnac Darty a gardé le cap et poursuivi sa feuille de route pour préparer le commerce de demain. Je tiens ici à remercier nos 25 000 collaborateurs pour leur investissement quotidien au service de nos clients et pour donner forme à notre projet d'entreprise.

”

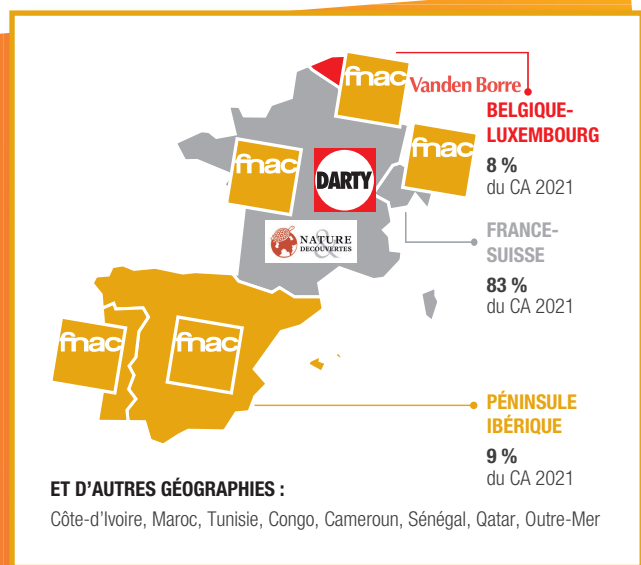
Fnac Darty en quelques chiffres

Chiffre d'affaires consolidé 2021 : **8 043 millions d'euros**

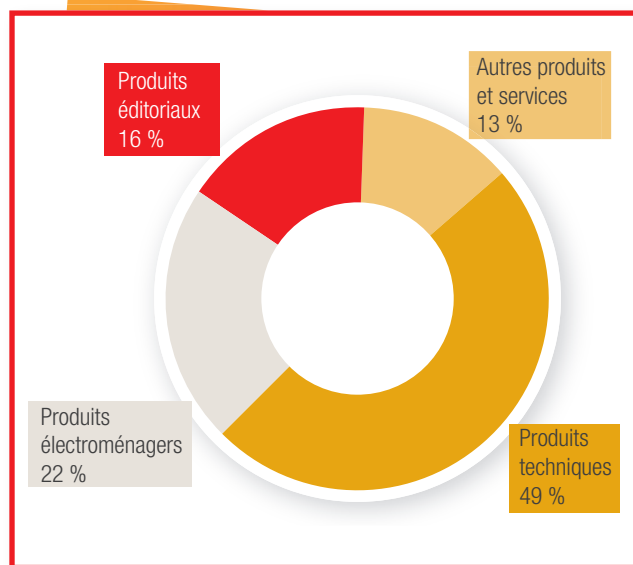
Présence dans **13 pays**

Répartition du chiffre d'affaires 2021 :

ZONE GÉOGRAPHIQUE



OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES



PLAN STRATÉGIQUE EVERYDAY

Être, au quotidien et dans la durée, l'allié du consommateur pour l'accompagner dans une consommation durable et dans les usages quotidiens de son foyer.

3 ambitions claires d'ici 2025 :

- incarner les nouveaux standards d'un **retail omnicanal à la fois digitalisé et humain** ;
- accompagner les consommateurs dans l'adoption de **comportements durables** ;
- devenir le **leader des services d'assistance du foyer par abonnement**.

→ Une génération récurrente de cash-flow libre opérationnel de 500 millions d'euros cumulés entre 2021 et 2023 et > 240 millions d'euros à partir de 2025.

→ Un retour régulier aux actionnaires avec un *payout ratio* > 30 % à moyen terme.

(1) hors administrateurs salariés ; 43 % de femmes tous administrateurs confondus.

ENGAGEMENTS EN MATIÈRE D'ESG

Raison d'être : **s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable.**

■ Environnement :

- 2,1 millions de produits réparés en 2021 ;
- 52 000 tonnes de DEEE collectées en 2021 ;
- - 14 % des émissions de CO₂ liées au transport et à l'énergie des sites rapportées au chiffre d'affaires en 2021 vs 2019.

■ Social :

- 94 % des salariés formés en 2021 ;
- 27 % de femmes aux postes de leadership en 2021 ;
- index égalité femmes-hommes de 88/100 au niveau Groupe en 2021.

■ Gouvernance :

- 50 % de femmes au conseil ⁽¹⁾ et un taux d'indépendance de 79 % en 2021 ;
- taux de participation de 98 % des membres du conseil en 2021 ;
- une gouvernance RSE renforcée avec la création d'un comité durabilité et d'un comité économie circulaire.



Présentation du Groupe

1.1 / Modèle économique

- 1.1.1 / Profil de la Société
- 1.1.2 / Un modèle d'affaires créateur de valeur durable pour nos parties prenantes
- 1.1.3 / Des enjeux stratégiques, sources d'opportunités, alignés avec les objectifs de développement durable

1.2 / Historique

- 1.2.1 / Historique de la Fnac
- 1.2.2 / Historique de Darty
- 1.2.3 / Historique de Fnac Darty

1.3 / Des résultats 2021 solides

1.4 / Marchés et offre Fnac Darty

- 1.4.1 / Description des marchés
- 1.4.2 / Évolution des marchés
- 1.4.3 / Une offre diversifiée de produits et services
- 1.4.4 / Présence géographique

6 1.5 / Stratégie et objectifs du Groupe 44

- 1.5.1 / Incarner les nouveaux standards du retail omnicanal gagnant de demain, à la fois digitalisé et humain 44
- 1.5.2 / Accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables 45
- 1.5.3 / Déployer le service de référence d'assistance du foyer par abonnement 45
- 1.5.4 / Perspectives financières et ambition à moyen terme 46

24 1.6 / Innovation, marques, recherche et développement 47

- 1.6.1 / Innover, une priorité pour le Groupe 47
- 1.6.2 / Marques, recherche et développement 48

34 1.7 / Parc de magasins et immobilier 49

- 1.7.1 / Parc de magasins 49
- 1.7.2 / Parc immobilier 51

42 1.8 / Environnement et évolutions réglementaires 52

- 1.8.1 / Environnement réglementaire 52
- 1.8.2 / Lobbying responsable 53

1.1 / Modèle économique

1.1.1 / PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

1.1.1.1 / Un leader européen de la distribution omnicanale

Présent dans 13 pays, principalement en France, en Suisse, en Belgique, en Espagne, au Portugal et au Luxembourg, Fnac Darty est un leader européen de la distribution de biens culturels et de loisirs, de produits techniques et d'électroménager. L'acquisition de Nature & Découvertes, leader de la distribution omnicanale de produits naturels et de bien-être, en août 2019, a ainsi permis au Groupe d'accélérer sa diversification en pénétrant les segments du Bien-Être et des Activités Nature.

Avec plus de 25 000 collaborateurs, Fnac Darty a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de plus de 8 milliards d'euros. La pertinence de son modèle omnicanal repose sur un maillage territorial dense couplé à une forte dynamique des plateformes digitales. Le Groupe dispose à fin 2021 d'un réseau multiformat de 957 magasins, dont 798 en France⁽¹⁾, et se positionne comme le troisième acteur e-commerce en termes d'audience en France avec ses trois sites marchands, fnac.com, darty.com et natureetdecouvertes.com. Sa position de leader repose notamment sur un trafic important : 181 millions de visites en magasins au niveau du Groupe et près de 27 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois en France sur Internet⁽²⁾. À noter que le trafic en magasin en 2021 a continué à être impacté cette année par la fermeture de certains magasins au premier semestre et le maintien de jauges dans le cadre de la lutte contre la crise de la Covid. Les plateformes digitales ont bénéficié d'une forte attractivité avec l'accélération de la digitalisation de la consommation dont la part reste à un niveau élevé de 26 % du chiffre d'affaires total Groupe. En combinant les capacités de Fnac, Darty et de Nature & Découvertes, les ventes omnicanales du Groupe représentent ainsi 46 % des commandes en ligne en 2021, dans un contexte de très forte

croissance du poids de l'e-commerce par rapport au niveau pré-crise. La dynamique est ainsi restée très soutenue, avec une forte accélération de la part du click&collect au cours dernier trimestre de + 8 points à 53 %.

Le Groupe est présent principalement en Europe au travers de trois zones : la zone France-Suisse, la zone Belgique-Luxembourg et la Péninsule Ibérique. La zone France-Suisse rassemble les activités hexagonales et helvétiques du Groupe, et représente plus de 83 % des ventes en 2021. La zone Belgique-Luxembourg rassemble les activités de Fnac et Vanden Borre en Belgique et au Luxembourg, et représente 8 % des ventes en 2021. Enfin, la Péninsule Ibérique rassemble les activités de Fnac en Espagne et au Portugal, et représente près de 9 % du chiffre d'affaires en 2021. Le Groupe développe également son activité de franchise à l'international et compte maintenant 14 magasins en Afrique ou au Moyen-Orient et 17 magasins dans les outre-mer.

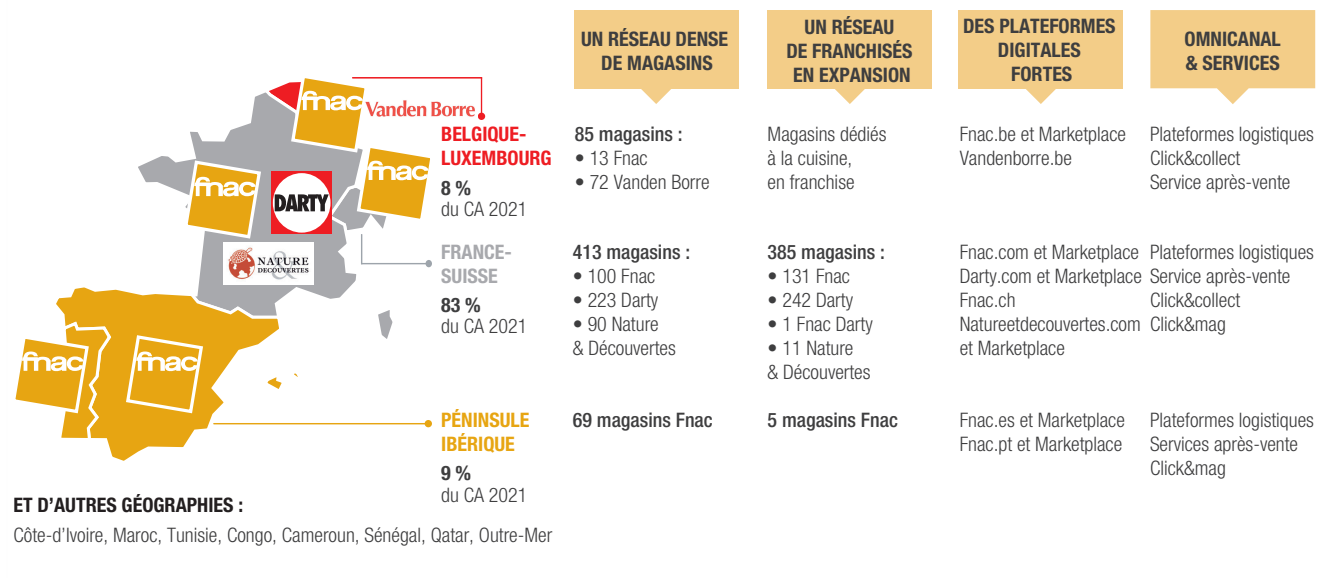
Le Groupe reproduit dans ces géographies la stratégie déployée en France, en s'adaptant aux spécificités locales. Cela passe notamment par un fort réseau en propre, mais également par un développement de la franchise. Fnac Darty dispose de solides plateformes e-commerce dans l'ensemble de ces pays, reposant sur cinq sites internet principaux à l'international et des partenariats avec des sites spécialisés. Le Groupe déploie en parallèle une plateforme unique pour tous les vendeurs, afin qu'ils puissent se connecter aux pays qui les intéressent au sein de l'écosystème de Marketplaces.

En associant son offre physique et son offre digitale, le Groupe est en mesure de proposer des services tels que le « click&mag », le « click&collect » et l'offre de livraison express ou sur rendez-vous. Ces services garantissent ainsi une expérience d'achat hybride harmonieuse entre les achats en magasin et ceux en ligne.

(1) Y compris 16 magasins Fnac Darty/N&D en Suisse et 31 magasins à l'étranger.

(2) Fevad, moyenne cumulée Fnac et Darty au cours de l'année 2021.

L'ensemble de l'expérience omnicanale offerte par le Groupe est décrite ci-dessous.



Réseau de magasins au 31 décembre 2021.

1.1.1.2 / Une galaxie de marques autour de Fnac et Darty

Fnac comme Darty ont, dès leur création il y a plus de 60 ans, intégré des valeurs et défendu des convictions fortes. En 2016 a eu lieu le rapprochement entre Fnac et Darty autour de deux marques reconnues, jouissant d'une forte notoriété et d'un attachement fort des consommateurs. Ces deux marques ont des positionnements et des missions complémentaires.

L'ADN de la marque Fnac s'appuie sur trois valeurs fortes : l'indépendance, la passion et l'esprit de découverte, valeurs qui s'incarnent chez les vendeurs, dans l'expertise reconnue et dans les sélections des produits ainsi que dans la place singulière qu'occupe la Fnac dans la vie culturelle française (Fnac Live Paris, le Salon Fnac livres, le prix BD Fnac France Inter, le prix Goncourt des Lycéens ou plus récemment l'Éclaireur Fnac). Ainsi, la Fnac est la marque de la flânerie, de la diversité et de l'ouverture d'esprit. C'est une marque forte qui occupe une place à part dans le paysage de la distribution française et qui a fait de la curiosité sa mission.

Darty, de son côté, ancre son identité sur trois grandes valeurs : la confiance, le service et l'accessibilité. Darty, marque patrimoniale, est la marque qui s'adresse à tous, qui accompagne ses clients dans tous les moments de leur vie, les grands comme les plus petits, pionnière du service et notamment du service après-vente.

Depuis l'union de Fnac et Darty, le Groupe s'est enrichi de nouvelles marques permettant de constituer un important groupe de distribution spécialisée. Le Groupe s'est ainsi renforcé dans le domaine de la billetterie avec l'intégration de Billettereduc.com en 2019 et développé dans la réparation express d'appareils électroniques, tout d'abord en France en 2018 avec l'acquisition de WeFix puis au Portugal en 2019 avec l'intégration de PC Clinic. En 2019, l'acquisition de Nature & Découvertes représente la plus importante opération de croissance externe depuis le rapprochement entre Fnac et Darty. Marque forte dont l'ADN est complémentaire aux enseignes du Groupe, Nature & Découvertes prône une consommation éthique et plus écologique qui converge avec l'engagement de Fnac Darty pour un choix éclairé et une consommation durable.



Une ambition commune réunit toutes ces enseignes, celle de guider le consommateur et de lui permettre de faire le meilleur choix. C'est un engagement commun de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, un engagement au service d'un commerce sincère où le client devient acteur d'un choix éclairé.

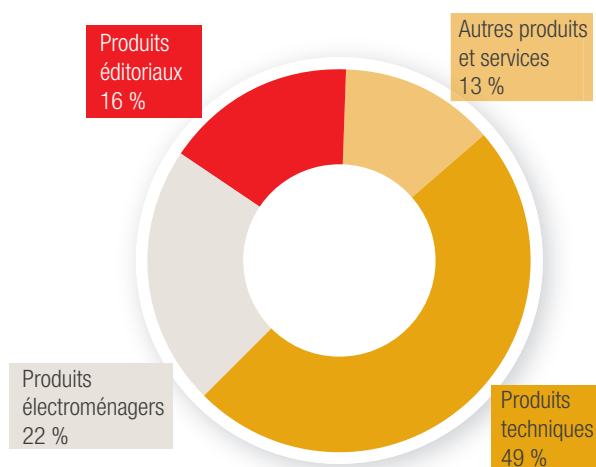
1.1.1.3 / Une offre de produits et services diversifiée et équilibrée

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

Les enseignes Fnac et Darty distribuent chacune des produits techniques (49 % du chiffre d'affaires du Groupe 2021), un secteur dont la croissance connaît des cycles d'innovation courts. Cette offre commune est enrichie, d'une part, par la force de la Fnac et de Nature & Découvertes dans les produits éditoriaux (16 % du chiffre d'affaires du Groupe) et, d'autre part, par la position de leader de Darty sur le marché de l'électroménager (22 % du chiffre d'affaires du Groupe). Le Groupe a par ailleurs poursuivi la diversification de son offre de produits et services en 2021. Les ventes d'autres produits et services (plus de 13 % du chiffre d'affaires du Groupe) comme le Jeux & Jouets, la Papeterie, les Produits Naturels et de Bien-Être, l'offre Cuisine, la Mobilité Urbaine, le Service après-vente, les Garanties sont de véritables relais de croissance. La description de l'offre de produits et services est détaillée en section 1.4.3 « Une offre diversifiée de produits et services » du présent Document.

Une offre de produits et services diversifiée

(en % du chiffre d'affaires 2021)



1.1.1.4 / Un groupe engagé et reconnu comme acteur responsable

1.1.1.4.1 / Contexte

À l'heure de l'hyperchoix, le consommateur est en quête de confiance et de repères dans son quotidien. Selon l'étude de Forrester⁽¹⁾, six consommateurs français sur dix témoignent d'un attachement à l'achat de produits durables. De plus, l'étude annuelle menée par le Groupe sur la consommation des Français montre qu'ils sont en recherche croissante de transparence et de sens dans leur façon de consommer. Même si ce sont les pratiques les plus anciennes qui sont le plus ancrées (recycler ses piles, réduire sa consommation d'énergie), deux tendances fortes se détachent cette année de l'étude : la réparation de produits gagne 4 points et le *made in France* progresse de 11 points.

En 2021, on notera également une accélération des marchés du reconditionné, plus économiques et vertueux. Selon l'étude Xerti Precepta⁽²⁾, la croissance du reconditionné en France s'étend aux principales catégories de produits parmi les biens d'équipement. Après les *smartphones* reconditionnés, le phénomène touche également les produits de gros et petit électroménager, l'informatique, l'ameublement, les jeux, les jouets et bien d'autres catégories. Le contexte de crise sanitaire de la Covid-19 sans précédent agit comme un accélérateur de tendances : accélération de la prise de conscience environnementale des consommateurs, accélération de la digitalisation des commerces physiques, et accélération de la commande en ligne et de la livraison à domicile. 67 % des e-acheteurs déclarent notamment qu'il est plus simple de trouver des produits issus de l'économie circulaire sur internet.

1.1.1.4.2 / La durabilité au cœur de la raison d'être et du plan stratégique Everyday de Fnac Darty

Depuis 2018, Fnac Darty s'appuie sur sa raison d'être « s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable » pour intégrer l'ensemble de ses enjeux RSE dans son modèle d'affaires. Avec son plan stratégique Everyday dont la durabilité est un axe majeur, Fnac Darty s'est fixé l'ambition d'accompagner l'évolution des modes de consommation en se positionnant comme leader de la consommation durable sur son secteur, en agissant notamment sur la durée de vie des produits, la sélection et le conseil, et le développement de services plus responsables. Le Groupe a ainsi fixé des objectifs sur la durabilité qui sont détaillés au paragraphe 1.5 « Stratégie et objectifs du Groupe ».

Fort d'un maillage territorial dense, avec 957 magasins dans 13 pays à fin 2021, Fnac Darty est un groupe ancré dans les territoires, dont l'ambition est de faire partager au plus grand nombre la création culturelle, les nouveautés technologiques et des services innovants, en favorisant l'emploi et la solidarité. Le Groupe s'appuie sur une politique sociale renforcée auprès de ses plus de 25 000 collaborateurs experts au travers d'une politique RH axée sur la gestion des talents, l'employabilité des collaborateurs et leur engagement au travers du développement de la formation, la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle. À titre d'exemple, Fnac Darty ambitionne d'atteindre au moins 35 % de femmes dans le top 200 managers d'ici 2025.

Premier réparateur de France depuis 50 ans avec plus de 2,1 millions de produits réparés en 2021 effectués par plus de 3 000 collaborateurs dédiés au SAV, le Groupe souhaite recruter 500 techniciens additionnels d'ici 2025 qui seront formés au sein de ses classes, dont 18 ont été ouvertes en 2021. Fnac Darty est également le premier collecteur de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) avec 52 000 tonnes de produits collectées chaque année pour être recyclées et revalorisées au niveau du Groupe, dont 47 000 tonnes rien qu'en France. Un comité économie circulaire a par ailleurs été créé en 2021, présidé par la secrétaire générale, membre du comité exécutif, dont l'objectif est de piloter les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus et gérer le recyclage des déchets.

Le Groupe poursuit sa démarche autour d'une consommation plus responsable en agissant principalement sur trois leviers :

- tout d'abord, le Groupe souhaite poursuivre ses efforts autour de l'information clients afin d'orienter leurs choix vers des produits plus durables, grâce au score de durabilité, visible sur les sites web et en magasin ; il devrait s'établir à un niveau de 135 d'ici 2025 (contre 105 en 2020 et 111 en 2021). Cet outil indépendant propriétaire de Fnac Darty, est établi à partir de notre base de données de réparations SAV unique sur le marché, pour noter les produits sur leur fiabilité et sur la disponibilité des pièces détachées. Cet indicateur pondère les volumes vendus dans l'année du score de durabilité de chaque produit. Le Groupe s'appuie sur ce score de durabilité pour établir son « Baromètre du SAV » dont la quatrième édition a été publiée en septembre 2021. Ce dernier offre la possibilité au consommateur de s'informer sur la durabilité et la fiabilité des produits et des marques, tout en permettant à l'industrie de faire un point sur l'allongement de la durée de vie des produits et d'identifier les marges de progrès en la matière. Enfin, le Groupe a récemment lancé L'Éclaireur Fnac <https://leclaireur.fnac.com/>, média digital dont l'objectif est d'accompagner les lecteurs à travers des contenus destinés à éclairer leurs avis et leurs choix sur les grandes thématiques liées aux univers de la culture et de la technologie ;

(1) Index consumer energy and retail Pulse de Forrester et Pure Spectrum, publié en juillet 2021.

(2) Étude Xerti sur le reconditionné, publiée le 4 janvier 2021.



- le Groupe souhaite également faire évoluer son offre vers des produits plus durables, avec le déréférencement possible des produits et partenaires Marketplace qui ne correspondraient pas aux critères de durabilité. Le développement massif de son offre de seconde vie et de reprise de produits usagés participe également à rendre notre économie plus circulaire. L'acquisition de Nature & Découvertes en 2019 renforce le positionnement du Groupe pour un commerce responsable et une consommation durable. À titre d'exemple, l'enseigne reverse 10 % de ses bénéfices nets à la Fondation Nature & Découvertes, qui a collecté en cumulé plus de 14,2 millions d'euros pour la protection de la biodiversité et l'éducation à la nature au travers de plus de 2 931 projets, dont 128 projets en 2021. L'engagement responsable de Nature & Découvertes est davantage explicité dans le chapitre 2 ;
- enfin, les services permettant aux clients de mieux utiliser pour mieux consommer, et de réparer davantage, sont renforcés avec un objectif d'atteindre 2,5 millions de produits réparés par an à horizon 2025. Pour cela, le Groupe encourage les consommateurs à davantage réparer au travers de la poursuite de l'ouverture de corners WeFix, leader de la réparation express de *smartphones* et tablettes, du déploiement de l'offre par abonnement à la réparation illimitée, Darty Max. De plus, Fnac Darty favorise l'auto-réparation en fournissant conseils d'usage et d'entretien via son site collaboratif lancé en 2018, <https://sav.darty.com/>, qui a enregistré une fréquentation en hausse de + 30 % avec plus de 10 millions d'utilisateurs en 2021. Tous ces projets sont décrits dans le chapitre 2.

Fnac Darty a par ailleurs affirmé sa stratégie en matière environnementale, en fixant un objectif quantifié de réduction de 50 % de ses émissions de CO₂ à horizon 2030, par rapport au niveau de 2019. Le périmètre retenu au niveau du Groupe concerne les transports, émissions directes et indirectes, et l'énergie des sites.

Le Groupe a renforcé sa gouvernance pour atteindre cet objectif et aborder stratégiquement les enjeux climatiques. Adressés au sein de plusieurs instances, dont le comité RSE rattaché directement au conseil d'administration, ces enjeux sont analysés et pilotés par un comité climat depuis 2019. Ce dernier veille à suivre la trajectoire des émissions de CO₂ générées par les activités du Groupe, élabore des plans d'actions assure le suivi des feuilles de route des différentes filières opérationnelles, et enfin, œuvre pour l'extension de la stratégie bas-carbone à d'autres postes d'émissions indirectes.

Ainsi, Fnac Darty est déterminé à poursuivre ses efforts dans ce domaine, en définissant un objectif de réduction de ses émissions indirectes (scope 3) générées par les produits vendus, tout au long de leur cycle de vie, ainsi que les déplacements des salariés et les systèmes informatiques, couvrant plus de 95 % de son empreinte carbone. Le Groupe ambitionne de soumettre ces objectifs à la validation de l'initiative *Science Based Target* (SBT) en 2022.

1.1.1.4.3 / Des objectifs en matière d'ESG au bénéfice des ambitions financières Everyday 2025

Ambitions stratégiques Everyday	Objectifs ESG à horizon 2025	Valeur ajoutée	Objectifs financiers à horizon 2025
1 Incarner les nouveaux standards d'un retail omnicanal à la fois digitalisé et humain	✓ 50 % des ventes en ligne seront collectées en click&collect ✓ Poursuite du déploiement du réseau de magasins, principalement par le biais de la franchise	➤ Favoriser le C&C, qui a moins d'impact sur l'environnement, que la livraison à domicile ➤ Élargir l'accès à la culture ➤ Augmenter l'impact positif sur les territoires (emploi et solidarité)	Générer un cash-flow libre récurrent ✓ Cash-flow libre cumulé^(b) d'environ 500 M€ sur la période 2021-2023 ✓ Cash-flow libre récurrent^(b) ≥ 240 M€ en 2025
2 Accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables	✓ Atteindre un score de durabilité de 135^(a) ✓ 2,5 millions de produits réparés ✓ Intégration de 100 % des produits « non vendables » dans une filière seconde vie	➤ Une offre différenciée ➤ Durabilité accrue de l'équipement ➤ Fidélisation des clients	
3 Devenir le leader des services d'assistance du foyer par abonnement	✓ > 2 millions d'abonnés à notre service de réparation en illimité Darty Max	➤ Une offre différenciée ➤ Un écosystème captif et une fidélisation accrue des clients ➤ Une solution pour faire face à l'obsolescence programmée des produits ➤ Une montée en gamme des produits vendus	

(a) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

(b) Hors IFRS16.

1.1.1.4.4 / Politique de responsabilité sociale et environnementale

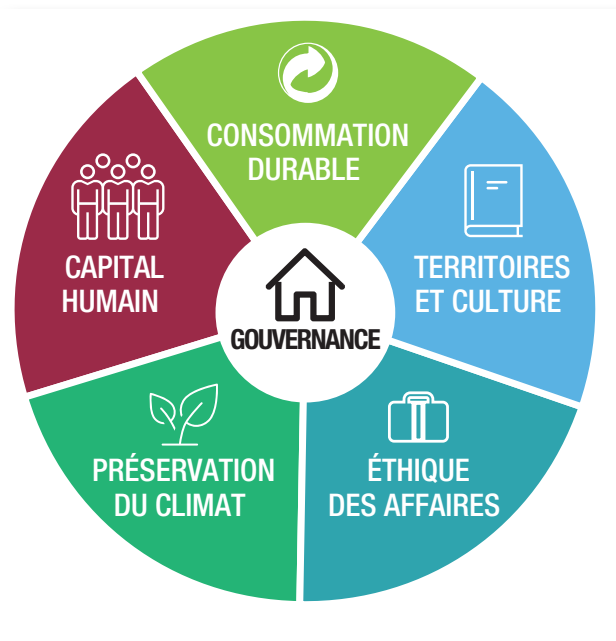
Avec plus de 25 000 collaborateurs à travers le monde, 957 magasins et des millions de clients fidèles, Fnac Darty a pleinement conscience de sa responsabilité : se transformer pour faire face aux mutations du marché tout en développant son capital humain et en générant des impacts positifs sur la société.

La politique de responsabilité sociale et environnementale vise à répondre aux quatre grands enjeux RSE identifiés suite à une analyse de risque menée en 2018 :

- l'évolution des métiers dans un contexte d'accélération numérique ;
- la durabilité de notre modèle et les nouveaux modes de consommation ;
- l'urgence climatique et ses conséquences sur les entreprises ;
- l'éthique de tous dans un modèle de développement par le partenariat.

Les enjeux associés à ces risques ont été positionnés sur une matrice de matérialité présentée en chapitre 2.

De ces quatre risques et enjeux principaux découlent les cinq piliers suivants de la politique RSE du Groupe que sont la consommation durable, la préservation du climat, l'éthique des affaires, les territoires et la culture et enfin le capital humain.



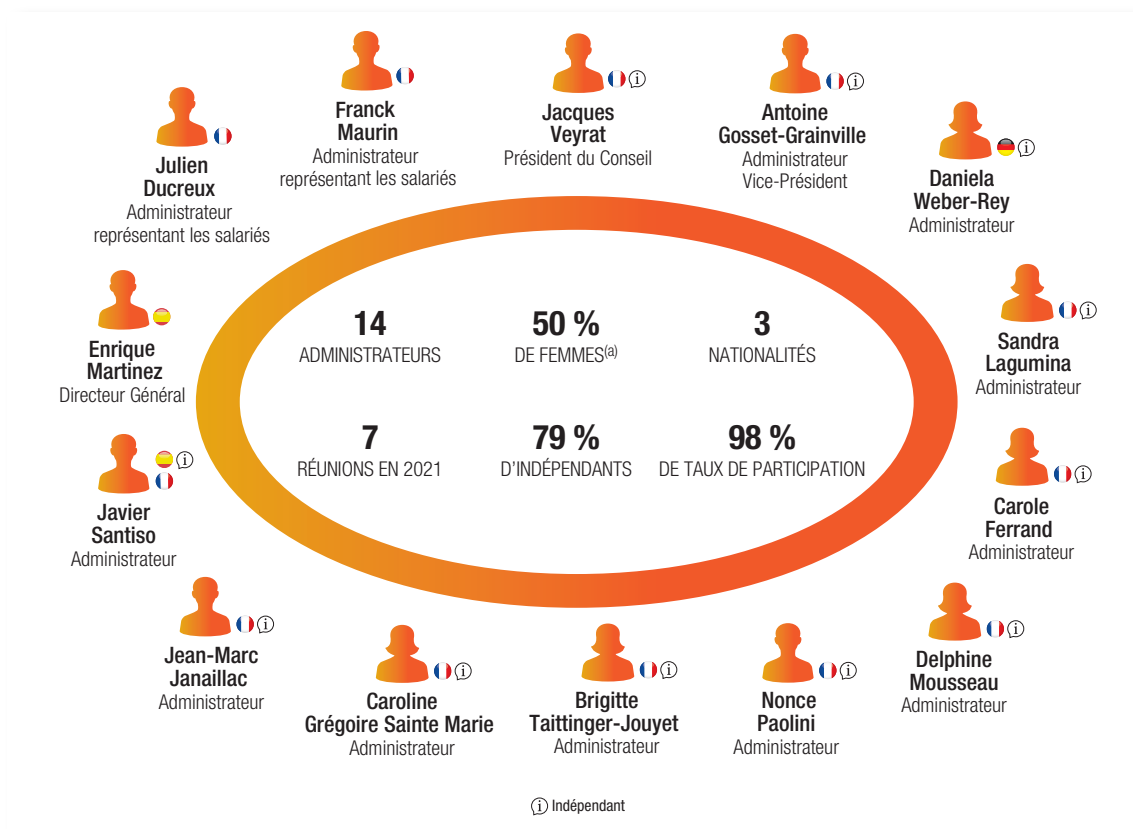
L'ensemble de ces cinq piliers sont détaillés dans le chapitre 2 du présent document.

L'intégration des enjeux RSE dans le modèle d'affaires de Fnac Darty est précisée dans le paragraphe 1.1.2.

Le renforcement de la gouvernance et de la politique RSE de Fnac Darty a été salué par les agences de notation extra-financière comme précisé en 1.1.1.4.7.

1.1.1.4.5 / Une gouvernance solide et stable

Chiffres clés et composition du conseil d'administration au 31 décembre 2021



(a) Hors administrateurs salariés ; 43 % de femmes tous administrateurs confondus.

Fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration de Fnac Darty est composé d'administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finances, économie, industrie, comptabilité, responsabilité sociale, environnementale et sociétale, gestion et contrôle de sociétés commerciales et financières.

En 2019, Fnac Darty a nommé Frank Maurin en qualité d'administrateur représentant les salariés, ainsi qu'Enrique Martinez, Directeur Général, en tant qu'administrateur pour une durée de quatre ans, reflétant la confiance du conseil d'administration dans la capacité d'Enrique Martinez à assumer durablement la direction générale du Groupe.

En 2020, le Groupe a nommé un deuxième administrateur représentant les salariés, Julien Ducreux.

Par ailleurs, en 2021, Franck Maurin, administrateur représentant les salariés, a été nommé au comité des nominations et des rémunérations pour représenter l'intérêt des salariés au sein de ce comité.

À fin décembre 2021, le conseil est composé de 14 administrateurs, dont 11 indépendants.

Quatre comités, tous présidés par des administrateurs indépendants

Chaque comité est composé d'administrateurs dont les compétences sont spécialement identifiées pour accomplir ses missions. Pour chaque comité, une description exhaustive se trouve au 3.2.1 du présent document.

- Comité d'audit :
 - suit le processus d'élaboration de l'information financière ;
 - est présidé par Carole Ferrand (administrateur indépendant) ;
 - compte 3 membres ;
 - se réunit au moins quatre fois par an.
- Comité des nominations et des rémunérations :
 - assiste le conseil dans la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe ainsi que dans l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants sociaux ou cadres dirigeants du Groupe ;
 - est présidé par Antoine Gousset-Grainville (administrateur indépendant) ;
 - compte 4 membres dont un administrateur représentant les salariés ;
 - se réunit au moins une fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire.

- Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale :
 - examine les politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société ;
 - est présidé par Brigitte Taittinger-Jouyet (administrateur indépendant) ;
 - compte 3 membres ;
 - se réunit deux fois par an.
- Comité stratégique :
 - étudie 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 ;
 - est présidé par Jacques Veyrat (Président du conseil, administrateur indépendant) ;
 - compte 5 membres ;
 - se réunit au moins une fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire.

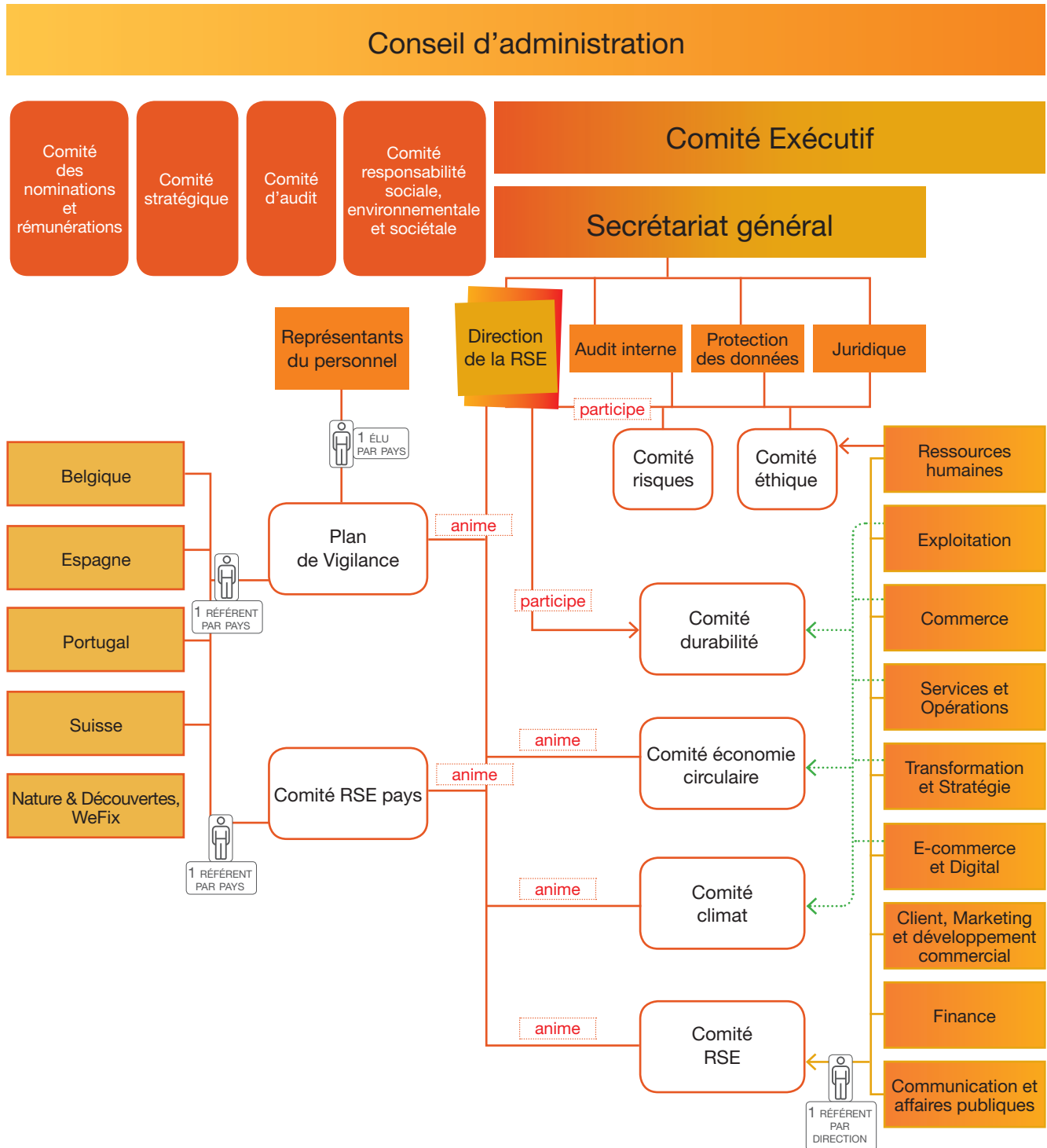
Une gouvernance dédiée à la responsabilité sociale et environnementale (RSE) aux meilleurs standards

Soucieux d'intégrer ces enjeux dans la stratégie et dans le quotidien des métiers, le Groupe poursuit une approche décentralisée de la RSE.

Ces sujets sont portés au plus haut niveau de l'entreprise, et bénéficient de relais dans les filiales et les différentes directions du Groupe.

La direction de la RSE est intégrée au secrétariat général et s'appuie sur différentes instances et sur des relais dans les métiers pour piloter et évaluer la stratégie RSE du Groupe. En effet, un référent RSE a été nommé dans chaque direction du Groupe dont le rôle est de mettre en place une feuille de route avec la définition d'objectifs propres à chaque département du Groupe, et le suivi régulier de ces objectifs.

Par ailleurs, deux comités ont été créés en 2021 : un comité durabilité, qui a pour objectif de faire évoluer l'offre du Groupe vers une offre plus durable et un comité économie circulaire qui pilotera les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus, améliorer la collecte et le recyclage, et valoriser les matières. Ces deux comités sont respectivement sponsorisés par deux et trois membres du comité exécutif.



Les différents comités sont détaillés en chapitre 2.

Par ailleurs, Fnac Darty a poursuivi le renforcement de l'intégration des critères RSE dans les rémunérations avec la prise en compte d'un critère RSE dans la rémunération variable de l'ensemble des cadres du Groupe en sus d'une augmentation du poids de ces critères pour l'ensemble des membres du comité exécutif.

Enfin, le Groupe s'est fixé un objectif de progression du nombre de femmes parmi le top 200 managers du Groupe pour atteindre 35 % à horizon 2025 contre 27 % en 2021. Le Groupe ambitionne également d'atteindre au moins 40 % du genre sous-représenté en comité exécutif d'ici 2025, contre un taux de 38 % de femmes en 2021.

1.1.1.4.6 / Actionnariat

Depuis 2017, Ceconomy demeure l'actionnaire de référence du Groupe avec 24,3 % du capital. Il ne dispose pas de sièges au conseil d'administration mais a participé à la cooptation de trois membres indépendants. Les administrateurs du Groupe sont décrits à la section 3.1 du chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise » du présent document.

Depuis 2018, Indexia Développement (anciennement SFAM, société française de courtage en assurances) est le deuxième actionnaire du Groupe, avec une participation de 11,3 % au capital de Fnac Darty.

L'historique de l'actionnariat de Fnac Darty et les derniers franchissements de seuil sont détaillés à la section 7.3 du chapitre 7 « Les actionnaires » du présent Document d'enregistrement universel.

Fnac Darty reste attentif à l'opportunité d'un retour régulier aux actionnaires. Aussi, le Groupe a saisi une opportunité de marché en 2018 et 2019, en exécutant un programme de rachat de ses propres actions mis en œuvre pour la première fois en octobre 2018, pendant une durée de 24 mois. En 2020, compte tenu de la crise sanitaire et conformément aux conditions imposées par la mise en place d'un Prêt Garanti par l'État, le Groupe n'a procédé à aucun programme de rachat d'actions, ni versé de dividende. En 2021, compte tenu de la solidité de son modèle économique, le Groupe a réactivé sa politique de retour aux actionnaires avec le versement d'un premier dividende ordinaire de 1,0 euro par action, payé en numéraire le 7 juillet dernier. En 2022, le Groupe proposera, à la prochaine assemblée générale, la distribution d'un dividende de 2,0 euros par action au titre de 2021, conformément à ce qui a été annoncé dans le cadre de son plan stratégique Everyday (cf. partie 1.5.4 « Perspectives financières et ambition à moyen terme » du présent document).

1.1.1.4.7 / Fnac Darty reconnu comme acteur responsable de la distribution par les agences de notation extra-financière

La démarche de responsabilité sociale et environnementale de Fnac Darty est régulièrement évaluée par des agences de rating extra-financier et assortie d'une notation.

En 2021, au terme d'une notation sollicitée de durabilité (*Sustainability Rating*) auprès de Moody's ESG Solutions (ex Vigeo Eiris/VE) (www.vigeo-eiris.com) et sur la base de l'analyse de trois critères principaux – environnement (éthique des affaires, politique environnementale), social (engagement communautaire, respect des droits de l'homme et ressources humaines) et gouvernance (gouvernement d'entreprise) – Fnac Darty obtient pour la troisième année consécutive la notation A2 et intègre la catégorie « Robust », avec un score ESG de 54/100, en progression de + 6 points par rapport à 2020 et de + 10 points en 2 ans, au-dessus de la moyenne du secteur en Europe de 35/100. Le Groupe se situe dans le Top 20 % mondial pour la troisième année consécutive et se classe huitième parmi les 72 entreprises européennes de son secteur⁽¹⁾, soit une place gagnée en un an. Chacune des trois composantes ESG a progressé avec une hausse marquée sur la partie Environnement (+ 14 points vs 2020). Enfin, le Groupe a amélioré la transparence de son information extra-financière communiquée, en hausse de + 4 points en un an à 95 %, nettement supérieure à la moyenne du secteur⁽¹⁾ à 67 %. Cette performance valorise les engagements environnementaux, éthiques, sociaux et de gouvernance de Fnac Darty.

Le Groupe est également jugé comme ayant des risques ESG faibles par l'agence de notation Sustainalytics (www.sustainalytics.com), avec un score de 11,4/100, contre 12,2 précédemment. Fnac Darty se place ainsi au premier rang et dans le premier percentile du secteur de la distribution spécialisée évalué. Sustainalytics évalue la gestion par Fnac Darty des problématiques ESG comme robuste, avec un score de 60,8/100.

MSCI (www.msci.com) a confirmé la notation du Groupe de AA en 2021, pour la troisième fois consécutive, avec un score ajusté à l'industrie Retail de 7,8/10. Le Groupe est à un cran de la meilleure notation possible AAA. Seulement 17 % des entreprises notées obtiennent un rating compris entre AA et AAA.

Fnac Darty a obtenu, en 2021, la note A- pour le reporting de ses actions en matière de climat de la part du *Climate Disclosure Project* (CDP) (www.cdp.net/en), une organisation à but non lucratif, qui distingue les entreprises mondiales les plus actives dans la lutte contre le changement climatique, améliorant ainsi significativement son score par rapport à l'an dernier (C). Avec une note au-dessus de la moyenne des entreprises européennes (B) et de la moyenne du secteur de la distribution spécialisée (B-), Fnac Darty intègre pour la première fois la catégorie « Leadership ».

(1) Secteur de la distribution spécialisée tel que défini par Moody's ESG Solutions (ex Vigeo Eiris/VE).

Le Groupe s'est également vu récemment attribuer la note de 81/100 par l'agence de notation Gaia Rating (www.gaia-rating.com/), en progression de + 7 points par rapport à l'année dernière.

Ainsi, Fnac Darty possède une base solide et continuera de veiller, par la qualité et la transparence des données fournies, à

obtenir les notations qui reflètent au mieux ses actions en matière de responsabilité sociale et environnementale. La démarche de développement durable est intégrée à la stratégie de l'entreprise et les données extra-financières du Groupe sont publiées dans la plupart de ses supports de communication.

Évolution des notations extra-financières

Agence	Notation et score		Tendance
	2021	2020	
Moody's ESG Solution (ex Vigeo Eiris)	A2 (robust) 54/100	48/100	↗
Sustainalytics	Low ESG risks 11,4/100	12,2/100	↗
MSCI	AA (leader) 7,8/10	7,9/100	=
CDP	A-	C	↗
EthiFinance (Gaia Rating)	81/100	74/100	↗

1.1.2 / UN MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEUR DURABLE POUR NOS PARTIES PRENANTES

Nos ressources

Un écosystème de marques réputées & complémentaires

Fnac et Darty, 2 enseignes iconiques
WeFix, Nature & Découvertes, Billetreduc.com, PC Clinic :
des acquisitions stratégiques et en phase avec la raison
d'être du Groupe

Un capital humain engagé

Plus de 25 000 collaborateurs dont :

- plus de 75 % au contact direct avec les clients
- plus de 3 000 collaborateurs dédiés au SAV

Une situation financière solide

- Un chiffre d'affaires 2021, en hausse de + 7,4 % en données publiées à plus de 8 milliards d'euros
- Un cash-flow libre opérationnel 2021 ⁽¹⁾ qui reste à un niveau élevé de 170 millions d'euros
- Une trésorerie nette de 247 millions d'euros à fin 2021
- Une situation de liquidité disponible solide de près de 1,2 milliard d'euros à fin 2021

Un modèle omnicanal et multiformat

- 957 magasins (dont 390 franchises)
- 14 sites internet principaux
- 3^e acteur e-commerce de France en termes d'audience ⁽²⁾
- Un niveau de click&collect important

Un réseau logistique centralisé et internalisé

- 1 000 centres de livraison
- 14 entrepôts et environ 90 plateformes au service des ventes physiques, du e-commerce et des services après-vente
- Une organisation SAV centralisée autour de 5 ateliers SAV, 1 magasin central de pièces détachées et plus de 100 bases techniques en France

Des marchés clés

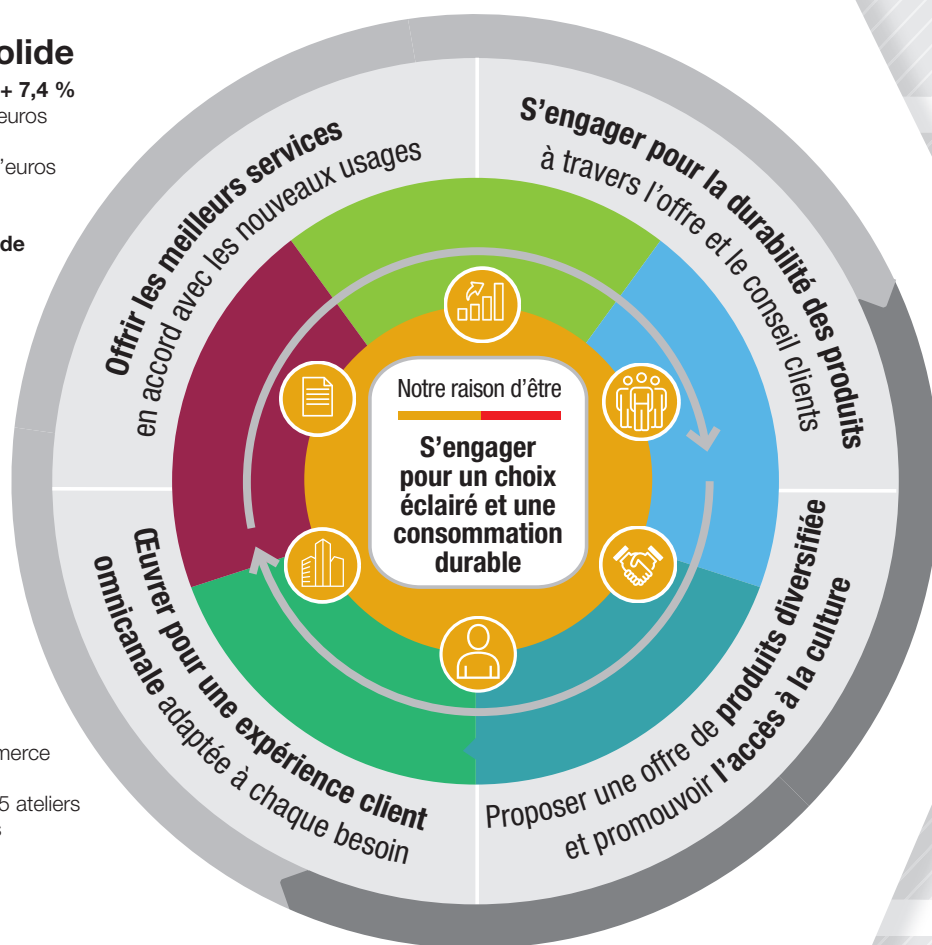
- 6 marchés en Europe : France-Suisse, Belgique-Luxembourg et Péninsule Ibérique
- Des franchises en Afrique, au Moyen-Orient et dans les Outre-Mer
- Une offre diversifiée de produits et services

Une gouvernance aux meilleurs standards

- Une diversité des compétences et une présence importante des femmes (50 % ⁽³⁾) au sein du conseil d'administration
- Un taux d'indépendance de 79 % et de participation de 98 % des membres du conseil d'administration
- Un système de rémunération du comité exécutif qui comprend des critères RSE et des composants long terme

FNAC DARTY

Acteur omnicanal et européen,
spécialisé dans la distribution de produits techniques et d'électroménager, de biens culturels et de loisirs, et leader du service après-vente.



(1) Hors IFRS 16.

(2) Source Fevad, moyenne cumulée Fnac et Darty au cours de l'année 2021.

(3) Hors administrateurs salariés ; 43 % de femmes tous administrateurs confondus.

De la valeur créée pour



Clients

- Services et conseil indépendant, pour permettre un choix éclairé et une consommation durable
- Offre omnicanale et performance opérationnelle, pour s'adapter aux besoins de chacun

- > Environ **500 000 clients Darty Max**, le service de réparation par abonnement, avec un objectif de plus de 2 millions d'abonnés en 2025
- > Extension du label Choix Durable à la Fnac avec **plus de 150 produits** labellisés dans les 2 enseignes
- > Un **score de durabilité en augmentation** (111 en 2021 versus 105 en 2020), avec un objectif de 135 d'ici 2025



Collaborateurs

- Développement des compétences et de l'employabilité
- Qualité de vie au travail, diversité et égalité professionnelle

- > **94 %** de salariés formés en 2021
- > **Plus de 30 %** de vendeurs formés à la visio/chat en 2021
- > **27 %** de femmes aux postes de leadership ⁽⁴⁾, avec un objectif de 35 % en 2025
- > **Création d'un réseau de parité mixte** récompensé par un prix LSA parité homme-femme



Partenaires et fournisseurs

- Relations fournisseurs équilibrées et durables
- Synergies et coopérations

- > **Plus d'1/3 de notre parc magasins exploité en franchise et plus de 4 000 revendeurs marketplace**
- > Obtention du label « **Relations fournisseurs et achats responsables** » pour une durée de 3 ans
- > Une durée moyenne de **plus de 15 ans** de relation avec nos fournisseurs de produits marchands, en augmentation
- > **Des partenariats stratégiques**, notamment sur le marché de la mobilité urbaine et avec Google pour offrir une expérience d'achats en ligne enrichie



Actionnaires

- Un bilan sain et une situation de liquidité très solide
- Des notations extra-financières en progression
- Un plan stratégique, qui vise une génération récurrente de cash-flow libre opérationnel et un retour durable aux actionnaires

- > Un **cash-flow libre opérationnel** ⁽⁵⁾ cumulé d'environ 500 M€ sur la période 2021-2023 et d'au moins 240 M€ en rythme annuel à partir de 2025
- > Taux de distribution d'au moins **30 % à moyen terme** ⁽⁶⁾
- > Proposition de **versement d'un dividende ordinaire de 2€/action pour 2021** ⁽⁷⁾
- > Progression de la notation Moody's ESG Solutions ⁽⁸⁾ + 6 points ; 8^e parmi les 74 entreprises de son secteur



Société

- Démocratisation de la culture et promotion de la diversité culturelle
- Partenariats historiques avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS)

- > **Près de 5 700 événements culturels gratuits**, en magasin et sur le web
- > Lancement d'une plateforme digitale de prescription : **l'Éclaireur Fnac**
- > **340 000 euros** de micro-dons et **411 000 livres** donnés à des associations
- > **Plus de 10 millions d'euros** de dons recoltés par Fnac Darty



Environnement

- Allongement de la durée de vie des produits par la réparation et la seconde vie
- Collecte et recyclage des déchets
- Actions de réduction des émissions de CO₂

- > **2,1 millions** de produits réparés, avec un objectif de 2,5 millions de produits réparés en 2025
- > **Près de 52 000 tonnes** de déchets électroniques collectés au niveau du Groupe
- > **Des émissions de CO₂** liées au transport et à l'énergie rapportées au chiffre d'affaires en baisse de **14 %**, par rapport à 2019



Pouvoirs publics

- Coopérations avec les institutions pour promouvoir la durabilité des produits
- Responsabilité fiscale

- > **Signature de la Charte d'engagement** pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne
- > **Soutien actif** à la loi visant à conforter l'économie du livre
- > **Plus de 130 M€ d'impôts et contributions** reversés, dont plus de 122 M€ en France

(4) Environ top 200 managers au niveau du Groupe.

(5) Hors IFRS 16.

(6) Calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies.

(7) Proposition soumise au vote lors de l'assemblée générale du 18 mai 2022.

(8) Ex Vigeo Eiris.

1.1.3 / DES ENJEUX STRATÉGIQUES, SOURCES D'OPPORTUNITÉS, ALIGNÉS AVEC LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

De par son modèle, sa stratégie et ses actions, Fnac Darty concentre ses efforts et contribue aux objectifs de développement durable (ODD) 3, 4, 5, 8, 11, 12, 13 et 16, adoptés par les pays de l'ONU en 2012, lors de la Conférence de Rio, en vue de relever les défis urgents auxquels le monde est confronté sur les plans écologique, politique et économique.

Fnac Darty au cœur des défis actuels	Nos forces	ODD concernés	Nos contributions aux ODD
Crise sanitaire et économique inédite et mondiale			
Des chaînes d'approvisionnement perturbées et des capacités logistiques et de livraison sous tension	Une qualité et une durabilité de la relation avec nos fournisseurs en lien avec notre position de leader du secteur de la distribution spécialisée en France Un positionnement principalement premium protégeant davantage le Groupe des pénuries de produits touchant principalement l'entrée de gamme Des capacités logistiques centralisées et internalisées qui permettent une adaptation rapide et agile Des partenariats avec des prestataires de livraison clés et des capacités de livraisons internes fortes facilement mobilisables en cas de besoin	  	- Garantir la santé et la sécurité des salariés - Développer les compétences et l'employabilité - Favoriser l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail - Accroître les impacts positifs sur les territoires : emploi et solidarité
Un pouvoir d'achat impacté dans un environnement de plus en plus inflationniste	Des prix garantis adaptés à un contexte de crise et de pénurie de certains produits et une profondeur de gamme offrant une large gamme de prix		
Des relations sociales repensées	Un employeur soucieux de garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs, d'attirer les talents et d'œuvrer pour l'égalité professionnelle Un contact en magasin adapté permettant aux clients de venir en toute sécurité		
Nos réalisations et objectifs			
Réalisations			
- Poursuite de la mise à disposition de protection sanitaire (masque, gel hydroalcoolique en libre-service, adaptation des horaires) et mise en place de « Welcomer » dans la durée au sein des magasins - Un turnover salariés de 16,4 % en 2021 stable par rapport au niveau pré-crise 94 % de salariés formés en 2021, en forte hausse par rapport à 2020 - Signature d'un premier accord Groupe sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle en mars 2021, applicable à tous les collaborateurs - Signature d'un premier accord Groupe de généralisation du télétravail à trois jours max/semaine faisant suite à la demande exprimée par les collaborateurs consultés régulièrement sur ce sujet (via des questionnaires anonymisés) 100 % des collaborateurs sont couverts par une convention collective de branche - Création d'un réseau de parité mixte en interne « ex aequo » - Une durée de relation avec nos fournisseurs en moyenne de plus de 15 ans - Obtention de Fnac Darty, pour une durée de trois ans, du label « Relations Fournisseurs & Achats Responsables » pour ses achats indirects ^(a)			
Objectifs à moyen terme			
- Plus de la moitié des Capex alloués d'ici 2025 à la logistique et aux infrastructures IT et digitales - Investissement supplémentaire de près de 40 millions d'euros dédiés à la modernisation et à la montée en gamme de nos équipements logistiques d'ici 2025 35 % de femmes dans l'effectif <i>Leadership Group</i> en 2025 (vs 24 % en 2020 et 27 % en 2021) 40 % de femmes au comité exécutif d'ici 2025 (vs 33 % en 2020 et 38 % en 2021)			

Fnac Darty au cœur des défis actuels	Nos forces	ODD concernés	Nos contributions aux ODD
Des nouvelles attentes des consommateurs alignées à leurs valeurs			
Un attachement fort aux magasins, essentiel dans l'expérience de consommation	Un maillage territorial dense permettant d'être au plus près des consommateurs		■ Accroître les impacts positifs sur les territoires : emploi et solidarité
	Un besoin de conseil et d'expertise auprès de nos vendeurs et une nécessité toujours marquée des consommateurs de voir et tester les produits en magasin		■ Informer les clients pour permettre un choix éclairé
Des modes de vie bouleversés par la crise qui induisent une redéfinition des priorités et une notion d'usage des produits repensée	Un Groupe à forte renommée qui s'appuie sur une solide base de clients fidèles		■ Développer la réparation
	Une offre de produits adaptée aux attentes des consommateurs et répondant aux besoins d'équipement de la maison et d'équipement technologique pour le télétravail et l'apprentissage à domicile		■ Donner une seconde vie aux produits
	Une offre Nature & Découvertes renforçant celle du Groupe autour des segments du bien-être et de la consommation engagée de produits naturels		■ Assurer la collecte et le recyclage des déchets
Une attention croissante des consommateurs quant à l'impact environnemental et social des biens et services	Une palette de services large et disruptive permettant de faciliter et garantir l'usage des produits		■ Contribuer au débat public autour de la durabilité
	Un Groupe innovant notamment en matière d'information clients sur la fiabilité et la réparabilité des produits, et sur l'impact environnemental de l'e-commerce		■ Donner accès à la culture au plus grand nombre
	Fnac Darty, pionnier dans l'allongement de la durée de vie des produits : premier SAV en France et développement de la seconde vie		
	Un Groupe responsable dans sa gestion des déchets, notamment électriques et électroniques		

Nos réalisations et objectifs

Réalisations

- Un parc de magasins dense de 957 à fin 2021, permettant à 90 % des Français d'avoir un magasin Fnac ou Darty à moins de 15 minutes de leur domicile
- Près de 10 millions d'adhérents à fin 2021, dont plus de 7 millions en France
- Développement de trois offres complémentaires Darty Max, couvrant l'électroménager, le son, la TV et le Multimédia, qui a conquis près de 500 000 abonnés à date – Fnac Darty obtient le trophée de l'Innovation 2021 de LSA « Marque Responsable » avec Darty Max
- Publication de la quatrième édition du « Baromètre du SAV » en septembre 2021
- Extension du label « Choix durable » avec plus de 150 produits labellisés dans les deux enseignes Fnac et Darty
- Une force de vente composée de 5 000 vendeurs régulièrement formés afin de garantir leur expertise et plus de 3 000 collaborateurs dédiés aux activités de service après-vente
- Poursuite du déploiement de WeFix (acquis en octobre 2018) avec l'ouverture de 22 nouveaux points de ventes en 2021 et de PC Clinic au Portugal
- Accélération du déploiement de la seconde vie au travers des marques Fnac seconde vie et Darty occasion dont les volumes revendus ont augmenté de + 42 % par rapport à 2020
- Premier collecteur de DEEE avec 52 000 tonnes collectées en 2021 au niveau Groupe, dont 47 000 tonnes en France
- Partenariat étendu avec La Bourse aux Livres pour proposer pour la première fois un service de reprise de livres en magasin
- Nature & Découvertes, entreprise B Corp depuis 2015, renouvelée pour la troisième fois consécutive
- Signature de la charte d'engagements pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne, en juillet 2021, avec 10 engagements concrets pris par le Groupe, organisés autour de 4 axes majeurs
- Lancement, sur les sites Fnac et Darty, de la livraison éclairée, une information clients transparente sur l'impact CO₂ des différents modes de livraison

Objectifs à moyen terme

- Un « score de durabilité » à 135 en 2025 (vs 111 en 2021)
- 100 % des produits neufs « non vendables » dans une filière de seconde vie d'ici 2025
- 2,5 millions de produits réparés en 2025 (vs 2,1 millions en 2021)
- ≥ 2 millions d'abonnés Darty Max d'ici 2025

Fnac Darty au cœur
des défis actuels

Nos forces

ODD

concernés

Nos contributions aux ODD

Accélération rapide de l'e-commerce

Un secteur très
concurrentiel

Succès de notre modèle omnicanal alliant une complémentarité entre magasins et e-commerce

Une expérience historique dans le digital (depuis 1999 avec fnac.com)

Une différenciation par notre offre de produits et de services diversifiée (service d'abonnement à la réparation en illimité et premier SAV de France qui met l'accent sur la durabilité des produits)



- Protéger les données personnelles des salariés et clients
- Prévenir les risques de corruption
- Mettre en œuvre un plan de vigilance
- Garantir une responsabilité fiscale
- Informer les clients pour permettre un choix éclairé
- Développer la réparation
- Donner une seconde vie aux produits
- Assurer la collecte et le recyclage des déchets

Une demande
d'immédiateté

Une promesse clients de premier plan, avec des délais de livraison aux meilleurs standards du marché

Un parc magasins permettant d'avoir un service de C&C efficace dans l'ensemble des pays et offerts à l'ensemble des produits garantissant aux consommateurs de récupérer leurs produits rapidement et en toute sécurité

Des consommateurs
face à l'hyperchoix

Une marketplace sélective et complémentaire à notre offre stockée

Des innovations continues pour amener l'expertise vendeurs accessible à l'ensemble des clients (en magasins et sur les sites e-commerce)

Gestion de gros
volume de demande
en peu de temps

Robustesse des plateformes digitales et logistiques, dimensionnées pour supporter de très fortes demandes

Capacité d'adaptation dans la réallocation des ressources (humaine, technique, logistique) pour répondre et satisfaire au plus vite l'ensemble des commandes

Une préoccupation
croissante des
consommateurs
et collaborateurs
quant à la protection
de leurs données
personnelles

Fnac Darty, société française avec un fort capital confiance engagée sur la transparence quant à l'utilisation des données personnelles

Nos réalisations et objectifs

Réalizations

- Une forte présence sur le digital qui représente près d'un tiers des ventes du Groupe en 2021 (+ 7 points vs 2019)
- L'omnicanal représente 46 % des ventes en ligne en 2021, avec une accélération marquée au cours du quatrième trimestre
- Un service click&collect effectué par nos vendeurs pour apporter leur expertise et proposer des services et accessoires aux ventes réalisées sur les sites e-commerce
- Déploiement de la visio vendeurs à l'ensemble des magasins Darty intégrés, générant plus de 150 000 interactions sur les sites web des deux enseignes en 2021
- 17 millions de références actives sur nos Marketplaces
- Création d'un média digital l'Éclaireur Fnac afin d'accompagner les lecteurs à travers des contenus destinés à éclairer leurs avis et leurs choix qui rassemble déjà plus de 500 000 visiteurs uniques par mois depuis son lancement en octobre 2021
- Un programme RGPD et une gouvernance dédiée à la protection des données qui veillent à garantir un haut niveau de protection des données
- Premier distributeur en Europe à signer un partenariat stratégique avec Google pour accélérer la trajectoire digitale du Groupe et poursuivre l'amélioration de la satisfaction clients

Objectifs à moyen terme

- Atteindre une pénétration des ventes du digital d'au moins 30 % en 2025
- Maintenir un niveau de 50 % de click&collect

Fnac Darty au cœur
des défis actuels

Nos forces

ODD

concernés

Nos contributions aux ODD

Des enjeux climatiques et environnementaux croissants

Une prise de
conscience
grandissante

Un engagement clair du Groupe de réduire ses émissions de CO₂ à travers une trajectoire alignée sur l'Accord de Paris

Une gouvernance robuste de la RSE et des risques environnementaux, avec un Comité Climat qui pilote la trajectoire des émissions de CO₂, élabore des plans d'action et suit des feuilles de route des différentes filières opérationnelles



- Informer les clients pour permettre un choix éclairé
- Développer la réparation
- Donner une seconde vie aux produits
- Assurer la collecte et le recyclage des déchets
- Contribuer au débat public autour de la durabilité
- Renforcer la gouvernance et l'intégration des risques climatiques
- Réduire les émissions générées par les transports et l'énergie des sites
- Étendre la mesure et le pilotage des émissions indirectes, notamment générées par les produits vendus

Des réglementations
qui s'intensifient

Une contribution à la mise en place de l'indice de réparabilité par le gouvernement français depuis le 1^{er} janvier 2021

Des innovations
en faveur d'une
économie plus
circulaire

Un Groupe pionnier dans ses actions en faveur d'une économie plus circulaire : développement d'information clients, de nouveaux services de réparation et d'auto-réparation, de filières responsables de réemploi via l'occasion et le don d'inventus

Nos réalisations et objectifs

Réalisations

- Lancement en 2021 d'une mission pour définir des objectifs de réduction de CO₂ alignés sur la science sur le scope 3, en vue d'une soumission à validation du SBT en 2022, qui permettra de couvrir plus de 90 % de l'empreinte carbone du Groupe
- Lancement d'une mission pour mesurer les émissions de CO₂ évitées par le Groupe grâce à ses activités de réparation et de seconde vie (Darty occasion et Fnac seconde vie)
- Des initiatives environnementales valorisées par les agences de notation extra-financières avec l'obtention de la note A- par le CDP (contre C en 2020) et du score ESG de 54/100 par Moody's ESG Solution, reflétant une progression du pilier environnement de + 14 points vs 2020 et du renouvellement de la note AA par MSCI, pour la troisième fois consécutive
- Un indice de réparabilité déployé dès 2018 par Darty en avance de phase par rapport à la législation (entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2021)
- Une progression constante de la part des énergies d'origine renouvelable dans les achats d'électricité, avec 99 % de notre consommation d'énergie de source verte dans les pays et 25 % en France (+ 11 points vs 2020)
- Une baisse de 14 % des émissions de CO₂ du Groupe rapportées au chiffre d'affaires par rapport à 2019
- Signature d'un accord (Corporate PPA) sur 10 ans avec Valeco, qui permettra la construction et l'exploitation d'une ferme photovoltaïque dans le centre de la France, afin d'accroître la part d'énergie verte du Groupe

Objectifs à moyen terme

- Une réduction de 50 % des émissions de CO₂ liées aux transports et à l'énergie des sites d'ici 2030 par rapport à 2019

(1) Hors achats marchands.

1.2 / Historique

1.2.1 / HISTORIQUE DE LA FNAC

- 1954** Création par André Essel et Max Théret. À sa création, « Fnac » était l'acronyme de la Fédération nationale d'achats des cadres. Il s'agissait alors d'une organisation permettant aux cadres d'acheter leur matériel photographique et cinématographique à des prix attractifs.
- 1957** L'enseigne ouvre un premier magasin boulevard Sébastopol à Paris (IV^e), dédié au matériel de photographie et de son.
- 1960** La Fnac publie dans la revue *Contact* les premiers tests comparatifs sur des produits techniques réalisés par son laboratoire d'essais. La création du laboratoire d'essais marque durablement l'image de l'enseigne en tant que spécialiste des produits techniques.
- 1965** Le Groupe crée l'association culturelle Alpha (« Arts et loisirs pour l'homme d'aujourd'hui ») qui deviendra la première billetterie de France.
- 1974** L'année 1974 marque l'introduction du livre à l'occasion de l'ouverture de la Fnac Montparnasse et la création des Forums de rencontre, surfaces à l'intérieur des magasins entièrement consacrées à la culture et aux rencontres avec les artistes (concerts, dédicaces, débats avec des personnalités marquantes...).
- 1979** La Fnac Forum des Halles ouvre ses portes et deviendra rapidement le plus grand magasin du groupe Fnac en termes de superficie et de chiffre d'affaires.
- 1980** La Fnac est introduite à la Bourse de Paris. Un an plus tard, elle s'ouvre à l'international en ouvrant un magasin à Bruxelles.
- 1993** Après la Belgique, la Fnac met le cap au sud en 1993 et s'implante en Espagne avec un premier magasin à Madrid.
- 1994** Le groupe Crédit Lyonnais devient alors l'actionnaire majoritaire de la Fnac. Puis l'enseigne intègre le groupe Kering en 1994 et est radiée de la cote en décembre 1994.
- 1998** L'enseigne ouvre un premier magasin à Lisbonne au Portugal.
- 1999** La Fnac amorce son développement vers le multicanal en se dotant d'un site internet (fnac.com) et poursuit son développement hors d'Europe en ouvrant un premier magasin à São Paulo au Brésil.
- 2000** La Fnac accélère son développement à l'international avec deux nouveaux pays : l'Italie et la Suisse.
- 2006** La Fnac investit les zones périphériques des villes avec un nouveau format de magasin, sur un seul niveau, dont le premier est situé à Bordeaux Lac.
- 2012** L'enseigne cède ses activités en Italie et accélère et renforce son maillage territorial avec l'ouverture de nouveaux formats de magasins exploités en propre ou en franchise.
- 2013** Poursuivant sa stratégie de recentrage, Kering entame la scission avec la Fnac, dont l'introduction en bourse intervient le 20 juin.
- 2015** Le groupe Fnac dépose une offre d'acquisition de Darty avec pour objectif de donner naissance au leader de la distribution de produits techniques, culturels et électroménagers en France.
- 2016** Les actionnaires du groupe Fnac décident de mettre en place le partenariat stratégique avec Vivendi qui devient actionnaire du groupe Fnac à hauteur de 15 %, au travers d'une augmentation de capital réservée d'un montant de 159 millions d'euros.

1.2.2 / HISTORIQUE DE DARTY

- 1957** Création de l'enseigne Darty. « Un client n'est satisfait que si le produit qu'il achète fonctionne et rend les services que l'on attend de lui » : c'est le constat des jeunes frères Natan, Marcel et Bernard Darty au contact de la clientèle. Ce constat va devenir le socle de leur politique commerciale. Dans les mois qui suivent la création de l'enseigne en 1957, ils proposent donc des prix bas, la livraison et le dépannage rapides.
- 1968** Ouverture à Bondy (93) sur 800 m² de la première grande surface spécialisée en électroménager et création du premier SAV.
- 1973** Lancement de l'opération « Une bouteille de champagne si vous trouvez moins cher ailleurs », pour renforcer l'article 2 du Contrat, sur le remboursement de la différence. Pour la première fois, un distributeur s'engage par écrit pour garantir à ses clients le prix, le choix, les services.
- 1976** Entrée en bourse : le prix de l'action est de 300 F. Un tiers du capital est ouvert au public.
- 1984** Partenariat avec « Envie », réseau associatif d'aide à l'insertion par le travail dans la récupération et la mise en état d'appareils en fin de vie.
- 1988** En avril, l'équipe dirigeante prend l'initiative, avec l'appui des fondateurs, de lancer une OPA (offre publique d'achat) pour permettre aux salariés de Darty de devenir propriétaires de leur entreprise. L'opération est un succès : 90 % des 6 521 salariés y participent, prenant ainsi 56 % du capital. Il s'agit toujours du plus grand RES (rachat de l'entreprise par les salariés) d'Europe. Prise de participation de 49 % dans la société New Vanden Borre, distributeur spécialisé dans les produits électrodomestiques en Belgique.
- 1989** Darty est le premier distributeur à parrainer une émission de télévision, la météo.
- 1993** Darty intègre le groupe européen Kingfisher qui, après une scission en 2003, devient Kingfisher Electricals SA (KESA). Durant ces années, Darty adapte son offre de services aux nouvelles attentes de ses clients en devenant distributeur de solutions multimédias et en développant son site darty.com.
- 1996** Darty lance son premier site internet (qui deviendra marchand trois ans plus tard). Les clients effectuant leurs achats sur www.darty.com ou par téléphone bénéficient du Contrat de Confiance.
- 1999** Darty crée une assistance technique téléphonique 7 jours sur 7 dédiée à ses clients « multimédia ».
- 2006** Avec la DartyBox, Darty devient opérateur de services (Internet, téléphonie, télévision).
- 2007** Succès du lancement de la carte Darty qui permet au client de retrouver sur darty.com l'ensemble des produits achetés, leurs garanties, les notices d'utilisation et le choix de consommables associés. Création du premier espace cuisine sur mesure au sein du nouveau magasin Darty de la rue de Rivoli à Paris.
- 2014** Avec l'ouverture de son premier magasin en franchise à Challans, en Vendée, Darty se donne pour objectif de s'adresser aux 30 % de Français qui n'ont pas de magasin Darty à proximité de chez eux.
- Lancement du Bouton Darty à l'occasion des 40 ans du Contrat de Confiance. Innovation majeure, ce petit objet connecté permet aux clients abonnés au service de bénéficier d'une assistance téléphonique sur tous les produits du foyer achetés chez Darty ou ailleurs, sous garantie ou non. Il suffit d'appuyer sur le Bouton pour être rappelé aussitôt en priorité 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.
- 2015** Darty propose le dépannage à domicile et la livraison le jour même pour le gros électroménager et les téléviseurs.



1.2.3 / HISTORIQUE DE FNAC DARTY

2016 Naissance de Fnac Darty : l'Autorité de la concurrence autorise au mois de juillet le rachat de Darty par le groupe Fnac. Après plusieurs mois d'un dialogue constructif entre la Fnac et l'Autorité, cette dernière a reconnu que les magasins physiques et les ventes en ligne appartenaient à un seul et même marché, décision pionnière en Europe.

Le 17 août, l'action Darty a été retirée de la cote (de la Bourse de Londres et d'Euronext Paris). Au terme de la période de retrait obligatoire, le 12 septembre 2016, Fnac a acquis 100 % du capital de Darty, dont 30,64 % ont été réglés en titres.

2017 Lancement du plan stratégique Confiance+.

2018 Acquisition de WeFix, leader de la réparation express de *smartphones* en France.

2019 Acquisitions de Billetreduc.com, acteur référent de la distribution de billets d'événements vendus en « dernière minute » en France et de Nature & Découvertes, leader de la distribution omnicanale de produits naturels et de bien-être. Partenariat avec CTS Eventim, leader européen du secteur de la billetterie.

Lancement de Darty Max, un service inédit d'abonnement à la réparation pour allonger la durée de vie des produits de gros électroménager.

2020 Cession de BCC, filiale néerlandaise spécialiste de l'électronique et de l'électroménager aux Pays-Bas, à Mirage Retail Group.

2021 Lancement du plan stratégique Everyday.

Enrichissement de Darty Max avec trois offres complémentaires allant du gros électroménager au petit électroménager, TV, son et multimédia.

1.3 / Des résultats 2021 solides

FAITS MARQUANTS ET ANALYSE DES RÉSULTATS FINANCIERS 2021

Le **chiffre d'affaires** 2021 de Fnac Darty s'établit à 8 043 millions d'euros, en croissance de + 7,4 % en données publiées et de + 7,0 % en données comparables⁽¹⁾ par rapport à 2020, et en croissance de + 8.2 % par rapport à 2019 pro forma⁽²⁾. Cette performance s'inscrit dans un contexte de crise sanitaire qui a perduré en 2021 avec un confinement et plusieurs périodes de fermetures de magasins au cours du premier semestre. Ces mesures sanitaires ont perturbé les conditions d'exploitation des magasins mais dans une moindre mesure par rapport à 2020. Ainsi, la croissance du chiffre d'affaires 2021 repose sur une solide dynamique des ventes en magasins, portée par un taux de transformation et un panier moyen en hausse alors que le trafic en magasin se normalise progressivement. Cette performance témoigne également de la réussite des grands rendez-vous commerciaux de fin d'année. Le niveau des ventes en ligne reste élevé à 26 % des ventes totales du Groupe, portées notamment par le gain de 5 millions de nouveaux clients web actifs, et la puissance de l'omnicanal qui représente 46 % des ventes en ligne en 2021, avec une accélération marquée au cours du quatrième trimestre quand les magasins étaient tous ouverts. L'année 2021 marque ainsi la consolidation du positionnement digital du Groupe avec une part des ventes en ligne en hausse de + 7 points par rapport au niveau pré-crise de 2019.

Le taux de **marge brute** atteint 29,5 % en 2021, en croissance de + 30 points de base par rapport à 2020. Cette progression résulte principalement d'un effet mix produits favorable grâce à l'atténuation des mesures de fermeture des magasins par rapport à 2020 qui a profité aux ventes de produits éditoriaux très sensibles aux achats d'impulsion. De plus, cette hausse est portée par les services et notamment par le déploiement des offres Darty Max et la reprise très progressive de la billetterie dont les ventes ont accéléré au cours du dernier trimestre. Ces éléments ont plus que compensé l'impact du recul de l'activité de Nature & Découvertes fortement pénalisé cette année par la baisse de trafic en magasins engendrée par la fermeture de magasins pendant plusieurs semaines et l'effet technique dilutif de la franchise.

Les **coûts opérationnels** atteignent 2 103 millions d'euros en 2021, en croissance par rapport à 2020 en lien avec la hausse de l'activité. Les coûts opérationnels, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, s'établissent à 26,1 % en 2021, en baisse de - 20 points de base par rapport à l'année dernière. Cette baisse témoigne de la très bonne gestion des dépenses opérationnelles du Groupe grâce à l'efficacité des plans de performance mis en place.

L'**EBITDA** s'établit à 621 millions d'euros, dont 247 millions d'euros liés à l'application de la norme IFRS 16, en croissance de + 54 millions d'euros par rapport à 2020.

Le **résultat opérationnel courant** s'établit ainsi à 271 millions d'euros, contre 215 millions d'euros l'année précédente. La marge opérationnelle en 2021, à 3,4 %, est en hausse de + 50 points de base par rapport à 2020.

En excluant l'activité de billetterie, encore fortement impactée par les restrictions sanitaires, le résultat opérationnel courant 2021 est supérieur à celui de 2019 pro forma⁽²⁾.

Les **éléments non courants** s'établissent à - 10 millions d'euros en 2021 en baisse de - 6 millions d'euros par rapport à 2020 et regroupent principalement des charges de restructuration. Pour rappel, les éléments non courants comptabilisés en 2020 comprenaient des effets *one-off* tels que la dépréciation de la marque Darty et des coûts incrémentaux liés directement à la crise sanitaire.

Le **résultat opérationnel** s'établit ainsi à 260 millions d'euros en 2021.

En 2021, les **frais financiers** s'établissent à - 42 millions d'euros contre - 51 millions d'euros en 2020. Cette baisse résulte principalement de la revalorisation à la hausse de la juste valeur des parts du Groupe dans le fonds de capital-risque Daphni Purple dans lequel le Groupe a investi en 2016. De plus, la nouvelle stratégie de financement mise en place en mars 2021 a permis l'optimisation des charges d'intérêt avec un allongement de la maturité moyenne de la dette du Groupe.

(1) Données comparables : excluent les effets de change, les variations de périmètre, les ouvertures et fermetures de magasins en propre.

(2) Incluant Nature & Découvertes en année pleine.



Le **résultat net part du Groupe des activités poursuivies** affiche une hausse de + 49 millions d'euros à 145 millions d'euros en 2021 après prise en compte des éléments non courants, des frais financiers et d'une charge d'impôt de - 74 millions d'euros. Cette dernière, en hausse sur un an liée à la progression des résultats du Groupe, intègre une baisse de la charge d'impôt liée à la CVAE pour près de 10 millions d'euros par rapport à 2020. Ainsi, le taux effectif d'impôt s'affiche en retrait de plus de - 6 points par rapport à 2020.

Le résultat net des activités non poursuivies s'établit à 15 millions d'euros et correspond à un ajustement en 2021 du traitement fiscal de la cession de la filiale néerlandaise BCC en 2020, ce qui porte le **résultat net consolidé, part du Groupe** à 160 millions d'euros en 2021, contre 1 million d'euros en 2020.

Fnac Darty a poursuivi une forte génération de **cash-flow libre opérationnel** ⁽¹⁾ à 170 millions d'euros en 2021 par rapport au niveau exceptionnellement élevé de 192 millions d'euros en 2020. Cette variation résulte principalement de la nécessaire reconstitution des stocks opérée en début d'année afin d'accompagner le fort niveau de demande. En 2021, le Groupe a su démontrer, une fois de plus, sa capacité à gérer ses achats de marchandises et piloter son niveau de stocks afin d'assurer un bon niveau de disponibilité de son offre de produits et de services tout au long de l'année et ce, dans un contexte de tensions sur la chaîne d'approvisionnement.

UN GROUPE ENGAGÉ POUR SES COLLABORATEURS

Dans un contexte de crise sanitaire qui s'est poursuivie en 2021, la priorité du Groupe reste de garantir la santé et la sécurité des collaborateurs et des clients en gardant en vigueur les meilleures mesures de protection et les règles de distanciation sociale. Le Groupe a ainsi pu compter sur l'engagement et la mobilisation de ses équipes tout au long de ces deux années de crise. Aussi, Fnac Darty s'engage en faveur du pouvoir d'achat des collaborateurs et décide de verser une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat aux salariés les plus directement touchés par les tensions inflationnistes actuelles. Pour les collaborateurs travaillant en France et ayant un salaire annuel brut inférieur à 35 000 euros, cette prime sera de 400 euros. Le Groupe mettra également en place une mesure similaire adaptée au contexte spécifique de chaque pays dans lequel il opère, sauf pour les pays dans lesquels des mesures de soutien au pouvoir d'achat ont déjà été prises. Cette prime sera versée au mois de mars pour les plus de 19 000 collaborateurs du Groupe concernés.

Le Groupe a continué d'œuvrer cette année pour l'amélioration des conditions de travail de ses salariés et a signé en mars 2021 un premier accord sur la qualité de vie au travail qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs. À titre d'exemples, ce nouvel accord contient notamment de nouvelles mesures pour les salariés reconnus « travailleurs handicapés », le droit à la déconnexion, la lutte contre les discriminations ou encore l'égalité professionnelle.

Convaincu que la diversité est le fondement d'une société performante socialement et économiquement, le Groupe s'engage ainsi à dépasser le cadre légal et juridique de la lutte contre les discriminations par des actions volontaristes. Ce fort engagement a été renouvelé avec la signature, en 2021, de la charte de la diversité, qui prolonge et renforce les actions déjà mises en place dans la politique diversité du Groupe. À ce titre, Fnac Darty a été récompensé pour favoriser l'inclusion des personnes sourdes et malentendantes dans le milieu professionnel en obtenant, en 2021, le prix Inclusion Surdités de la Fondation Pour l'Audition. Un réseau interne d'entreprise dédié à la parité, transverse et ouvert à tous les métiers du Groupe, a par ailleurs été créé cette année, afin de promouvoir la montée en responsabilité des femmes. Fnac Darty a notamment pris l'engagement formel d'atteindre 35 % de part de femmes au *Leadership Group* ⁽²⁾ d'ici 2025. Cette part atteint 27 % en 2021, en hausse de + 3 points par rapport à 2020. Suite à la mise en place du plan stratégique Everyday et aux évolutions au sein du comité exécutif qui ont eu lieu en mars dernier, la part des femmes dans ce comité atteint dorénavant 38 %, avec un objectif de plus de 40 % du genre sous-représenté d'ici 2025. L'ensemble des actions du Groupe en faveur de la parité ont été récompensées et Fnac Darty a obtenu le Trophée LSA « La Conso s'engage » dans la catégorie « Distributeurs » qui classe près de 100 entreprises du secteur selon leurs engagements diversité et RSE.

(1) Hors IFRS 16.

(2) Environ top 200 managers au niveau du Groupe.

PREMIERS SUCCÈS DU PLAN STRATÉGIQUE EVERYDAY QUI MARQUENT LE DÉBUT DE LA TRANSFORMATION PROFONDE DU GROUPE

Il y a un an, Fnac Darty dévoilait son plan stratégique Everyday avec l'ambition d'être, au quotidien et dans la durée, l'allié incontournable des consommateurs pour les accompagner dans une consommation durable et dans les usages quotidiens de leur foyer.

En 2021, première année de déploiement du plan, le Groupe peut déjà mesurer les premiers succès à l'aune des trois ambitions qu'il s'est fixées 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.

1 / Incarner les nouveaux standards du retail omnicanal gagnant de demain, à la fois digitalisé et humain

Des innovations pour une expérience client réinventée

Fnac Darty réinvente l'expérience client et la manière de les servir au quotidien que ce soit dans ses magasins mais également sur ses plateformes e-commerce, de plus en plus plébiscitées. Ainsi, le Groupe a déployé cette année au niveau national, pour les deux enseignes Fnac et Darty, un service de visio pour retrouver la qualité des conseils vendeurs en magasin, même à distance. Ce sont ainsi déjà plus de 150 000 échanges par visio/chat qui ont été réalisés sur l'année 2021. Grâce aux 1 500 vendeurs formés à ce nouveau service, le taux de transformation d'un client web ayant recours à la visio est deux à trois fois supérieur à celui d'un client web standard. Si ce service de visio est disponible pour l'ensemble des produits techniques, il sera prochainement étendu à d'autres catégories de produits.

Le Groupe a également lancé l'Éclaireur Fnac <https://leclaireur.fnac.com/>, média digital destiné à éclairer l'avis et le choix des Français sur les grandes thématiques liées aux univers de la culture et de la technologie. En ligne avec la volonté du Groupe d'humaniser les expériences digitales qu'il propose, l'Éclaireur Fnac permet de partager au plus grand nombre le fruit des heures que nos équipes de passionnés passent à lire, écouter, regarder et tester au quotidien. Lancé en octobre dernier, le site rassemble déjà plus de 500 000 visiteurs uniques par mois. Cette plateforme

a aussi permis au Groupe, dans un contexte de restrictions sanitaires affectant particulièrement le monde de la culture, de continuer à diffuser ses événements culturels dans des formats hybrides inédits pour faciliter un accès à la culture pour tous. Ce fut notamment le cas lors du Salon Fnac livres et des concerts du Fnac Live.

L'ensemble de ces initiatives permet au Groupe d'améliorer la mixité clients entre le canal magasin et web et d'offrir ainsi une expérience complète omnicanale. À ce titre, que ce soit pour l'enseigne Darty ou Fnac en France, la part des clients qui ont été actifs⁽¹⁾ à la fois sur les deux canaux, web et magasins, reste en progression en 2021 par rapport à 2020. La satisfaction clients mesurée tout au long du parcours clients a continué de s'améliorer en 2021 avec un NPS (*Net Promoter Score*) agrégé qui a augmenté de près de + 5 points par rapport à 2020.

Enfin, Fnac Darty œuvre chaque année pour enrichir ses programmes de fidélité et sa base d'adhérents, véritable atout concurrentiel pour le Groupe. À fin 2021, le Groupe s'appuie sur une base solide de clients fidèles avec un parc de près de 10 millions d'adhérents, dont plus de 7 millions en France.

Des ambitions dans le digital au service de l'omnicanalité

En 2021, le Groupe a consolidé sa performance sur ses sites e-commerce avec le gain de 5 millions de nouveaux clients web actifs. Les ventes en ligne restent à un niveau élevé à 26 % du total des ventes en 2021, malgré un effet de base de comparaison très élevé en 2020, et affichent une hausse de + 7 points par rapport à 2019. Pour répondre aux usages croissants des clients sur le mobile, Fnac Darty a poursuivi l'amélioration des parcours clients et a refondu la page d'accueil du site fnac.com. En 2021, le trafic sur mobile représente 62 % du trafic total des sites d'e-commerce fnac.com et darty.com, en hausse de + 2 points par rapport à 2020.

Le click&collect a représenté 46 % des ventes en ligne en 2021, en hausse dans l'ensemble des régions, avec une dynamique qui s'est fortement accélérée au quatrième trimestre de plus de + 8 points par rapport à l'année dernière. Afin d'améliorer le parcours omnicanal clients, le Groupe a généralisé le service click&collect assuré par un vendeur à tous les magasins Darty intégrés, permettant ainsi d'augmenter le taux d'attachement des accessoires et services aux produits retirés en magasin de + 10 % en moyenne sur l'année. Ce service est également en cours de déploiement dans les Fnac intégrés, avec un objectif de finalisation à la fin du premier semestre 2022.

(1) Clients ayant réalisé au moins deux achats sur les 12 derniers mois glissants.



Fnac Darty confirme son ambition d'atteindre, à horizon 2025, au moins 30 % du chiffre d'affaires total réalisé sur le web, tout en maintenant un taux de click&collect à 50 %. Afin d'accélérer sa transformation digitale, le Groupe vient d'annoncer un partenariat stratégique clé avec Google centré sur le *Cloud*. Ce partenariat intègre le déploiement de la solution Google Cloud Retail Search sur les sites fnac.com et darty.com, afin d'augmenter leur performance grâce à une expérience d'achats en ligne facilitée, personnalisée et enrichie pour les clients. Fnac Darty est ainsi le premier distributeur en France à mettre en place cette nouvelle solution Google Cloud et entend ainsi établir de nouveaux standards de performance pour les parcours d'achats en ligne et sur mobile. Ce partenariat permettra également à Fnac Darty d'améliorer davantage le pilotage de ses activités (gestion des promotions, meilleure priorisation des interventions de service après-vente, entre autres) grâce à l'intégration d'outils d'analyse et de traitement de données, de *Machine Learning* et d'Intelligence Artificielle.

Un parc de magasins optimisé

Fnac Darty a continué d'étendre son parc de magasins avec l'ouverture de 55 magasins en 2021, dont 47 franchises. L'ouverture de nouveaux magasins s'est poursuivie de façon opportuniste à l'instar de l'ouverture du premier magasin Fnac au Sénégal permettant au Groupe de renforcer sa présence en Afrique ou de l'ouverture d'un premier magasin Nature & Découvertes au Portugal. Le Groupe est désormais présent dans 13 pays et compte 957 magasins ⁽¹⁾, dont 390 franchises à fin décembre 2021.

La Cuisine a également poursuivi son développement cette année avec l'ouverture de 19 points de vente, dont 14 magasins Darty dédiés ⁽²⁾. À fin 2021, le Groupe dispose ainsi de plus de 185 points de ventes Cuisine, dont 35 magasins exclusivement dédiés à cette offre ⁽²⁾.

En parallèle, un accord de partenariat a été conclu avec Manor cette année pour le déploiement de 27 shop-in-shops Fnac au sein de Manor d'ici le premier semestre 2022, permettant de renforcer significativement la présence de la marque Fnac dans l'ensemble des régions de la Suisse. En 2021, ce sont ainsi 9 nouveaux shop-in-shops Fnac qui ont été ouverts, en sus des 4 shop-in-shops tests déjà déployés fin 2020. Grâce à ce partenariat, Fnac Darty vise un chiffre d'affaires additionnel d'au moins 100 millions d'euros en année pleine.

Le Groupe a également accompagné l'évolution de son parc existant en activant différents leviers permettant de l'optimiser. Ainsi, le Groupe a passé en revue l'ensemble de son parc existant de magasins et lancé dès cette année tous les plans d'actions nécessaires sur les magasins concernés pour parvenir à son objectif d'avoir 100 % de son parc de magasins intégrés rentables d'ici 2025. À titre d'exemples, le Groupe a procédé à des transferts de magasins de centre-ville vers des *retail parks* afin

de pouvoir bénéficier d'une zone de chalandise plus attractive, et à des transferts de magasins pour réduire la surface commerciale et ainsi gagner en productivité au m².

En parallèle, afin d'accompagner le déclin structurel des catégories de l'audio (hors vinyles) et de la vidéo dans les magasins Fnac, une partie des zones d'assortiment de ces produits a été réallouée à des catégories offrant de bons relais de croissance avec l'ouverture de 7 espaces Fnac Home ⁽³⁾, le développement d'espaces de Jeux & Jouets ou encore de nouveaux espaces de Mobilité Urbaine. À ce titre, le Groupe a déployé 3 espaces de Mobilité Urbaine XXL en magasin comprenant un atelier de réparation et d'entretien de vélos et de trottinettes électriques en partenariat avec Repair and Run. Ce partenariat confirme l'engagement du Groupe pour allonger la durée de vie de ses produits. Le Groupe a également intégré des corners Darty Cuisine dans certains de ses magasins, afin d'accroître la productivité du magasin au mètre carré. Enfin, Nature & Découvertes a ouvert 1 shop-in-shop dans un magasin Fnac en 2021 et 6 magasins Nature & Découvertes, dont 4 nouvelles implantations en franchise au Portugal, en Martinique, en Guadeloupe et à la Réunion.

2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

En 2021, dans le cadre de son plan stratégique Everyday, Fnac Darty a accéléré son ambition de s'inscrire comme un acteur majeur de l'économie circulaire et un promoteur de l'allongement de la durée de vie des produits.

Un renforcement de l'information sur la durabilité des produits

L'accompagnement des clients vers un choix éclairé et une consommation durable s'est accéléré cette année avec la création d'un comité durabilité qui vise à faire évoluer l'offre du Groupe vers une offre plus durable. À ce titre, la quatrième édition du « Baromètre du SAV » a été publiée et vise à mieux informer le public sur la durée de vie de 77 familles de produits de l'univers équipements électroménagers et multimédia, contre 63 l'an dernier. Vanden Borre a également lancé son premier baromètre de durabilité qui donne un aperçu de la durabilité générale par catégorie de produit et par marque du segment gros électroménager vendus par l'enseigne. Ce baromètre s'appuie sur le score de durabilité ⁽⁴⁾ qui agrège à la fois les critères de fiabilité et de réparabilité par produits. Ce score atteint 111 en 2021 par rapport à 105 en 2020, avec une amélioration marquée de la disponibilité des pièces détachées. Fnac Darty confirme son ambition d'atteindre un score de durabilité de 135 d'ici 2025. Le label « Choix Durable » qui met en avant, en magasin et sur les sites internet du Groupe, les produits les plus durables, a par ailleurs été étendu cette année à la Fnac et couvre dorénavant plus de 150 produits chez Fnac et Darty.

(1) Hors shop-in-shops Fnac au sein des magasins Manor.

(2) Certains Darty Cuisine, exclusivement dédiés à cette offre, intègrent également une offre literie.

(3) Hors Manor.

(4) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

Une accélération dans la réparation des produits

Fnac Darty facilite la réparation des produits à la fois en incitant les fournisseurs à éco-concevoir et en informant davantage les consommateurs sur la durabilité des produits. Ainsi, 2,1 millions de produits ont été réparés par le Groupe en 2021, en hausse par rapport à 2020 avec un objectif d'atteindre 2,5 millions de produits réparés en 2025. Fnac Darty favorise l'auto-réparation en fournissant conseils d'usage et d'entretien via son site collaboratif lancé en 2018, <https://sav.darty.com/>, qui a enregistré une fréquentation en hausse de +30 % avec plus de 10 millions d'utilisateurs en 2021.

Afin de favoriser les réparations de produits, le déploiement des points de vente WeFix, leader français de la réparation express de *smartphones*, acquis en octobre 2018, s'est poursuivi cette année, avec l'ouverture de 22 points de vente en 2021, portant le parc à 139 points de vente en France à fin 2021.

La seconde vie des produits, un enjeu majeur pour le Groupe

Fnac Darty a réaffirmé ses ambitions sur le segment de la seconde vie en améliorant la visibilité de son offre d'occasion grâce aux marques Fnac seconde vie et Darty occasion, en magasins et sur les sites internet du Groupe. Un partenariat avec YesYes pour la reprise de consoles vidéo a également été conclu en 2021. Par ailleurs, un comité économie circulaire a été créé en 2021 avec pour objectif de piloter les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus, améliorer la collecte et le recyclage, et valoriser les matières. Enfin, le Groupe est aussi engagé dans la reprise des anciens équipements de ses clients et est le premier collecteur de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) avec 52 000 tonnes de produits collectées et recyclées en 2021, dont 46 000 tonnes en France.

En parallèle, en tant que leader de la distribution de produits culturels, la Fnac a étendu, en 2021, son partenariat avec la start-up française La Bourse aux Livres pour proposer, dans tous les magasins Fnac en France, un service rapide et efficace de reprises de livres, afin de leur donner une seconde vie.

Fnac Darty a en outre renforcé ses opérations de solidarité avec l'organisation de la treizième année de la Braderie solidaire Fnac de Dijon, la grande collecte de livres au profit de Bibliothèques sans Frontières ou encore via son partenariat avec Envie. Ce sont ainsi plus de 10 millions d'euros qui ont été donnés à des associations en 2021 sous forme de dons financiers ou de produits, réalisés directement par le Groupe auprès d'associations partenaires ou par les clients via des mécanismes d'arrondis solidaires au moment de l'achat.

Des enjeux climatiques intégrés dans tous les métiers du Groupe

Le Groupe s'est fixé un objectif de réduction de 50 % de ses émissions de CO₂ à horizon 2030, par rapport au niveau de 2019. Le périmètre retenu concerne les transports – émissions directes et indirectes – et l'énergie des sites. En 2021, dans un contexte de forte hausse de son activité, Fnac Darty a enregistré une baisse de - 14 % de ses émissions rapportées à son chiffre d'affaires par rapport à 2019. Le Groupe s'appuie sur une gouvernance renforcée au sein d'un comité climat, afin de suivre la trajectoire de ses émissions de CO₂, élaborer des plans d'action, assurer le suivi des feuilles de route des différentes filières opérationnelles, et œuvrer pour l'extension de la stratégie bas-carbone à d'autres postes d'émissions indirectes. En 2022, l'ambition est de définir un objectif de réduction de CO₂ sur le scope 3 et de le soumettre à la validation de l'initiative *Science Based Target* (SBT).

Le Groupe a également lancé, en 2021, le projet « Livraison éclairée » qui permet aux clients du Groupe d'estimer l'impact environnemental des différents modes de livraison, lors d'achat en ligne. Ainsi, cet outil participe à réduire l'impact environnemental de l'e-commerce du Groupe et s'inscrit dans les engagements pris par Fnac Darty lors de la signature de la charte de l'e-commerce en juillet dernier.

Enfin, Fnac Darty vient de signer un second accord avec Valeco pour la construction d'une centrale solaire en France en 2023. Cet accord s'ajoute au contrat d'achat d'énergie renouvelable signé début 2021 et permettra de couvrir ainsi 30 % de la consommation annuelle d'électricité du Groupe en électricité verte en France à terme, tout en contribuant positivement à la biodiversité et en développant l'emploi local.

Une politique d'achats responsables

Conscients de l'impact des achats indirects du Groupe, Fnac Darty s'engage dans une démarche d'amélioration continue et durable auprès de toutes les parties prenantes de son écosystème. À ce titre, Fnac Darty vient d'obtenir de la Médiation des Entreprises, pour une durée de trois ans, le label « Relations Fournisseurs & Achats Responsables » pour ses achats indirects⁽¹⁾ et rejoint ainsi la communauté des 65 entreprises distinguées par les pouvoirs publics pour les relations durables et équilibrées qu'elles entretiennent au quotidien avec leurs fournisseurs.

(1) Hors achats marchands.

Des résultats en progression salués par les principales agences de notation extra-financière

Les engagements concrets de Fnac Darty en matière de responsabilité sociétale d'entreprise ont été salués, une fois encore en 2021, par les agences de notation extra-financière. Ainsi, le Groupe a obtenu la note A- du CDP, au-dessus de la moyenne des entreprises européennes (B) et de la moyenne du secteur de la distribution spécialisée (B-), et intègre pour la première fois la catégorie « Leadership ». Cette reconnaissance s'ajoute à celle obtenue en octobre dernier de Moody's ESG Solutions (Vigeo Eiris), qui a attribué un score ESG de 54/100 en progression de + 6 points en un an, dont + 14 points sur le volet environnemental, et du renouvellement par MSCI, pour la troisième année consécutive, de la note AA de Fnac Darty. Enfin, en 2021, Nature & Découvertes a été renouvelée entreprise B Corp pour la troisième fois consécutive.

3 / Déployer le service de référence d'assistance du foyer par abonnement

Accélération du nombre d'abonnés à des offres de services

Fnac Darty a poursuivi le déploiement des services par abonnement. En 2021, le Groupe a enregistré une solide dynamique de son offre de service pack sérénité, qui permet de protéger chaque abonné contre le piratage des appareils et le vol des données bancaires avec l'utilisation de l'antivirus Fnac Sécurité et de la sécurisation des mots de passe via Fnac Mot de Passe, ou encore d'éviter la perte des photos grâce au stockage sur le Fnac Cloud.

De plus, le Groupe accélère le déploiement de son abonnement au service de réparation Darty Max afin de devenir le leader des services d'assistance du foyer. Le Groupe a ainsi développé deux offres Darty Max complémentaires à la première offre lancée fin 2019 qui couvre la réparation des appareils de gros électroménager. Avec ces trois offres Darty Max, le Groupe a étendu son service aux segments du petit électroménager, TV home cinéma, son, photo et multimédia, couvrant ainsi plus de 4 millions de produits à date⁽¹⁾. La dynamique de conquête de nouveaux clients s'est accélérée avec près de 500 000 abonnés fin 2021, contre près de 200 000 fin 2020, grâce au déploiement de ces tels offres combiné à l'utilisation de nouveaux canaux de distribution tels que la possibilité de souscrire aux offres sur le web, via le partenaire de distribution Sofinco, ou encore le lancement début 2021 de l'offre Vanden Borre Life en Belgique.

Une offre de service enrichie

Dans un contexte de forte croissance du parc, un nouvel abonné Darty Max est un client avec une fréquence d'achat 1,5 fois supérieure à celle d'un client Darty et avec un panier moyen 25 % supérieur au panier moyen d'un client Darty, preuve d'une montée en valeur certaine liée à nos programmes serviciels. Le Groupe s'attache à développer toute une palette d'offres pour les clients Darty Max incluant, entre autres, des offres exclusives sur certains produits ou la livraison gratuite. Le service Darty Max bénéficie d'un niveau élevé de satisfaction de ses abonnés avec un NPS⁽²⁾ en intervention à domicile ou en atelier supérieur à la moyenne du Groupe.

Le Groupe enrichit continuellement les services exclusifs et l'expérience client des abonnés à Darty Max, notamment en développant les conseils d'entretien leur permettant d'éviter la survenue de pannes ou encore le déploiement d'un service d'assistance en visio, qui viennent compléter les services de réparation.

L'ensemble de ces avancées confortent le Groupe dans l'atteinte de son objectif de compter plus de 2 millions d'abonnés Darty Max à horizon 2025. Fnac Darty a par ailleurs obtenu le Trophée LSA de l'Innovation de la catégorie « Marques responsables », pour son service d'abonnement à la réparation Darty Max. Cette récompense salue la capacité du Groupe à inventer le commerce de demain.

Des actions de formation et de recrutement pour accompagner cette nouvelle dynamique

Afin d'accompagner le développement de ces services et la hausse induite des interventions ou réparations, Fnac Darty a clairement exprimé son souhait de recruter 500 techniciens d'ici 2025. De plus, le Groupe est soucieux de maintenir une qualité de service aux meilleurs standards et accorde une vraie importance à la formation régulière de ses collaborateurs. Pour cela, 18 classes de formations ont ainsi été ouvertes en 2021, dédiées à la formation des techniciens et réparateurs d'appareils électroménagers. Le Groupe prévoit d'ouvrir 21 Tech Académies partout en France en 2022 pour former ses futurs techniciens électroménager à domicile.

(1) Nombre d'abonnés Darty Max par nombre moyen de produits par abonné couverts par Darty Max.

(2) Net Promoter Score.

STRUCTURE FINANCIÈRE

La trésorerie nette du Groupe s'élève à 247 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 114 millions d'euros au 31 décembre 2020. La génération de cash-flow libre opérationnel ⁽¹⁾ affiche un niveau élevé à 170 millions d'euros, par rapport au niveau exceptionnellement haut de 192 millions d'euros en 2020. Cette performance reflète la nécessaire reconstitution des stocks, afin d'accompagner la dynamique commerciale, en conséquence d'une politique d'achat de marchandises maîtrisée. L'excellence opérationnelle et la discipline financière permettent le maintien d'un niveau très solide de trésorerie nette positive, dans un contexte de crise sans précédent.

Au 31 décembre 2021, la position de liquidité s'élève à 1 181 millions d'euros, à laquelle s'ajoute une ligne de crédit RCF de 500 millions d'euros, non tirée à date. Au cours de l'année, Fnac Darty a mis en place une nouvelle structure de financement et a ainsi :

- remboursé l'intégralité du Prêt Garanti par l'État (PGE) d'un montant de 500 millions d'euros ;
- réussi le placement d'une OCEANE, à échéance 2027, pour un montant de 200 millions d'euros ; et enfin
- étendu la ligne de crédit RCF à 500 millions d'euros de maturité maximale en 2028 avec une composante RSE ⁽²⁾, et remboursé le *Senior Term Loan Facility* de 200 millions d'euros venant à échéance en avril 2023.

Cette nouvelle structure de financement permet au Groupe à la fois de diversifier les sources de financement, renforcer la flexibilité financière avec un profil de maturité long terme, et continuer à optimiser le coût moyen de sa dette, en ligne avec les objectifs de génération récurrente de cash-flow libre du plan stratégique Everyday.

De plus, au 31 décembre 2021, les covenants relatifs aux financements étaient respectés.

Les investissements s'établissent à 117 millions d'euros en 2021, en augmentation par rapport au niveau exceptionnellement bas de 2020. Ce niveau, qui comprend notamment les investissements nécessaires au déploiement du partenariat avec Manor en Suisse, est conforme au niveau normatif de 120 millions d'euros qui avait été indiqué par le Groupe. En revanche, Fnac Darty anticipe une légère hausse de ses investissements à partir de 2022 conformément au plan stratégique Everyday, avec la prise en compte du déploiement de 14 shop-in-shops Manor additionnels au premier semestre 2022 et d'une partie des investissements supplémentaires d'environ 40 millions d'euros au global sur la durée du plan dédiés à la modernisation et à la montée en gamme des équipements logistiques du Groupe.

Par ailleurs, Fnac Darty est noté par les agences de notation S&P Global, Scope Ratings et Moody's. En mars 2021, les agences de notation S&P et Moody's ont toutes deux relevé leurs perspectives de « négative » à « stable » associées à leurs notes de crédit Fnac Darty respectives BB et Ba2. Enfin, en mai 2021, Scope Ratings a confirmé la note de crédit du Groupe à BBB- et a relevé sa perspective de « under review » à « stable ».

Enfin, Fnac Darty a versé en juillet 2021 son premier dividende ordinaire de 1,0 euro par action, au titre de ses résultats 2020, pour un montant total de 27 millions d'euros.

(1) Hors IFRS 16.

(2) En cohérence avec les objectifs stratégiques du plan stratégique Everyday, cette nouvelle facilité de crédit intègre une composante RSE qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs fixés sont atteints.

1.4 / Marchés et offre Fnac Darty

1.4.1 / DESCRIPTION DES MARCHÉS

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

- les produits éditoriaux : livres (physiques ou numériques), audio (CD, Vinyles), DVD/Blu-Ray, jeux vidéo et consoles, papeterie ;
- les produits techniques : photographie, TV vidéo, son (hi-fi, casques et enceintes), informatique et tablettes, téléphonie, objets connectés ;

- l'électroménager, réparti entre le gros électroménager (réfrigérateurs, cuisson, lave-linge notamment) et le petit électroménager (aspirateur, hygiène, petite cuisson, à titre d'exemples) ;
- les services : SAV, assurances et garanties, coffrets et cartes-cadeaux, billetterie, redevances Marketplace et franchise ;
- la diversification : Mobilité, Jeux & Jouets, Bien-être.

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

Taille des marchés en millions d'euros TTC en France ^(a)

	2021	Variation par rapport à 2020		2021	Variation par rapport à 2020
TV (Vidéo)	2 829	0,3 %	Livres	4 053	21,2 %
Son	1 222	3,5 %	Audio	288	4,3 %
Photo	496	3,2 %	Vidéo	215	(17,6 %)
Informatique	5 457	(3,7 %)	Gaming	1 777	(0,1 %)
Téléphonie	3 651	8,7 %	Papeterie	1 106	(3,4 %)
Objets Connectés	3 162	16,6 %	Gros électroménager	6 090	9,1 %
Jeux & Jouets	3 318	2,9 %	Petit électroménager	4 049	3,8 %

(a) Source GfK, février 2022.

1.4.2 / ÉVOLUTION DES MARCHÉS

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

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

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

que d'autres, comme Cdiscount ou Rue du Commerce, sont focalisés essentiellement sur le marché français. Les concurrents internationaux offrent à leurs clients un niveau de qualité de service très élevé (qualité du site internet, logistique et transport, services client) et obligent les acteurs *click & mortar* à s'aligner à des standards de qualité au moins équivalents à ceux qu'ils proposent.

Le développement d'Internet et l'arrivée des *pure players* ont modifié le comportement d'achat des consommateurs. En effet, le développement des sites d'e-commerce a permis d'élargir l'offre de produits disponibles et a facilité la comparaison des prix en instantané. Les consommateurs disposent également d'une information plus riche sur les caractéristiques des produits via les fiches techniques et les avis des consommateurs. Plus avertis par cette richesse d'information, ils deviennent plus exigeants en magasin en matière de prix, de conseils et d'offres de produits.

Le développement rapide d'Internet est également à l'origine d'un phénomène de dématérialisation, c'est-à-dire le passage des supports physiques aux supports numériques, qui a profondément bouleversé les modes de consommation des produits éditoriaux en favorisant le recours au téléchargement en ligne et le streaming. Les consommateurs privilégient de plus en plus des produits éditoriaux dématérialisés, en partie en raison de leurs prix inférieurs à leurs homologues physiques, mais aussi en raison des avantages qu'ils procurent : gain de place, accessibilité, consommation immédiate, etc. Cependant, ce phénomène de dématérialisation touche chaque segment de produits éditoriaux de manière différente. Les segments qui sont les plus affectés sont le CD audio, le DVD et le Gaming ⁽¹⁾. Même si le livre numérique se développe en France, le taux de pénétration reste faible, à 4 % ⁽²⁾ du marché en 2021.

Le contexte particulier qui s'est poursuivi en 2021, marqué par une crise sanitaire sans précédent, ayant entraîné la mise en place de mesures de confinement et de limitation de déplacement et de couvre-feu, a entraîné une accélération de la digitalisation du secteur de la distribution avec un poids de l'e-commerce qui s'est consolidé cette année. D'après la Fevad ⁽³⁾, le chiffre d'affaires de l'e-commerce a augmenté de + 15 % en 2021, porté par la hausse des ventes de produits sur internet estimée à + 7 % et des services à + 24 %. Avec 2,1 milliards de transactions réalisées sur internet en 2021, en hausse de + 16 % par rapport à 2020, le poids de l'e-commerce a progressé de près de + 1 point en 2021 et représente 14 % du commerce de détail. Cette forte croissance a néanmoins ralenti au quatrième trimestre 2021 liée à un effet de base de comparaison élevé ((croissance de l'e-commerce à + 17,6 % au T4 2020) et des conditions d'ouverture de magasins plus normalisées qu'au quatrième trimestre 2020.

1.4.2.2 / Environnement concurrentiel

Les principaux concurrents de Fnac Darty sont :

- les distributeurs spécialistes d'Internet, dits les *pure players*, qui représentent la majorité du marché de vente en ligne. Ils misent sur la compétitivité prix et services et sur un élargissement croissant de leur offre. Les principaux concurrents en France sont les sites internet Amazon, Cdiscount, Alibaba et Rue du commerce ;
- les distributeurs spécialisés, qui proposent des produits à leurs clients par l'intermédiaire d'un réseau de points de vente physiques (*brick & mortar*) et, le cas échéant, d'un site internet (*click & mortar*). Ces acteurs bénéficient généralement d'une notoriété établie auprès du grand public en raison de leur ancienneté et proposent une offre de produits généraliste. Ce sont par exemple, en France, Boulanger, Conforama, But et Cultura ;

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

1.4.2.3 / Évolution des marchés

Le marché des produits techniques dépend fortement des cycles d'innovation produit et du taux d'équipement des ménages. L'innovation et ses impacts sont, par essence, difficiles à prévoir.

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

Des innovations, ou des événements sociétaux, peuvent perturber le cycle de croissance « équipement-maturité-remplacement-multi-équipement » avec de forts effets d'accélération ou de décélération. Par exemple, la crise sanitaire mondiale de ces dernières années a eu pour conséquence le développement massif du télétravail et de l'apprentissage à domicile, ce qui a entraîné un taux d'équipement en forte croissance sur les produits multimédias. Ce phénomène a également entraîné une montée en gamme de l'offre informatique (tendance pour des ordinateurs plus fins et légers, avec de meilleurs écrans ou plus de puissance, développement d'ordinateurs dédiés au gaming...).

Ces dernières années, les cycles sont devenus de plus en plus courts, et les consommateurs tendent à remplacer leurs produits techniques de plus en plus rapidement.

Comme le démontre l'explosion du marché des *smartphones* accompagnée de nouvelles catégories de produits, avec l'essor notamment des objets connectés.

Les consommateurs accordent une importance de plus en plus marquée aux services connexes aux produits techniques (assurances...) mais également aux services de livraison et de service après-vente.

(1) À hauteur de 31 %, source SELL (Syndicat des éditeurs de logiciels de loisirs), fin novembre 2021.

(2) GfK, conférence annuelle du 8 février 2022.

(3) Fevad, moyenne cumulée Fnac et Darty au cours de l'année 2021.



La crise sanitaire a également eu un impact sur le temps passé à la maison et la fermeture des théâtres et cinémas a également engendré une volonté des consommateurs de s'équiper de produits de divertissement entraînant une forte demande pour les télévisions grand format et pour les consoles de jeux.

Le marché du blanc dépend essentiellement du renouvellement de l'équipement des ménages mais est fortement stimulé, principalement pour la partie encastrable et intégrable, par la tendance soutenue dans le renouvellement de la cuisine équipée (télétravail et *home resting*). Le petit électroménager reste dynamique notamment sur la partie entretien des sols (balais et robots) et le petit-déjeuner (les expressos broyeurs). Le cycle d'innovation a repris depuis 2021 après une pause en 2019 et 2020.

En 2021, le prolongement de la crise sanitaire, les mesures de restrictions sanitaires imposées telles que les confinements et l'émergence du télétravail, ont accentué le temps passé à domicile. Les consommateurs ont alors pris conscience de l'importance du bien-être à la maison et de l'importance de l'usage des biens d'équipement, notamment des produits de gros et petits électroménagers. Ainsi, la quasi-totalité des catégories du Blanc sont en croissance en 2021 à l'exception des segments Climatiseurs et Ventilateurs pénalisés par l'absence de canicule qui avait particulièrement stimulé leurs ventes en 2020.

Les consommateurs sont attentifs aux services associés à ces produits (garanties), y compris la livraison et la reprise de matériel, notamment sur le segment du volumineux.

Le marché des produits éditoriaux dépend quant à lui du calendrier de publication des nouveautés. Le ralentissement du dynamisme de ce marché est, en réalité, le signe d'une mutation engagée, avec l'essor du numérique. Le marché des CD et DVD connaît ainsi un déclin depuis plusieurs années et pousse les acteurs de la distribution à envisager de nouveaux modes de consommation pour ce segment néanmoins compensé pour partie par le dynamisme du vinyle.

Le marché des livres est très sensible aux achats d'impulsion réalisés en magasins. Ce segment a été impacté en 2020 par la

baisse du trafic en magasins liée aux deux mois de fermeture de la quasi-totalité de notre parc magasins lors du premier confinement et aux mesures de limitation de trafic en magasins imposées par les gouvernements pour contenir la pandémie. Cependant, l'année 2021 a été marquée par un rebond de cette catégorie portée par une sortie riche en nouveautés notamment en BD avec le nouvel album d'Astérix et des mangas mais aussi avec la mise en place du Pass Culture en France en mai 2021, qui permet à tous les jeunes de 18 ans de bénéficier d'une cagnotte de 300 euros à dépenser pour l'achat de livres, produits audio, vidéo ou spectacles dans tous les magasins Fnac.

Le Gaming a, quant à lui, continué de bénéficier cette année du fort engouement pour les nouvelles générations de consoles Playstation et Xbox sorties en novembre 2020, qui ont été particulièrement touchées par des ruptures de stocks affectant toute l'industrie. De plus, la crise sanitaire a également favorisé cette catégorie, en lien avec les périodes de confinement et au temps accru passé à la maison.

La diversification du Groupe s'est accélérée ces dernières années particulièrement au travers des segments Jeux & Jouets et Mobilité Urbaine :

- le marché du Jeux & Jouets est tiré par les jeux de société et familiaux, la construction et les figurines ;
- le marché de la Mobilité Urbaine en fort dynamisme est porté par l'innovation des fabricants (vélos électriques, trottinettes électriques, scooters électriques) et par les politiques publiques qui cherchent à réduire la place de la voiture dans les centres-villes (réduction de la pollution, réduction du bruit, décongestionnement des centres-villes, subvention mise en place par le gouvernement pour l'achat d'un moyen de transport « vert »). La crise sanitaire a favorisé l'usage en 2020 des solutions alternatives aux transports en commun telles que le vélo, la trottinette et les véhicules à assistance électrique. Cette tendance s'est poursuivie en 2021 avec la poursuite du développement du télétravail qui permet aux personnes de ne pas être bloquées avec une carte de transport mensuelle ou annuelle mais d'être libre de changer de mode de transport selon leurs envies et/ou la météo du jour.

1.4.3 / UNE OFFRE DIVERSIFIÉE DE PRODUITS ET SERVICES

Le Groupe est en mesure de proposer une offre équilibrée, construite autour de catégories de produits présentant des profils de croissance et de marge complémentaires, sur les différents canaux de distribution comprenant les magasins en propre, les franchisés, les sites internet du Groupe et la marketplace.

Le Groupe propose à la vente des produits neufs mais également des produits dits « de seconde vie » dans l'ensemble des catégories de produits mentionnées ci-dessous, répondant ainsi

à une attente forte des consommateurs et à l'obligation contenue dans la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC). Cette gestion des invendus et des produits dits « non vendables » (obsolètes, défraîchis, etc.) est devenue un axe prioritaire pour le Groupe ces dernières années. L'activité de « seconde vie », en forte croissance, développe plusieurs canaux de revalorisation : la revente de produits d'occasion, la revente de produits hors services à des soldeurs et le don à des associations.

1.4.3.1 / Offre de produits techniques

Les deux enseignes Fnac et Darty se positionnent ensemble comme leader sur la distribution des produits techniques, qui recouvrent la photographie, la TV-vidéo, le son, l'informatique, la téléphonie et les objets connectés. En 2021, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3 910,7 millions d'euros sur les ventes de produits techniques, soit 49 % de son chiffre d'affaires consolidé.

Le Groupe se trouve au cœur de la stratégie d'innovation de ses fournisseurs français et internationaux, car son expertise est largement reconnue : d'une part, les clients apprécient l'expertise des vendeurs en magasin et le service après-vente et, d'autre part, les fournisseurs reconnaissent Fnac Darty comme l'un des distributeurs fournissant la meilleure expérience d'achat en magasin. De plus, le Groupe a déployé en 2021 au niveau national dans l'ensemble de ses magasins intégrés Fnac et Darty un service de visio afin d'apporter l'expertise de ses vendeurs sur ses sites e-commerce.

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

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

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

Ce mode de collaboration, qui a été étendu à d'autres fournisseurs stratégiques tels que Google et Samsung, prévoit la prise en charge des coûts de merchandising ou d'animation sur le lieu de vente par les fournisseurs concernés. Le Groupe a conclu un accord avec Google afin d'assurer, à son lancement, la distribution exclusive de son produit phare, l'enceinte connectée Google Home, dans tous les magasins Fnac et Darty ainsi que sur les sites internet de l'Enseigne. L'offre est désormais disponible dans des espaces dédiés pour la totalité des magasins du Groupe, dont une cinquantaine de corners.

1.4.3.2 / Offre de produits éditoriaux

Offres de produits physiques

Les produits éditoriaux recouvrent les livres, la musique, la vidéo, et le gaming. En 2021, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 305,1 millions d'euros sur les ventes de produits éditoriaux, soit 16 % de son chiffre d'affaires consolidé.

La Fnac, premier libraire de France⁽¹⁾, constitue une référence sur ses marchés en proposant l'offre la plus large du marché avec près de 500 000 références vendues. En 2021, le Groupe a vendu en France plus de 50 millions de livres.

En tant que premier disquaire de France, la Fnac commercialise près de 140 000 références.

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

Dans le segment gaming, la Fnac propose un catalogue de 9 200 références en France, dont 3 000 références en jeux vidéo d'occasion.

Offres digitales

Afin d'accompagner la tendance à la dématérialisation du marché du livre, la Fnac a conclu en septembre 2011 un partenariat avec l'entreprise canadienne Kobo, qui se matérialise par une solution de lecture numérique innovante : Kobo by Fnac. Le partenaire Kobo a pour rôle de fournir et d'entretenir la plateforme technologique, de fournir les produits (*devices*) et de développer les applications, tandis que la Fnac assume les coûts de commercialisation et de publicité en France. Les deux partenaires associent leurs plateformes et partagent les revenus et les coûts d'adaptation et de raccordement du système Kobo aux interfaces du site fnac.com.

En 2020, Fnac Darty a renforcé sa position de leader sur la distribution de produits éditoriaux. Dans le contexte de crise sanitaire marqué par des confinements ayant entraîné la fermeture de tout ou partie du parc de magasins, le Groupe a proposé deux opérations inédites permettant de récupérer des livres gratuits au format e-book. Ainsi, lors du premier confinement, la Fnac a mis à disposition des lecteurs près de 500 livres numériques gratuits. L'opération a été réitérée une seconde fois en octobre 2020. Ces deux opérations ont permis d'accroître le nombre de nouveaux clients web actifs et ont soutenu les ventes en créant une animation forte sur les sites internet du Groupe.

(1) Source : Livres hebdo, août 2021, classement réalisé auprès de 400 libraires de France.



Fnac Darty a également digitalisé son action culturelle avec le lancement de L'Éclaireur Fnac <https://leclaireur.fnac.com/>, média digital au service de l'avis et du choix éclairé. L'objectif de ce nouveau média est d'accompagner les lecteurs à travers des contenus destinés à éclairer leurs avis et leurs choix sur les grandes thématiques liées aux univers de la culture et de la technologie. Cette plateforme sera alimentée par des contenus prescripteurs déjà existants comme ceux de La Claque Fnac ou du Labo Fnac, mais aussi de nouveaux contenus qui permettront d'intensifier les interactions avec les clients sur le web. Cette plateforme a notamment permis au Groupe, dans un contexte de restrictions sanitaires affectant particulièrement le monde culturel, de présenter ses événements culturels dans des formats hybrides inédits, comme le Salon Fnac livres et les concerts du Fnac Live, permettant de faciliter un accès à la culture à tous.

1.4.3.3 / Offre de produits électroménagers

Les produits blancs comprennent le gros et le petit électroménager. Le gros électroménager comprend les produits tels que les réfrigérateurs, les machines à laver, les lave-vaisselle, les sèche-linge, les micro-ondes et les cuisinières. Le petit électroménager comprend le segment du traitement du sol avec les aspirateurs, les appareils et les accessoires de cuisine comme les préparateurs culinaires, l'univers du petit-déjeuner avec les cafetières, les expressos et le soin du linge avec, entre autres, les fers à repasser, en sus des produits de beauté et de santé, comme les appareils à coiffer et les rasoirs électriques. En 2021, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 755,1 millions d'euros sur les ventes de produits électroménagers, soit 22 % de son chiffre d'affaires consolidé.

Sur le gros électroménager, les ventes sont essentiellement liées au remplacement de produits et au comportement du marché de la cuisine équipée (les multiples confinements ont accéléré son renouvellement). Le petit électroménager est sensible au cycle d'innovation. En cas d'un bas de cycle d'innovation, les ventes de ce segment sont impactées par une intensité concurrentielle forte, le marché étant davantage tiré par les prix. En 2021, le temps accru passé à la maison et la sensibilité aux règles d'hygiène et de protection ainsi que la prise de conscience des consommateurs quant à l'importance de l'usage de leurs appareils d'électroménager, davantage plus sollicitée qu'auparavant, a été générateur d'une forte dynamique des ventes tout au long de l'année.

Darty ne vend pas seulement toutes les grandes marques, mais aussi un certain nombre de marques propres et de marques sous licence. Lorsque Darty vend une marque sous licence, le Groupe acquiert le droit de vendre des marchandises (exclusivement fabriquées pour Darty) sous le nom d'un fabricant indépendant, avec une image et une notoriété de marque établies. Les marques propres sont utilisées par Darty selon le modèle de prix d'entrée pour toute gamme de produits, et les marques sous licence sont généralement utilisées pour occuper l'espace du prix de vente

moyen du marché. Les marques propres de Darty sont Proline (utilisée pour toutes les catégories de produits), Temium (utilisée pour les accessoires), IT works (utilisée pour les multimédias), Okoia (utilisée pour les soins de la personne) et Aerian (utilisée pour le traitement de l'air).

Le Groupe s'engage à fabriquer des produits de marques propres robustes en intégrant des critères de responsabilité sociale et environnementale dans les process et les documents cadrant la relation fournisseur afin de garantir la sécurité et la satisfaction de ses clients lors de l'utilisation de ses produits. À ce titre, Fnac Darty a mené au total sur l'année, 94 audits d'usines fabriquant des produits de marque propre pour le Groupe, principalement basées en Chine. 103 points sont contrôlés lors des audits d'usine, dont 27 points sur les thématiques du social et de l'environnement et 76 sur la qualité de la production. Le nombre d'audits « sans prévenance » a quasiment doublé en 2021. L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.5.5.4 « Mesures de prévention et d'atténuation » du présent document.

1.4.3.4 / Autres produits et services

Le Groupe a également poursuivi ses initiatives en matière d'enrichissement de l'offre de produits et de services. En 2021, les autres produits et services représentent plus de 13 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

A / Service et abonnement

Service de réparation

Le Groupe a une organisation centralisée de son service après-vente autour de 5 ateliers SAV (dont 4 ateliers de réparation et un hub sous-traitance), 1 magasin central de pièces détachées et plus de 100 bases techniques en France.

Darty se présente comme le leader en France du service après-vente. L'Enseigne propose un service de réparation et assistance en magasin via des comptoirs et des « workshops » afin d'apporter aux clients un dépannage immédiat, plutôt que d'envoyer les produits en centre de réparation. À fin 2021, le Groupe dispose de 16 espaces Service Darty. Les deux enseignes proposent également des prestations de formation en magasin ou à domicile et des installations de matériel à domicile.

En 2018, le Groupe a étendu son offre de service après-vente en mettant en place une plateforme sav.darty.com dédiée au partage d'information sur la réparation pour permettre aux clients, en bénéficiant de l'expertise de Fnac Darty, de prolonger la durée de vie de leur produit. Cette activité est au cœur du modèle d'affaires responsable du Groupe. Par ailleurs, l'acquisition en octobre 2018 de WeFix, leader de la réparation express de *smartphones*, en France et de PC Clinics au Portugal, vise à positionner Fnac Darty comme un référent de la réparation de *smartphones* et de services associés, ainsi qu'à offrir un écosystème enrichi aux clients.

Fin 2019, Darty a lancé un service inédit d'abonnement à la réparation pour favoriser l'allongement de la durée de vie des produits de gros électroménager dans un premier temps. Ce service baptisé Darty Max est disponible partout en France dans l'ensemble des magasins intégrés et franchisés de Darty. Dans un second temps, dès le mois de juin 2021, le Groupe a étendu Darty Max à de nouvelles catégories de produits : le petit électroménager, la TV home cinéma, le Son, la Photo et le Multimédia. Ainsi, trois offres distinctes, Darty Max Essentiel à 9,99 euros TTC par mois, Darty Max Évolution à 14,99 euros TTC par mois et Darty Max Intégral à 19,99 euros TTC par mois, sont désormais proposées aux clients. Le Groupe s'appuie également sur des partenariats BtoB pour déployer à plus grande échelle Darty Max. Ainsi, en 2021, un premier accord de distribution a été conclu avec Sofinco, filiale spécialisée en crédit à la consommation de Crédit Agricole SA, permettant de proposer Darty Max en s'appuyant sur l'expertise et la base clients du spécialiste. De plus, le Groupe a lancé en 2021 deux offres Vanden Borre Life en Belgique. Une première offre à 12,99 euros par mois, couvrant la réparation en illimitée du gros électroménager et la deuxième à 14,99 euros par mois incluant en sus la télévision.

Ces offres complémentaires visent à la fois à mieux répondre aux attentes des clients en matière de réparation mais également sont un pas supplémentaire vers une mutation du modèle économique de Fnac Darty. Convaincu qu'une économie plus circulaire est vertueuse, créatrice d'emplois et de valeur, le Groupe s'engage toujours plus fortement pour l'allongement de la durée de vie des produits.

	Darty MAX Prix TTC	Essentiel 9,99€/mois	Évolution 14,99€/mois	Intégral 19,99€/mois
Gros électroménager		●	●	●
Petit électroménager			●	●
TV, Son			●	●
Photo				●
Multimédia				●

Assurance et garantie

Les deux enseignes commercialisent des extensions de garantie en plus de la garantie légale de conformité. Selon le type de produit concerné, le service d'extension de garantie permet au client d'obtenir la réparation ou le remboursement à neuf de son produit pour une durée déterminée de cinq ans au maximum. Les enseignes proposent également des assurances casse/vol et perte pour les produits téléphonie et multimédia qui peuvent être associées à des packs de service pour encore plus de rapidité, de sérénité et d'avantages.

Financement

Fnac Darty développe et propose à ses clients des solutions pour rendre l'innovation technologique et les meilleurs produits accessibles au plus grand nombre, en partenariat avec notamment Crédit Agricole Consumer Finance en France.

Par le biais de sa carte de crédit Mastercard lancée en mai 2017, la Fnac offre la possibilité d'un paiement différé gratuit pouvant aller jusqu'à deux mois après la date d'achat, et des offres de financement permanentes en plusieurs mensualités. L'ensemble des dépenses réalisées avec la carte chez Fnac ou ailleurs permet de créditer son compte fidélité Fnac et de bénéficier de cartes cadeaux enseigne. Darty propose sa carte Visa de Darty, qui va au-delà du financement d'un achat, permettant aux clients de gagner des cartes cadeaux pour leurs futurs achats et d'autres avantages tels que l'accès aux offres spéciales de produits, aux soirées shopping VIP, aux offres de financement flexibles ainsi qu'au crédit gratuit.

Location

Depuis 2018, Fnac Darty poursuit le développement de son offre de location, en proposant notamment un service unifié de location longue durée de produits électroniques pour ses deux enseignes, avec la prise en charge du SAV pour l'ensemble de la durée du contrat.

Abonnement

Le numérique prenant une place de plus en plus importante dans la vie des clients, Fnac Darty a développé une gamme de services complète pour les accompagner, en lien avec les catégories de produits tels que les ordinateurs, téléphones, téléviseurs sur lesquelles le Groupe est très présent.

Les deux enseignes, Fnac et Darty, proposent à leurs clients, sous forme d'abonnement, le « Pack sérénité » simple ou en version duo, intégrant une solution de *cloud* illimité, un antivirus, un gestionnaire de mots de passe, et en option le Pack Office en exclusivité avec Microsoft. Cet abonnement a bénéficié d'un véritable engouement depuis 2020, en lien avec la forte dynamique de l'équipement pour le travail à domicile. Ce service peut être complété par des abonnements consommables permettant par exemple de recevoir des cartouches d'encre lorsque c'est nécessaire.

Par ailleurs, Fnac Darty se positionne comme un intermédiaire en proposant des abonnements internet et de téléphonie (en partenariat avec Free et Bouygues Telecom), des abonnements d'énergie (électricité et gaz) en partenariat avec Engie et Sowe, des abonnements Canal+, Deezer ou Microsoft Xbox all access.

Enfin, Darty a lancé fin 2019 un abonnement à la réparation, Darty Max (cf. paragraphe ci-dessus « service de réparation »).

B / Redevances**Marketplace**

Les Marketplaces, qui sont des plateformes d'intermédiation entre acheteurs et vendeurs, accompagnent la stratégie de l'Enseigne sur Internet en accroissant la profondeur de gamme sur les sites et le nombre d'offres mises à disposition des internautes, ce qui a pour effet d'augmenter le trafic et la visibilité du site et de contribuer à la fidélisation de la clientèle. Ce sont ainsi plus de 17 millions de références actives qui sont disponibles au travers des Marketplaces du Groupe.

Le chiffre d'affaires généré par Fnac Darty provient d'un pourcentage de commissions perçu par le Groupe sur les ventes réalisées par les vendeurs sur les Marketplaces ainsi qu'un abonnement mensuel.

Elles permettent sur fnac.com et darty.com à plus de 4 000 vendeurs professionnels qui répondent aux critères de qualité de services de la Fnac et de Darty et qui sont coordonnés par des équipes dédiées, d'être référencés et d'utiliser le site comme interface de vente en profitant de sa visibilité, de sa notoriété et de la sécurité de ses transactions sur l'ensemble des pays du Groupe.

Fnac Darty vise à rester une enseigne de spécialistes en créant au travers de la sélection fine des catégories de produits référencés. Le Groupe suit le *Net Promoter Score* (NPS) de l'ensemble de ses revendeurs afin de s'assurer de la qualité de sa Marketplace.

Le Groupe s'engage à sélectionner des revendeurs responsables sur sa Marketplace, afin de s'assurer de la sécurité des transactions et de lutter contre le blanchiment et le financement du terrorisme, en conformité avec l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.5.5.4 du chapitre 2 « Mesures de prévention et d'atténuation » du présent document.

Franchise

Le Groupe privilégie un développement en franchise, peu consommateur de capitaux et qui permet de s'appuyer sur le savoir-faire opérationnel des partenaires et sur leur connaissance du marché local. Ce mode d'exploitation permet de limiter les coûts d'investissement tout en poursuivant l'objectif d'accroître rapidement la visibilité de l'Enseigne. Un franchisé est alors redevable d'une redevance pour l'usage des signes distinctifs de la marque, représentant un pourcentage du chiffre d'affaires du point de vente concerné, ainsi que du respect des règles précises garantissant l'intégrité de la marque vis-à-vis des consommateurs.

À fin 2021, Fnac Darty compte 390 magasins exploités en franchise. Le fort ancrage territorial du Groupe, au travers d'un parc de magasins important, contribue à l'économie locale, sociale et culturelle en agissant sur l'emploi et en démocratisant l'accès à la culture au plus grand nombre.

C / Fidélisation**Cartes adhérents**

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

Ainsi, en plus de sa carte adhérent classique, la Fnac a lancé avec succès en 2016 un service d'adhésion premium avec sa carte de fidélité, « Fnac+ », au prix de 49 euros par an qui incluait l'accès illimité à tous les services de livraison et les avantages du programme adhérents. Darty+ a été lancée en octobre 2017 et permet de bénéficier de la livraison illimitée dans les deux enseignes, y compris la livraison en 2 heures depuis le magasin le plus proche, ainsi que de bénéficier au quotidien de l'assistance technique illimitée et prioritaire. Les clients Darty+ peuvent également profiter de tarifs exclusifs pour le dépannage de tous leurs appareils non couverts par une garantie Darty. Enfin, la carte de fidélité Nature & Découvertes qui a été lancée en 2007 et qui compte actuellement plus d'un million d'adhérents permet de bénéficier d'offres privilèges, d'extension de garantie de deux ans pour certains produits, la livraison gratuite une fois par an ou encore de chèque-cadeau.

En 2020, le Groupe Fnac Darty a procédé à la refonte de son programme de fidélité avec le lancement d'une nouvelle carte Fnac +, qui vise à accompagner la digitalisation du comportement d'achat de ses clients et leur offrir une expérience enrichie cross-enseigne. Grâce à cette nouvelle carte, les clients Fnac pourront profiter de nombreux avantages (réductions, ventes privées...) et de la livraison gratuite chez Fnac et Darty. Et parce que la notion d'accessibilité au plus grand nombre a toujours été motrice pour le Groupe, la nouvelle carte Fnac+ est proposée à 9,99 euros la première année, puis à 14,99 euros. À noter également une autre nouveauté : pour concrétiser la synergie entre les deux enseignes, cette nouvelle carte offre la possibilité à l'ensemble des adhérents d'ouvrir une cagnotte commune Fnac et Darty, leur permettant de cumuler et dépenser des chèques cadeaux dans nos deux enseignes.

En sus de cette nouvelle carte Fnac +, le statut Fnac One, lancé en 2009, est attribué aux meilleurs clients, leur permettant de bénéficier de nombreux avantages en plus de la carte Fnac tels que la livraison standard à domicile en illimité toute l'année dès 15 euros d'achat, des soirées VIP en magasin et des invitations à des événements culturels, un service client dédié et de « personal shopper » sur rendez-vous et enfin, l'accès à une caisse prioritaire.

Fnac Darty possède une base d'adhérents significative à fin décembre 2021, composée de près de 10 millions d'adhérents au total, dont plus de 7 millions en France. Le nombre d'adhérents a plus que doublé sur la période 2010-2020. Fnac Darty œuvre chaque année pour enrichir ses programmes de fidélité et sa base d'adhérents, véritable atout concurrentiel pour le Groupe.

À fin décembre 2021, Fnac+ et Darty+ comptent ainsi 2,2 millions d'adhérents.

D / Autres activités

Cuisine

En 2007, Darty a ouvert son premier espace dédié en magasin à la cuisine. L'offre de cuisine chez Darty complète l'offre de blanc et permet de capitaliser sur l'expertise et l'image de marque du Groupe. Son déploiement s'est accéléré avec l'ouverture de 19 nouveaux espaces en France en 2021. À fin 2021, le Groupe dispose ainsi de plus de 185 points de ventes Cuisine, dont 35 magasins exclusivement dédiés à cette offre.

Billetterie

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

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

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

En 2019, Fnac Darty, par l'intermédiaire de sa filiale France Billet a procédé à l'acquisition de 100 % de Billetreduc.com, acteur référent de la distribution de billets d'événements vendus en « dernière minute » en France, permettant au Groupe de renforcer son offre de billetterie sur le territoire français, dans un marché en mutation. Parallèlement, Fnac Darty a finalisé le partenariat stratégique entre France Billet et le groupe CTS Eventim, leader européen du secteur de la billetterie. Ce partenariat permet à France Billet d'accélérer le développement de sa plateforme digitale et d'enrichir sa proposition de valeur en direction de ses clients et partenaires. CTS Eventim intègre à son offre la distribution de billets de spectacles en France. Ce partenariat stratégique s'accompagne d'une prise de participation de 100 % de France Billet au capital de CTS Eventim France. Par ailleurs, CTS Eventim prend une participation minoritaire de 48 % au capital de France Billet, Fnac Darty conservant le contrôle de cette filiale.

En 2020, l'activité de la billetterie a fortement été pénalisée par les mesures de restrictions qui ont touché l'industrie du spectacle. Ces mesures se sont poursuivies jusqu'à la fin du premier semestre 2021. Avec la levée progressive des restrictions, le Groupe a enregistré une reprise très progressive de la billetterie dont les ventes ont accéléré au cours du dernier trimestre 2021.

En parallèle et pour pallier l'impact de la crise sanitaire sur l'industrie du spectacle, le Groupe a poursuivi ses actions pour soutenir le monde de la culture. Fnac a ainsi lancé l'Éclaireur Fnac <https://leclaireur.fnac.com/>, média digital permettant d'accompagner les consommateurs à travers des contenus destinés à éclairer leurs

avis et leurs choix sur les grandes thématiques liées aux univers de la culture. Le site rassemble déjà plus de 500 000 visiteurs uniques par mois depuis son lancement en octobre dernier. Cette plateforme a notamment permis au Groupe, dans un contexte de restrictions sanitaires affectant particulièrement le monde culturel et du spectacle, de présenter ses événements dans des formats hybrides inédits, comme 10 concerts *livestream* du Fnac Live, qui ont enregistré plus de 500 000 vues.

Jeux & Jouets

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

Papeterie

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

Mobilité Urbaine

Depuis 2017, Fnac Darty a largement contribué à développer le marché des trottinettes et démocratiser les engins dits de mobilité douce/urbaine (hoverboards, gyroroue...).

En 2019, Fnac Darty a renforcé son positionnement dans le segment des trottinettes en étendant son partenariat stratégique avec Xiaomi des *smartphones* à la distribution en exclusivité de sa dernière trottinette électrique la MI Electric Scooter Pro. Le Groupe a d'ailleurs depuis ouvert un corner dédié à la marque au sein de la Fnac des Ternes.

En novembre 2019, Fnac Darty a renforcé son positionnement sur le marché des nouveaux moyens de déplacement électriques en commercialisant des vélos à assistance électrique (VAE), avec la marque Velair notamment puis via un partenariat exclusif en 2020 avec les Angel Bike.

En 2020, Fnac Darty a capitalisé sur son positionnement haut de gamme et exclusif sur le segment de la Mobilité Urbaine. Suite au succès du partenariat avec Xiaomi sur la vente en exclusivité de sa trottinette, le Groupe a conclu un accord de distribution exclusif pour la commercialisation du vélo pliant électrique de la marque et a développé une offre de VAE sur plusieurs marques (Levelomad fabriqué à Rouen, les cycles Peugeot entre autres). Fnac Darty a également étendu son offre dans le segment de la Mobilité Urbaine en réalisant un partenariat inédit avec Citroën pour la commercialisation exclusive d'AMI, la solution de mobilité 100 % électrique du constructeur automobile, dans 39 magasins Fnac et Darty. Enfin, en 2020 toujours, Fnac Darty a complété son offre innovante avec la signature d'un partenariat avec Red Electric pour la distribution du nouveau scooter Model E, 100 % électrique et 100 % français, dans une trentaine de magasins du Groupe.



En 2021, Fnac Darty a continué d'investir sur le secteur de la mobilité en implantant un nouveau concept merchandising dans 15 magasins allant de 25 à 120 m². Ces espaces permettent de déployer l'offre produit et tout l'écosystème associé, des accessoires aux services (assurance vol et casse, LLD), en passant par la réparation. Le Groupe s'est d'ailleurs associé à Repair And Run, une start-up spécialisée dans la réparation et l'entretien de vélo et de trottinettes et a implanté trois corners dans une Fnac (Bordeaux) et deux Darty (République et Rouen Tourville). Ce partenariat s'inscrit pleinement dans l'engagement du Groupe en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits. Le Groupe a également investi dans la formation de ses équipes grâce à la Fnac Darty Academy ; 140 vendeurs ont ainsi pu bénéficier d'une journée de pratique et de prise en main.

Bien-être, décoration et autres

L'intégration de Nature & Découvertes au sein de Fnac Darty depuis août 2019, permet au Groupe de renforcer son offre de produits autour des segments du Bien-Être et des Produits Naturels, thématiques ayant une place de plus en plus importante chez les consommateurs.

Une offre dédiée à la décoration a été déployée dans une trentaine de magasins en proposant des produits tels que terrarium, luminaire ou produits « zéro déchet ».

L'implantation de six corners Miniso dans les magasins Fnac en 2021 renforce le positionnement de l'enseigne Fnac dans la sélection d'idées cadeaux avec une offre de produits variés au style japonisant, en phase avec l'explosion de la tendance Manga en France.

Enfin, l'offre Coffrets Cadeaux permet également de répondre aux besoins des consommateurs sur les thématiques gastronomie, voyage et bien être.

1.4.4 / PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE

Le Groupe bénéficie de la complémentarité du réseau de ses trois principales enseignes en France, Fnac, Darty et Nature & Découvertes, avec des magasins de différents formats, implantés en centres-villes, en centres commerciaux, en zones commerciales en dehors des grandes villes (*retail parks*), ainsi que dans les gares et aéroports, afin de s'adapter au trafic de chaque zone desservie. Le Groupe dispose aussi de 7 Proxi Darty dans des hypermarchés System U, 7 Proxi Darty dans des Intermarché en sus d'un shop-in-shop Fnac à l'intérieur d'un Intermarché et des 23 Proxi Fnac présents dans les galeries commerciales des Intermarché. En parallèle, Fnac Darty a ouvert, en novembre 2018, 2 shop-in-shops Darty dans les hypermarchés Carrefour de la Ville-du-Bois et de Limoges. Enfin, le Groupe a conclu un partenariat en Suisse avec Manor afin de reprendre en gérance les pôles culture et produits techniques de l'enseigne. 13 shop-in-shops Fnac dans Manor sont ainsi ouverts à fin 2021.

Le Groupe peut s'appuyer sur la complémentarité de la Fnac et de Darty en France et en Belgique (via l'enseigne Vanden Borre) tout comme sur la présence locale de la Fnac dans la Péninsule Ibérique.

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

1.4.4.1 / La présence en France-Suisse

Sur la zone France-Suisse, le Groupe dispose à fin 2021 d'un réseau de 798 magasins, dont 385 sont exploités en franchise.

L'enseigne Fnac compte 232 magasins, celle de Darty 465 magasins et celle de Nature & Découvertes 101 magasins⁽¹⁾. Le réseau de magasins s'est étendu avec l'ouverture de 52 magasins sur l'exercice dont 47 sont exploités en franchise (33 magasins franchisés Darty, 10 magasins franchisés Fnac en France métropolitaine et Outre-mer, dont 7 magasins Fnac au format de proximité, 2 Fnac Travel retail et 1 Fnac traditionnel et 4 magasins franchisés Nature & Découvertes, dont 1 au sein d'un retail park). Un premier magasin Fnac Darty a également ouvert en 2017. Pilotée à partir de la France, l'enseigne Fnac France a également développé des franchises dans d'autres pays à l'international comme le Congo, le Cameroun, le Maroc, la Côte-d'Ivoire, la Tunisie et le Qatar. En 2021, le Groupe a poursuivi son expansion en Afrique avec l'ouverture d'un premier magasin Fnac au Sénégal, en partenariat avec Mercure International, société de distribution et de vente au détail de référence et largement implantée en Afrique, avec laquelle le Groupe a déjà collaboré lors des ouvertures de ses enseignes au Congo et au Cameroun. Le Sénégal est le treizième pays dans lequel Fnac Darty est implanté.

(1) Y compris 4 magasins en Belgique, 1 magasin au Luxembourg, 1 magasin au Portugal et 7 franchisés en Suisse.

Fin 2020, Fnac a lancé une phase de test de plusieurs mois avec Manor pour le déploiement de 4 shop-in-shops sur le territoire suisse. À l'issue de cette phase pilote concluante, le partenariat s'est poursuivi avec l'ouverture de 9 nouveaux shop-in-shops en 2021 et l'ambition d'ouvrir 14 shop-in-shops additionnels d'ici la fin du premier semestre 2022. Ce partenariat permet aux deux enseignes de renforcer leurs positions respectives sur le marché suisse.

Sur la zone, le Groupe a accueilli plus de 121 millions de visites en 2021 dans les magasins Fnac et Darty, malgré de nombreuses mesures de restrictions sanitaires (confinement/jauges en magasin) qui ont pénalisé le trafic en magasins en 2020 et 2021. À l'inverse, ces mesures ont conduit à une explosion du trafic sur les plateformes digitales. Ainsi, Fnac Darty est le troisième acteur e-commerce en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois⁽¹⁾.

La filiale Fnac Suisse a lancé avec succès son propre site e-commerce courant 2016.

Chiffres clés	2019	2020*	2021*
Chiffre d'affaires	6 030,7 M€	6 227,9 M€	6 700,9 M€
ROC	256,7 M€	193,8 M€	244,6 M€
Marge opérationnelle	4,3 %	3,1 %	3,6 %

* Les années 2020 et 2021 ont été marquées par une crise sans précédent qui a impacté le taux de marge brute et la marge opérationnelle de la zone France-Suisse.

1.4.4.2 / La présence dans la Péninsule Ibérique

Dans la Péninsule Ibérique, le Groupe dispose d'un réseau de 74 magasins Fnac à fin décembre 2021 dont 3 nouveaux magasins intégrés ouverts sur l'exercice en Espagne.

La crise de la Covid, qui s'est accompagnée de mesures de restriction sanitaire, a continué d'impacter le trafic en magasins en 2021. Le Groupe a ainsi accueilli près de 46 millions de visites en magasins en 2021. Chacune des filiales Fnac Espagne et Fnac Portugal disposent d'un site internet marchand (fnac.es et fnac.pt).

Un premier magasin Nature & Découvertes a été ouvert en Espagne en 2019 sous forme de shop-in-shop dans un magasin Fnac à Barcelone. Enfin, en 2021, un premier magasin Nature & Découvertes a ouvert au Portugal, à Lisbonne.

Chiffres clés	2019	2020*	2021*
Chiffre d'affaires	722,3 M€	653,8 M€	701,5 M€
ROC	25,0 M€	8,4 M€	10,8 M€
Marge opérationnelle	3,5 %	1,3 %	1,5 %

* Les années 2020 et 2021 ont été marquées par une crise sans précédent qui a impacté le taux de marge brute et la marge opérationnelle de la zone Péninsule Ibérique.

1.4.4.3 / La présence en Belgique-Luxembourg

Le Groupe dispose à fin 2021 d'un réseau de 85 magasins répartis sur les enseignes Fnac et Vanden Borre en Belgique, et Fnac au Luxembourg.

La diversification demeure également un axe de développement en Belgique où le déploiement des corners dédiés au petit électroménager s'est poursuivi en 2021.

Sur la zone, le Groupe a accueilli plus de 14 millions de visites en magasins en 2021 et chacune des enseignes dispose d'un site internet.

Chiffres clés	2019	2020*	2021*
Chiffre d'affaires	595,6 M€	608,9 M€	640,1 M€
ROC	11,6 M€	13,1 M€	15,4 M€
Marge opérationnelle	1,9 %	2,2 %	2,4 %

* Les années 2020 et 2021 ont été marquées par une crise sanitaire sans précédent. En dépit de ce contexte difficile, le Groupe enregistre une croissance de ses ventes et de sa marge opérationnelle par rapport à l'année dernière.

(1) Fevad, moyenne cumulée Fnac et Darty au cours de l'année 2021.

1.5 / Stratégie et objectifs du Groupe

En février 2021, le Groupe a lancé son plan stratégique Everyday à horizon 2025, avec pour ambition d'être, au quotidien et dans la durée, l'allié incontournable des consommateurs pour les accompagner dans une consommation durable et dans les usages quotidiens de leur foyer.

Ce projet stratégique permet de déployer la mission du Groupe, qui consiste à « s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable » auprès de ses clients.

La mise en œuvre d'Everyday repose sur trois ambitions, à horizon 2025, détaillées ci-après.

1.5.1 / INCARNER LES NOUVEAUX STANDARDS DU RETAIL OMNISCANAL GAGNANT DE DEMAIN, À LA FOIS DIGITALISÉ ET HUMAIN

Le retail omniscanal sera digitalisé en renforçant la performance des sites avec une expérience web toujours plus immersive, efficace et nourrie d'intelligence artificielle. Plus de la moitié de l'enveloppe des investissements du Groupe sur la période du plan sera ainsi dédiée au soutien de la croissance du digital, et notamment pour la modernisation et la mécanisation de la plateforme logistique.

Le retail omniscanal sera humanisé en mettant en avant l'esprit du magasin sur le web et en investissant sur l'expertise des vendeurs.

Fnac Darty entend placer le rôle de conseil de ses vendeurs au cœur de l'expérience client digitale afin de construire avec les consommateurs une relation de confiance toujours plus personnalisée sur ces canaux. Ainsi, les chats et les visioconférences avec les vendeurs, les *livestreaming* et *liveshopping* animés par des experts, en parallèle de la création de contenus culturels prescripteurs sur sa plateforme digitale L'Éclaireur Fnac, permettront d'intensifier les interactions avec les clients sur le web.

Le conseil et la digitalisation seront augmentés à tous les niveaux : le Groupe entend investir dans la formation de ses collaborateurs pour faire rayonner leur expertise sur les réseaux digitaux et sociaux. Afin d'améliorer l'expérience en magasin, le rôle clef du « welcomer » sera pérennisé et les moyens IT à disposition des

experts vendeurs seront renforcés afin d'apporter une réponse sur mesure à chaque client en magasin (retrait de la commande, SAV, besoin de réparation, recherche spécifique, etc.). Ainsi, Fnac Darty renforce son rôle, celui de conseiller au mieux le client pour son usage et ses besoins, de manière éclairée et indépendante.

Le Groupe a la conviction que le magasin est la pierre angulaire de ce nouveau retail. Aussi, 100 % de nos magasins intégrés seront rentables d'ici 2025, en agissant sur les enjeux spécifiques de chacun et en développant en parallèle de nouveaux formats porteurs comme la cuisine ou les petits formats de proximité.

L'ensemble de ces initiatives visent à réaliser, à horizon 2025, au moins 30 % du chiffre d'affaires du Groupe sur le web, dont la moitié en omniscanal grâce au succès démontré du click&collect qui reflète la complémentarité des magasins et du web. Ces canaux constitueront la meilleure des vitrines pour l'offre Fnac Darty, une offre à valeur, engagée et engageante, avec une ambition forte sur nos territoires de conquête comme le marché du gros électroménager et la mobilité urbaine.

Ainsi, le Groupe sera aux côtés de ses clients, tous les jours, en magasin et sur le web, pour les aider à éclairer leurs choix, fort de l'expertise de ses 5 000 vendeurs en France.

1.5.2 / ACCOMPAGNER LES CONSOMMATEURS DANS L'ADOPTION DE COMPORTEMENTS DURABLES

Fnac Darty est un groupe engagé, car conscient des enjeux relatifs à l'avenir de notre planète. Avec Everyday, cet engagement sera toujours plus visible.

L'offre évoluera vers des produits plus durables, avec le déréférencement possible des produits et partenaires Marketplace qui ne correspondraient pas aux critères de durabilité, et le développement massif de l'offre de seconde vie et de reprise de produits usagés, dans une démarche d'économie circulaire.

Les choix des clients seront orientés vers des produits plus durables, grâce au score de durabilité, qui sera visible sur les sites et en magasin ; il devrait s'établir à un niveau de 135 d'ici 2025 (contre 111 en 2021). Ce score est établi à partir de notre base de données de réparations SAV unique sur le marché, pour

noter les produits sur leur fiabilité et sur la disponibilité des pièces détachées. C'est un indicateur unique et indépendant créé par Fnac Darty, qui pondère les volumes vendus dans l'année du score de durabilité de chaque produit.

Enfin, les services permettant aux clients de mieux utiliser pour mieux consommer, et de réparer davantage seront renforcés (vente de pièces détachées, réparation express de *smartphones* WeFix, Darty Max, animation de communautés de réparation...) avec un objectif de 2,5 millions de produits réparés par an à horizon 2025.

Ainsi, nous accompagnerons les clients dans leur démarche de consommation éclairée et citoyenne qui bénéficieront du meilleur de la technologie et de la culture, tout en consommant de manière durable.

1.5.3 / DÉPLOYER LE SERVICE DE RÉFÉRENCE D'ASSISTANCE DU FOYER PAR ABONNEMENT

L'ambition de Fnac Darty est de devenir le leader des services d'assistance à la maison, via un service de réparation par abonnement illimité et sans engagement, permettant d'allonger la durée de vie des produits.

Fnac Darty a lancé la première brique de ce service sur le gros électroménager fin 2019, Darty Max, et a lancé début 2021 Vanden Borre Life en Belgique. Le Groupe a étendu cette année son offre à de nouvelles catégories de produits : le petit électroménager, la TV home cinéma, le Son, la Photo et le Multimédia. Ainsi, trois abonnements distincts, Darty Max Essentiel à 9,99 euros TTC par mois, Darty Max Évolution à 14,99 euros TTC par mois et Darty Max Intégral à 19,99 euros TTC par mois sont désormais proposés aux clients. Ces offres complémentaires visent à mieux répondre aux attentes des clients en matière de réparation et permettent de couvrir tout l'univers de la maison. Le Groupe compte près de 500 000 abonnés Darty Max à fin 2021 et ambitionne d'atteindre au moins 2 millions d'abonnés Darty Max à horizon 2025.

Le Groupe s'appuie également sur des partenariats BtoB pour atteindre cet objectif, à l'image de l'accord de distribution

conclu début 2021 avec Sofinco, filiale spécialisée en crédit à la consommation de Crédit Agricole SA, permettant de déployer à plus grande échelle Darty Max en s'appuyant sur l'expertise et la base clients du spécialiste.

Darty Max est une véritable rupture dans la façon de faire et de vendre du service. Pour le client, c'est la garantie d'avoir l'esprit tranquille tout en s'engageant dans une démarche durable. Pour Fnac Darty, c'est un nouveau business model basé sur l'abonnement, avec des cash-flows récurrents, qui consolide une relation de qualité avec nos clients dans la durée, et œuvre pour l'allongement de la durée de vie des produits.

Pour réussir, le Groupe s'appuiera notamment sur sa connaissance fine des services, bénéficiera de son réseau de distribution inégalé, capitalisera sur sa capacité à opérer directement des réparations avec un haut niveau de qualité et tirera profit de son expertise autour de la gestion de l'abonnement.

Avec ce nouveau service d'assistance pour la maison, Fnac Darty se rend indispensable pour le client, noue une relation de confiance au quotidien et généralise la réparation à grande échelle.

1.5.4 / PERSPECTIVES FINANCIÈRES ET AMBITION À MOYEN TERME

Dans un contexte de crise lié à la Covid qui a marqué les années 2020 et 2021, la réalisation des différents objectifs qui sont présentés ci-après repose sur les hypothèses suivantes : absence de nouvelle période prolongée de confinement ou de fermeture de magasins, pas de rupture significative dans la chaîne d'approvisionnement, ni de dégradation durable du niveau de confiance des consommateurs.

Grâce à Everyday, Fnac Darty vise à :

- faire croître son chiffre d'affaires qui viendra principalement d'une accélération de la croissance des ventes en ligne et de la poursuite des opportunités de développement sur les marchés porteurs ;
- augmenter sa marge brute principalement grâce au modèle de vente par abonnement des services, fortement générateur de marge, qui permettra de plus que compenser les effets dilutifs induits du mix produits/services vendus en ligne moins favorable et du développement de la franchise ;
- poursuivre son programme de réduction de coûts opérationnels qui permettra, chaque année, de plus que compenser les effets de l'inflation ;
- maintenir ses dépenses d'investissement annuelles à un niveau normatif d'environ 120 millions d'euros, en dehors des investissements exceptionnels pour près de 40 millions d'euros dédiés à la modernisation et à la montée en gamme des équipements logistiques qui impacteront les premières années du plan.

Aussi, les différents leviers stratégiques du plan Everyday mis en place par le Groupe ont pour finalité d'accroître la génération récurrente de cash avec les objectifs suivants :

- un cash-flow libre opérationnel⁽¹⁾ cumulé d'environ 500 millions d'euros sur la période 2021-2023 ;
- un cash-flow libre opérationnel⁽¹⁾ d'au moins 240 millions d'euros en rythme annuel à partir de 2025.

Cette génération croissante de cash couplée à un niveau d'endettement qui restera maîtrisé et supportable pour l'entreprise à long terme, avec un levier maximum égal à 2.0x⁽²⁾, lui permettra de financer son activité à travers des opérations de croissance externe et d'assurer un retour régulier aux actionnaires.

Dès 2021, le Groupe a réactivé sa politique de retour aux actionnaires et vise un taux de distribution d'au moins 30 % à moyen terme. Aussi, le Groupe a distribué, en 2021, un dividende de 1,0 euro par action au titre de 2020, et a pour objectif d'augmenter ce montant par action à partir de 2022, avec la proposition du versement d'un dividende ordinaire de 2,0 euros par action au titre de 2021⁽³⁾.

Enfin, en complément, le Groupe étudiera chaque année, de façon opportuniste, la possibilité de réaliser une distribution supplémentaire aux actionnaires sous forme de dividende exceptionnel ou de rachat d'actions après financement des éventuelles opérations de croissance externe et versement du dividende ordinaire.

(1) Hors IFRS 16.

(2) Ratio (dette nette/EBITDA) hors IFRS 16 qui sera évalué à la fin de chaque mois de juin.

(3) Soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2022.

1.6 / Innovation, marques, recherche et développement

1.6.1 / INNOVER, UNE PRIORITÉ POUR LE GROUPE

Fnac Darty considère l'innovation comme une priorité et a accéléré sa démarche depuis 2019 autour de six axes stratégiques : la fluidification des parcours web et mobile, l'optimisation du traitement de la Data, le renouvellement de l'expérience en magasin, l'optimisation de ses outils omnicanaux, la modernisation technologique et logistique, et l'amélioration des méthodes de travail.

1.6.1.1 / Une démarche d'Open Innovation ambitieuse

Le Groupe a tout d'abord structuré une démarche d'*Open innovation* au service des Métiers, qui s'appuie sur un réseau interne d'une soixantaine d'ambassadeurs Innovation représentants de chaque direction, un réseau externe de partenaires que sont des fonds VC (Daphni, Raise, 50 Partners, Plug & Play, la BPI, Spring Invest, Partech Partners...) et la mise en place d'outils pour faciliter le lancement, le déploiement et le suivi des expérimentations (POC). Cette démarche est pilotée au sein d'un comité mensuel, présidé de manière tournante par un membre du Comex et constitué d'une cinquantaine membres, et bénéficie d'un budget dédié porté par la direction de la transformation et de la stratégie.

Depuis, une vingtaine de tests (POC) sont réalisés chaque année. Le repérage des start-up répondant aux besoins des Métiers est organisé proactivement, les collaborations avec les start-up sont structurées et suivies pour maximiser la capacité de l'organisation à déployer à grande échelle un POC, et l'acculturation auprès du plus grand nombre est favorisée. En complément, Fnac Darty participe à différentes manifestations pour promouvoir l'innovation et les relations entre les grands groupes et les start-up. À titre d'exemple, le Directeur Général était le parrain de l'édition 2021 des Trophées LSA de l'innovation et Darty Max a remporté le Trophée de l'innovation catégorie « Marque Responsable ».

Parmi les POC mis en place, la collaboration avec la start-up DialOnce qui permet de mieux orienter le client qui contacte Fnac Darty vers la meilleure solution et via le bon canal (par exemple orienter les appels non traités vers un parcours digital) ou encore la collaboration avec la start-up Mayday qui permet de mieux gérer l'ensemble des connaissances SAV du Groupe grâce à une solution qui centralise toutes les informations et les rend accessibles sous différentes formes (modes opératoires, tutoriels vidéos, etc.).

De plus, après avoir investi en 2016 dans le fonds Daphni, Fnac Darty a souhaité resserrer ses liens avec Raise, et a récemment investi dans son nouveau véhicule Raise Seed for Good, premier fonds de capital-risque européen à intégrer dans sa stratégie d'investissement et d'accompagnement des critères ESG dès l'amorçage afin de faire émerger les futurs leaders européens de la Tech responsable.

Enfin, au-delà de la collaboration avec les start-up, Fnac Darty s'engage vers une innovation plus disruptive de ses métiers, à travers des réflexions autour du développement de nouvelles activités selon le modèle de la start-up, ou encore du web 3.0 et de ses implications.

1.6.1.2 / Une stratégie résolument tournée vers la Data

La nouvelle frontière de l'innovation et de la transformation digitale est celle de la Data.

En 2021, le Groupe s'est doté d'une stratégie Data complète, qui ambitionne de permettre à Fnac Darty de devenir une entreprise *data fluent*. L'enjeu est double : permettre au quotidien et par le plus grand nombre un meilleur pilotage de l'activité via l'utilisation et l'analyse poussée des données, et accélérer les usages avancés de la donnée via l'Intelligence Artificielle.

Ainsi, des initiatives ont déjà été mises en place en 2021 telles que l'optimisation du moteur de recherche fnac.com, l'amélioration du pilotage des promotions ou encore une meilleure priorisation des interventions de SAV via les Intelligences Artificielles dédiées construites au sein du Groupe. Au service de cette ambition Data, Fnac Darty s'engage résolument dans le *Move to Cloud* et la refonte de ses modèles de données. En parallèle, la connaissance de la donnée et sa qualité sont améliorées via la mise en place d'une gouvernance et de plan d'actions dédiés, notamment sur le périmètre de la donnée client en 2021.

Afin d'accélérer cette trajectoire en 2022, le Groupe a récemment signé un partenariat stratégique avec Google qui repose sur trois piliers :

- le déploiement de la solution Google Cloud Retail Search sur les sites fnac.com et darty.com afin de poursuivre l'amélioration continue de la satisfaction clients et une conversion augmentée grâce à une performance accrue de ses moteurs de recherche ;
- l'intégration des outils d'analyse et de traitement de données, de *Machine Learning* (ML) et d'Intelligence Artificielle (IA) afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle, l'expérience client et d'innover en termes de services ;
- la formation et la sensibilisation des équipes aux enjeux et à la culture de la Data et de l'IA grâce à l'expérience de Google.

Ce nouveau partenariat, centré sur l'usage de la Data, vise à accélérer la transformation digitale du groupe Fnac Darty, dans un contexte de mutation profonde du commerce, à nourrir et augmenter ses capacités d'innovation grâce à la richesse de ses données et à proposer des offres, expériences et services enrichis pour ses clients.

**1.6.2 / MARQUES, RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**

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

Le Groupe détient un portefeuille de 1 152 marques⁽¹⁾ enregistrées à travers le monde correspondant principalement aux noms « Fnac », « Darty » et « Nature & Découvertes » et à leurs dérivés utilisés dans le cadre d'offres commerciales.

Le Groupe dispose également d'un portefeuille de plus de 1 545 noms de domaine.

La politique du Groupe en matière de propriété intellectuelle est centrée sur la protection de ses marques (principalement les marques « Fnac », « Darty » et « Nature & Découvertes » et leurs déclinaisons) et de ses noms de domaine. Cette politique donne

lieu soit à des dépôts ou réservations locales, soit à des dépôts ou réservations dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent ou souhaite préserver ses droits. Les noms « Fnac », « Darty » et « Nature & Découvertes » sont réservés en tant que nom de domaine dans les principales extensions génériques et dans les principales extensions territoriales du monde.

Les portefeuilles de marques et noms de domaine des trois enseignes « Fnac », « Darty » et « Nature & Découvertes » sont gérés de manière harmonisée et centralisée par la direction juridique du Groupe. Le Groupe procède uniquement à la surveillance du portefeuille de marques WeFix ; les autres prestations (dépôt, renouvellement, opposition, contentieux, etc.) sont gérées directement par WeFix, en accord avec la direction juridique de Fnac Darty.

(1) Hors WeFix correspondant au nombre de 15.

1.7 / Parc de magasins et immobilier

1.7.1 / PARC DE MAGASINS

Le maillage territorial étant un actif majeur de la plateforme omnicanale, le Groupe entend poursuivre son développement selon différents formats, en privilégiant les magasins exploités en franchise. Ce mode d'exploitation permet de limiter les coûts d'investissement tout en poursuivant l'objectif d'accroître rapidement la visibilité de l'Enseigne. Un franchisé est alors redevable d'une redevance pour l'usage des signes distinctifs de la marque, représentant un pourcentage du chiffre d'affaires du point de vente concerné. À fin 2021, ce mode d'exploitation concernait 390 magasins.

Fort d'un réseau de 957 magasins et grâce à un développement continu de son réseau de magasins, le Groupe permet aujourd'hui à 90 % des Français d'avoir un magasin Fnac ou Darty à moins de 15 minutes de leur domicile.

L'enseigne Fnac, historiquement développée pour répondre à une implantation en centre-ville, a été adaptée pour convenir aux spécificités du commerce dans les zones périphériques (offre plus large en produits techniques, recours plus important au libre-service et présence d'un nombre accru de produits d'entrée de gamme). Dans les magasins Fnac, d'une surface généralement supérieure à 2 000 m², le client se voit proposer un nombre important de références dans des catégories de produits qui se diversifient toujours davantage. Ces magasins permettent également l'installation de corners dédiés à des marques premium, comme Google, Devialet ou Samsung.

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

- le format Travel retail (gares, aéroports et zones détaxes), avec 32 magasins fin 2021, dont 30 en France. L'Enseigne a signé un partenariat stratégique avec Lagardère Travel Retail au travers d'Aelia et de MRW pour le développement de magasins Travel retail en France, basé sur un mode d'exploitation en franchise ;
- le format Proximité, avec 90 magasins à fin 2021. Le Groupe a ouvert, au cours de cette année, 7 magasins en France et a su capitaliser sur les partenariats conclus respectivement avec Intermarché et Vindemia sur le format de proximité ;
- le format Connect (dédié à la téléphonie et aux objets connectés), avec 18 magasins à fin 2021 en France et à l'international. À ce titre, la Fnac a reçu le Janus du commerce pour ce nouveau concept, décerné par l'Institut français du design. Ce concept a bénéficié du partenariat signé en 2018 avec Bouygues Telecom où sont distribuées les offres de Bouygues Telecom.

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

À fin 2021, la Fnac comptait 319 magasins au total, parmi lesquels 232 magasins situés en France⁽¹⁾. La Fnac a ouvert 14 magasins en 2021 (contre 13 en 2020), dont 4 magasins à l'international (3 en Espagne et 1 au Sénégal).

En France, les magasins Darty sont principalement situés dans des zones très peuplées avec une forte présence au sein ou à proximité de grandes villes, telles que Paris, Lyon et Marseille. Les autres magasins Darty sont généralement situés hors des villes, dans des centres commerciaux ou des zones commerciales. De plus, afin d'étendre sa présence dans les zones françaises moins peuplées, et notamment celles de moins de 100 000 habitants, Darty a mis en place un réseau de franchises. Ce réseau lui a permis d'agrandir son parc de magasins, pour un niveau d'investissement limité, et de toucher de petites zones d'attraction où un grand magasin classique serait trop cher à exploiter. Darty a ouvert 35 magasins en 2021, la totalité en France (33 franchisés et 2 en propre). À fin 2021, Darty France compte 465 magasins, dont 2 situés en Tunisie et Vanden Borre compte 72 magasins en Belgique.

Nature & Découvertes opère à travers un réseau de 101 magasins, majoritairement situés en France (88 magasins). L'exploitation de tous les magasins est faite par l'Enseigne à l'exception de 7 magasins suisses pour lesquels un contrat de franchise est en place avec Payot. De plus, depuis l'acquisition par Fnac Darty, l'Enseigne a ouvert 7 shop-in-shops dans des Fnac, dont 1 en 2021 et 12 magasins, dont 6 en 2021, 2 sous format intégré et 4 sous format de la franchise, lui permettant d'étendre son parc magasins pour un coût limité et de toucher un nouveau public. Le Groupe a ainsi ouvert un premier shop-in-shop en Espagne en 2019 et un premier magasin franchisé au Portugal cette année, représentant deux nouveaux pays d'implantation. 3 autres franchisés ont été ouverts en 2021 en Guadeloupe, à la Martinique et à La Réunion. Les 3 magasins Nature & Découvertes en Allemagne ont été fermés en 2020, afin de repositionner l'enseigne sur ses marchés clés. L'Enseigne poursuivra son maillage territorial et son développement principalement en France en s'appuyant sur les capacités opérationnelles déjà existantes du Groupe.

Enfin, le Groupe a fait l'acquisition de WeFix, leader français de la réparation express de *smartphones*, en octobre 2018. Avec plus de 200 000 réparations réalisées en 2021 et 487 collaborateurs, WeFix opère exclusivement en France un réseau de 139 espaces de service dont 73 corners, 10 boutiques et 56 shop-in-shops. En 2021, WeFix a ouvert 22 nouveaux espaces de service.

(1) Dont 12 magasins implantés à l'étranger : 2 en Tunisie, 3 au Maroc, 1 au Congo, 1 au Cameroun, 2 en Côte-d'Ivoire, 1 au Sénégal et 2 au Qatar.

Format	Date du concept	Surface moyenne	Situation d'implantation	Offre proposée	Nombre de magasins
Réseau Fnac					
Traditionnel	1974	2 400 m ²	Centre-ville de grande ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	161
Périphérie	2006	2 000 m ²	Zones périphériques	Intégralité de l'offre	17
Proximité	2012	300 à 1 000 m ²	Ville moyenne Grande ville pour compléter le maillage de magasins	Intégralité de l'offre	90
Travel (Aelia et MRW)	2011	60 à 300 m ²	Aéroports et gares	Produits éditoriaux axés sur l'actualité Produits techniques centrés sur la mobilité	32
Connect	2015	80 à 100 m ² pour les boutiques dédiées	Centre-ville Shop-in-shops	Téléphonie et Objets Connectés	18
Réseau Darty/Vanden Borre					
Intégré Traditionnel	1968	1 500 m ²	Proximité grandes villes – centres commerciaux	Intégralité de l'offre	294
Franchise	2014	600 m ²	Proximité villes moyennes	Gamme minimale	242
Réseau Fnac Darty					
Franchise	2017	1 400 m ²	Zone commerciale	Gros et Petit électroménager Produits éditoriaux et techniques TV	1
Réseau Nature & Découvertes					
Intégré Traditionnel	1990		Centre-ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	90
Franchise	2008		Centre-ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	11

1.7.2 / PARC IMMOBILIER

Le tableau suivant résume les surfaces occupées par le Groupe au 31 décembre 2021 dans les différents pays où il est présent.

L'implantation géographique du Groupe est décrite de façon plus détaillée en section 1.4.4 du chapitre 1 « Présence géographique ».

Magasins (y compris franchises)	Nombre de sites	Surface commerciale clients (en m ²)
France ^(a) -Suisse ^(b)	798	793 000
Péninsule Ibérique	74	100 000
Belgique-Luxembourg	85	89 000
TOTAL	957	982 000

(a) Dont 14 magasins Fnac et Darty situés à l'étranger et l'ensemble des magasins Natures & Découvertes.

(b) Hors 13 shop-in-shops Fnac présents au sein des magasins Manor.

Entrepôts/Autres surfaces (hors franchises)	Nombre de sites	Surface totale occupée (en m ²)
France-Suisse		
Entrepôts	8	317 000
Autres surfaces ^(a)	66	200 000
Péninsule Ibérique		
Entrepôts	2	32 000
Autres surfaces ^(a)	3	5 000
Belgique-Luxembourg		
Entrepôts	4	40 000
Autres surfaces ^(a)	1	4 000
TOTAL	84	598 000

(a) Les autres surfaces regroupent les bureaux, centres de services partagés, SAV Ateliers, plateformes Cross-Dock et bases techniques.

La plupart des biens immobiliers sont loués ; toutefois, le Groupe dispose d'un parc immobilier en propriété regroupant 55 magasins, 1 entrepôt et 9 autres locaux d'activité.

Le Groupe considère que le taux d'utilisation de ses immobilisations corporelles est cohérent avec son activité, son évolution projetée et ses investissements en cours et planifiés.

Fnac Darty s'engage dans la réduction de la consommation de ses magasins et réalise les investissements nécessaires afin de réduire leur consommation énergétique. L'ensemble de ces actions est détaillé à la section 2.4 du chapitre 2 « Réduire les impacts sur le climat » du présent document.

À la date d'enregistrement du présent Document d'enregistrement universel, les principaux investissements du Groupe en cours et envisagés sont détaillés à la section 4.2.3.1 du chapitre 4 « Flux nets liés aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels » du présent document.

1.8 / Environnement et évolutions réglementaires

1.8.1 / ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Les réglementations auxquelles le Groupe est soumis dans ses pays d'implantation, tout comme les évolutions réglementaires et les actions menées par les régulateurs locaux, nationaux ou internationaux sont susceptibles d'avoir un impact sur les activités et la performance du Groupe.

Tant en France qu'à l'international, Fnac Darty est soumis à de nombreuses législations et réglementations, dont celles relatives au droit de la concurrence, régissant l'exploitation d'établissements ouverts au public, la protection des consommateurs ainsi qu'à certaines réglementations spécifiques liées à des activités particulières (monétique, logistique, e-commerce, immobilier, intermédiation en crédit et assurance, informatique, prix du livre).

À titre d'illustration, Fnac Darty a notamment pris en compte l'entrée en vigueur du Règlement européen sur la protection des données à caractère personnel (RGPD), dont les dispositions sont applicables depuis mai 2018 dans l'ensemble des États membres de l'Union européenne. Le Groupe a mis en place un programme pour cadrer et coordonner les travaux de mise en conformité à l'échelle du Groupe (voir section 2.5.2 du chapitre 2 de ce présent document).

Par ailleurs, les activités du Groupe en France sont soumises à la loi n° 81-766 du 10 août 1981 relative au prix du livre. Un livre neuf vendu en France doit avoir un prix unique fixé par l'éditeur, qui doit être imprimé sur la couverture du livre. Le vendeur, s'il possède un magasin physique, est autorisé à proposer une réduction allant jusqu'à 5 % du prix du livre. Cette loi ne s'applique pas au livre d'occasion et au livre soldé. De plus, Fnac Darty a activement soutenu l'adoption de la loi visant à conforter l'économie du livre et à renforcer l'équité et la confiance entre ses acteurs promulguée au *Journal officiel* le 30 décembre dernier, qui prévoit une obligation de facturation minimale des frais d'envoi pour l'expédition de livres à domicile. Ce texte sera applicable six mois après la publication d'un arrêté fixant la grille de tarification. Le Groupe participe aux concertations préalables à l'élaboration de ce texte réglementaire.

De plus, Fnac Darty assure un suivi des mesures mises en place en 2017 pour se conformer à la loi Sapin 2, loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. Soumis à la loi sur le devoir de vigilance des maisons mères et grands donneurs d'ordre, Fnac Darty publie depuis 2018 un plan de vigilance (voir section 2.5.5 « Plan de vigilance » du chapitre 2 de ce présent document).

Fnac Darty est également soumis au principe de responsabilité élargie du producteur (REP), un dispositif obligatoire de financement et d'organisation de la gestion des déchets pour les producteurs, importateurs et metteurs sur le marché. Cela suppose l'affiliation à un éco-organisme, le versement de l'écoparticipation, et dans certains cas la reprise des produits usagers.

La loi AGECE promulguée le 10 février 2020 a créé de nouvelles filières REP : outre les emballages, les équipements électriques et électroniques, les piles et accumulateurs, l'ameublement, sont également concernés à partir du 1^{er} janvier 2022, les articles de bricolage et de jardin, articles de sport et de loisirs, jouets. La loi AGECE a par ailleurs étendu les obligations en termes de reprise gratuite en magasin ou sur le lieu de livraison. Ainsi, aux équipements électriques et électroniques s'ajouteront à compter du 1^{er} janvier 2022, en fonction de seuils de chiffres d'affaires et de surface de vente, les éléments d'ameublement, les cartouches de gaz à usage unique et les piles, et à compter du 1^{er} janvier 2023, les articles de bricolage, de sport, et les jouets.

La loi AGECE a également imposé, à compter du 1^{er} janvier 2021, une communication sur la disponibilité des pièces détachées, ainsi que l'apposition obligatoire d'un indice de réparabilité sur plusieurs typologies d'appareils : *smartphones*, ordinateurs portables, lave-linge à hublot, téléviseurs, et tondeuses à gazon. Une note sur 10 est ainsi attribuée par le fabricant de l'appareil sur cinq critères (durée de disponibilité de la documentation technique et relative aux conseils d'utilisation et d'entretien, caractère démontable de l'équipement, durées de disponibilité sur le marché des pièces détachées et délais de livraison et prix de vente des pièces détachées ; le cinquième critère dépend de la catégorie d'équipements concernée) en fonction de grilles de notation définies par le ministère de la Transition écologique. Fnac Darty, qui avait porté dès 2018 à titre expérimental ce projet sur certains appareils, a été parmi les premiers distributeurs à afficher cet indice, qui permet d'informer de manière simple le consommateur dès son acte d'achat, en magasin et sur son site internet pour les produits concernés. Cet indice sera étendu en 2022 à de nouvelles catégories de produits : aspirateurs, lave-vaisselle, lave-linge à ouverture par le haut et nettoyeurs haute pression. À compter de 2024, l'indice de réparabilité sera remplacé par un indice de durabilité dont les critères devront être définis par décret : le Groupe participe activement aux travaux de concertation sur le sujet.

Afin d'accompagner et d'anticiper la création des zones à faibles émissions prévues par la loi Orientations et Mobilités (LOM) et renforcées par la loi Climat, le Groupe engage un programme de verdissement de sa flotte automobile (voir section 2.4.4.4 « Les transports de marchandises et les transports professionnels » de ce présent document).

L'ensemble de ces sujets réglementaires font écho aux engagements du Groupe en faveur de la durabilité et sont pilotés par un comité dédié bénéficiant d'un sponsor au comité exécutif.

En termes d'engagements volontaires, Fnac Darty a été l'un des artisans et premiers signataires en juillet 2021 de la charte d'engagement pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne, qui pose les jalons d'un développement du

secteur plus durable, au moyen de dix engagements organisés autour de quatre axes (information du consommateur, emballages, entrepôts et livraisons, suivi). Certains des engagements de cette charte sont d'ores et déjà remplis par le Groupe : c'est le cas du regroupement systématique de l'expédition de produits commandés en même temps (sauf demande contraire du consommateur), ou de l'orientation du consommateur vers des produits plus vertueux, grâce à un pictogramme « choix durable » et à la publication annuelle de son « Baromètre du SAV ». Par ailleurs, le Groupe a déployé sur ses deux sites web l'outil « livraison éclairée » : le consommateur est informé par type de livraison de l'émission CO₂ d'un kilogramme transporté (hors emballage, transport amont et déplacement client), et a la possibilité de calculer l'empreinte CO₂ de son déplacement grâce à un renvoi sur un éco-calculateur.

1.8.2 / LOBBYING RESPONSABLE

Fnac Darty participe aux délibérations susceptibles d'affecter son environnement, en présentant ses actions et innovations aux pouvoirs publics, en participant aux côtés de l'administration aux concertations en amont de la rédaction de textes législatifs et réglementaires, en défendant ses positions et ses propositions lors d'auditions auprès du gouvernement, de parlementaires, d'élus locaux, ou d'autorités indépendantes.

L'objectif du Groupe est d'accompagner les ambitions politiques en termes d'engagement vers une économie plus circulaire, de protection des consommateurs, d'égalité de traitement entre acteurs économiques, tout en préservant les intérêts des entreprises concernées.

Le Groupe apporte, en toute transparence, une expertise technique utile à la décision politique. Dans une démarche constructive avec les pouvoirs publics, le Groupe peut promouvoir, grâce à

son expérience opérationnelle, des propositions innovantes, mais également alerter sur les risques économiques, sociaux, environnementaux que feraient peser certaines mesures sur les acteurs du secteur. Dans ce dernier cas, le Groupe veille à travailler proactivement à des solutions de compromis satisfaisantes et acceptables par l'ensemble des parties prenantes.

Dans sa démarche de représentation d'intérêts, le Groupe alterne entre engagements propres, et participation à des coalitions d'acteurs sous l'égide de fédérations professionnelles – nationales ou locales – dont il est membre.

Fnac Darty déclare chaque année l'ensemble de ses activités auprès des agents publics nationaux ainsi que les sommes allouées pour ses actions de représentation d'intérêt à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique.



Responsabilité sociétale de l'entreprise

Gouvernance et stratégie RSE 56

2.1 / Développer notre principal actif : le capital humain 67

- 2.1.1 / Développer l'égalité professionnelle, la qualité de vie au travail et l'engagement 69
- 2.1.2 / Développer les compétences et l'employabilité 74
- 2.1.3 / Garantir la santé et la sécurité des salariés 79

2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé 81

- 2.2.1 / Informer les clients pour permettre un choix éclairé 84
- 2.2.2 / Faire évoluer l'offre, pour proposer des produits plus durables 87
- 2.2.3 / Développer la réparation 89
- 2.2.4 / Donner une seconde vie aux produits 92
- 2.2.5 / Réduire les emballages, assurer la collecte et le recyclage des déchets 93
- 2.2.6 / Contribuer au débat public autour de la durabilité 96

2.3 / Contribuer au développement social et culturel des territoires 98

- 2.3.1 / La Fnac, acteur engagé dans la promotion de l'accès à la culture pour tous et la diversité culturelle 99
- 2.3.2 / Accroître les impacts positifs pour les territoires par la création d'emploi et la solidarité 100

2.4 / Réduire les impacts sur le climat 105

- 2.4.1 / Une gouvernance dédiée, pour une intégration de l'enjeu à tous les niveaux de l'entreprise 106
- 2.4.2 / Des enjeux climatiques intégrés au projet stratégique de l'entreprise 107
- 2.4.3 / Un management des risques et opportunités climatiques renforcé 110
- 2.4.4 / Objectifs de réduction, indicateurs et performances 111

2.5 / Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur 130

- 2.5.1 / Dispositif éthique et gouvernance 131
- 2.5.2 / Garantir la protection des données personnelles des clients et des salariés 133
- 2.5.3 / Lutter contre la corruption 135
- 2.5.4 / Déployer une politique d'achats indirects responsables 137
- 2.5.5 / Plan de vigilance 138
- 2.5.6 / Contribuable responsable 147

2.6 / Tableau de synthèse des indicateurs extra-financiers 151

2.7 / Note méthodologique 157

2.8 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 162



Gouvernance et stratégie RSE

Le Groupe Fnac Darty, en application de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce, est tenu d'établir une déclaration consolidée de performance extra-financière (DPEF) incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques et les résultats de ces politiques par le biais d'indicateurs clés de performance. Le chapitre 1, le présent chapitre et le chapitre 6 intègrent ces informations. Pour faciliter la lecture, une table de concordance permettant d'identifier ces informations est présentée en section 8.

Conformément au Règlement européen Taxonomie (Règlement 2020/852/UE), la présente DPEF intègre également, en section 2.4.4, les indicateurs relatifs à la part du chiffre d'affaires, aux dépenses d'exploitation (Opex) associées à des

activités économiques durables sur le plan environnemental et aux dépenses d'investissement (Capex) sur l'exercice 2021.

En outre, la section 2.5.5 du présent chapitre répond aux exigences de la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, sur la mise en œuvre effective d'un plan de vigilance (voir table de concordance en 8.8.6).

Enfin, conformément aux attentes de ses parties prenantes, ce chapitre présente également le reporting climat en conformité avec les recommandations de la *Task Force on Climate Disclosure* (TCFD), contribuant à l'effort de transparence et de redevabilité du Groupe sur les questions climatiques (voir table de concordance en section 8.8.7).

UNE DÉMARCHE RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE ET DU MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE

Avec plus de 25 000 collaborateurs à travers le monde, plus de 950 magasins et près de 10 millions de clients fidèles, Fnac Darty a pleinement conscience de sa responsabilité : faire évoluer son modèle d'affaires pour faire face aux évolutions du marché et aux enjeux climatiques, tout en développant son capital humain et en générant des impacts positifs sur la société.

Centrale dans la raison d'être du Groupe « S'engager pour un choix éclairé et une consommation durable », cette responsabilité sociétale et les enjeux auxquels elle répond ont été déterminants

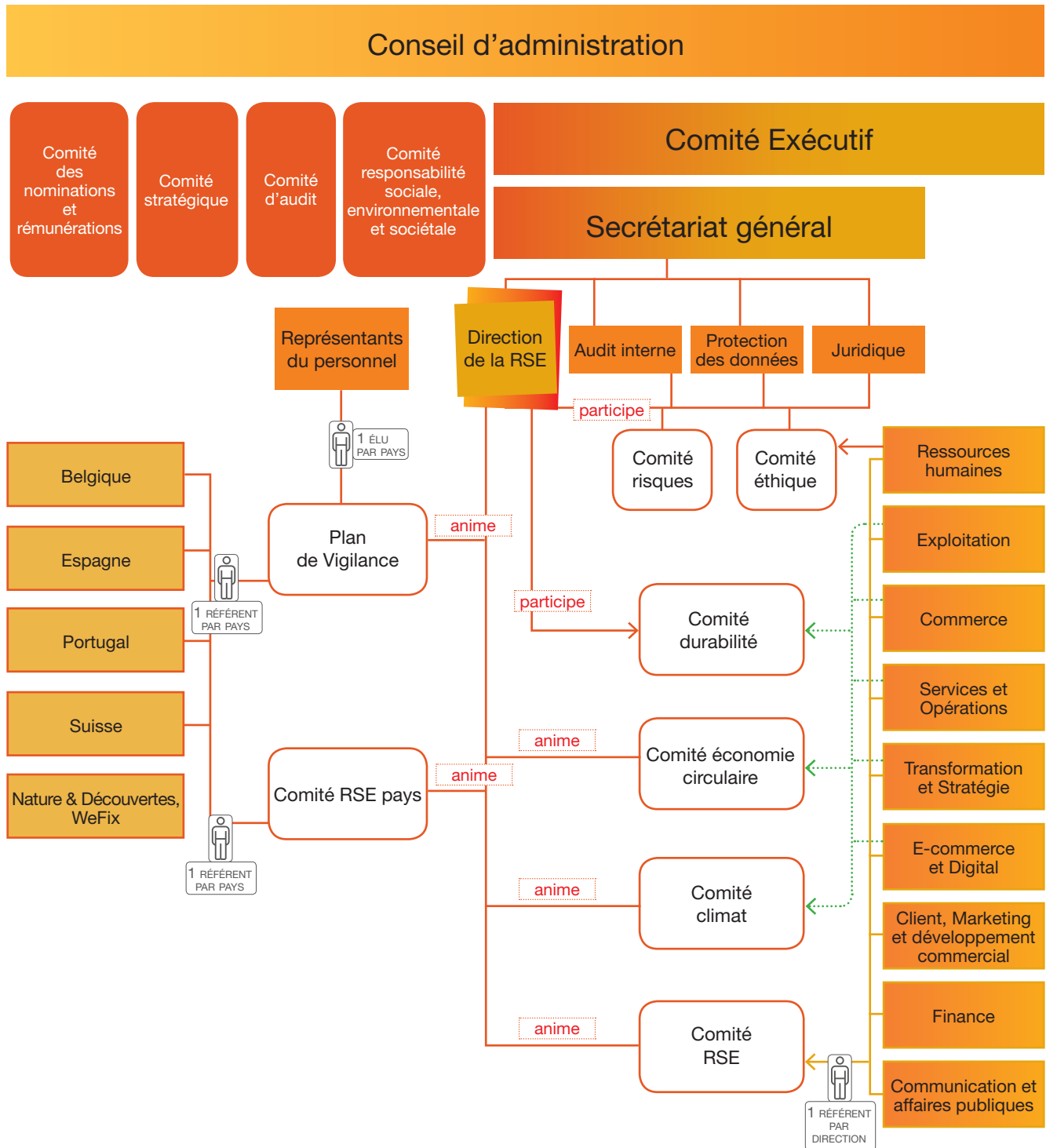
dans le choix des orientations stratégiques définies dans le plan Everyday. Ce nouveau plan stratégique, en plaçant la durabilité au rang des priorités pour les années à venir, vient renforcer la stratégie RSE du Groupe, pour une intégration toujours plus forte des enjeux sociétaux dans les projets et dans la gestion de l'entreprise.

La description de la raison d'être du Groupe, l'intégration des enjeux de société dans le modèle d'affaires et le plan stratégique sont présentés dans le chapitre 1 du présent document.

UNE GOUVERNANCE ET UNE ORGANISATION RENFORÇANT L'INTÉGRATION DES ENJEUX RSE DANS LA STRATÉGIE ET LES MÉTIERS

Soucieux d'intégrer ces enjeux dans la stratégie et dans les projets des différents métiers, le Groupe poursuit une approche décentralisée de la RSE, basée sur la montée en compétences des managers.

La direction de la RSE est rattachée au secrétariat général et s'appuie sur différentes instances et sur des relais dans les métiers pour mettre en œuvre la stratégie RSE du Groupe.



Description des comités

- Le comité RSES, décrit en chapitre 3, est constitué de quatre administrateurs indépendants. Il rend compte au conseil d'administration de la stratégie et des projets RSE menés, ainsi que des résultats obtenus.
- Les comités thématiques :
 - le comité éthique : présidé par la secrétaire générale en charge de la RSE et de la gouvernance, il est composé des directeurs juridique, RSE, Audit interne, RH, RSE et DPO. Il veille à la conformité du Groupe aux réglementations relatives à la conduite éthique des affaires, notamment les lois Sapin 2, devoir de vigilance et RGPD ;
 - le comité climat : composé de deux sponsors Comex (secrétaire générale en charge de la RSE et de la gouvernance et directeur des services et opérations), des directeurs de la RSE, de la logistique, du transport national, de la politique services et du SAV, il est en charge du déploiement et du respect de la feuille de route climat du Groupe. Il garantit l'intégration de l'enjeu climatique dans la stratégie globale, et pilote les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (voir § 2.4.1) ;
 - le comité économie circulaire : composé de trois sponsors Comex (secrétaire générale en charge de la RSE et de la gouvernance, directeur des services et opérations et directeur e-commerce et digital), des directeurs de la RSE, de la logistique, du transport national et de la seconde vie, il vise à piloter les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus, améliorer la collecte et le recyclage, et valoriser les matières ;
 - le comité RSE : composé d'un sponsor Comex (secrétaire générale en charge de la RSE et de la gouvernance) et des 14 référents métiers (un pour chaque direction du Groupe), il pilote les projets visant à nourrir les cinq piliers de la stratégie RSE ;
 - le comité durabilité : composé de deux sponsors Comex (directrice de la stratégie et de la transformation du Groupe et directeur commercial), des directeurs de la durabilité, de la seconde vie, de la RSE, il vise à piloter l'offre de produits durables proposée aux clients, ainsi que tous les plans d'actions destinés à trouver une seconde vie aux produits neufs non vendables du Groupe.

Par ailleurs, La direction de la RSE participe régulièrement :

- aux comités de contrôle interne, qui contrôlent les politiques de prévention et d'atténuation de certains risques identifiés dans la cartographie des risques couverts par la loi sur le devoir de vigilance ;
- au comité des risques, qui intègre et traite notamment des risques RSE nécessitant des plans d'action transversaux.

Sensibilisation et formation au développement durable

Afin de sensibiliser les collaborateurs et la direction aux enjeux sociaux et environnementaux du Groupe, et les mobiliser pour faire de chacun un acteur de la stratégie RSE, Fnac Darty a mené plusieurs projets et événements dédiés en 2021.

En décembre 2021, l'ensemble des membres du comité exécutif se sont réunis pour réaliser une Fresque du Climat. Distribuée par l'association éponyme, cet atelier de sensibilisation aux grands mécanismes climatiques se base sur l'intelligence collective pour mettre en lumière les causes et conséquences du dérèglement climatique. La participation du Comex à cet atelier témoigne de la volonté du Groupe d'intégrer les enjeux climatiques dans ses orientations stratégiques. Une session est prévue en 2022 avec l'ensemble des référents RSE du Groupe (voir aussi § 2.3.1).

Déclinaison de cet atelier sur le thème plus resserré de l'impact environnemental du numérique, le pôle « Green IT » a réalisé en novembre 2021 une Fresque du Numérique, contribuant ainsi à former les équipes IT à ces enjeux (voir aussi § 2.4.4.5.3).

Une semaine dédiée à la RSE a été organisée lors de la Semaine européenne du développement durable et a permis de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux du développement durable et à la stratégie RSE du Groupe, par le biais de témoignages et d'éclairages de collaborateurs mais également de personnalités extérieures.

Dans le cadre de l'élaboration d'une politique d'achats indirects responsable, l'ensemble des collaborateurs de la direction des achats indirects a reçu une formation aux achats responsables (voir aussi § 2.5.4).

Trois modules de formation en e-learning, construits par la direction de la RSE et la direction des services, ont été développés et rendus accessibles à l'ensemble des collaborateurs de France. Le premier présente les enjeux du développement durable, le deuxième la stratégie RSE du Groupe, et le troisième l'action spécifique de Fnac Darty pour la durabilité des produits. À fin 2021, les trois modules lancés en septembre 2021 avaient été validés 1 580 fois, dont près d'une fois sur deux par des vendeurs ou vendeuses.

Chez Nature & Découvertes : les « Réseaux Verts » déclinent les ambitions de l'enseigne dans les magasins

Depuis 1995, Nature & Découvertes a structuré sa politique de développement durable autour d'un réseau interne d'ambassadeurs de la politique environnementale et sociétale en magasin, à travers la fonction de « Réseau Vert ».

Ces salariés volontaires (un par magasin), appelés « Réseaux Verts », sont à la fois des acteurs du développement du tissu associatif local, des acteurs de la pédagogie et de l'éducation à la nature et à l'environnement, mais aussi des acteurs responsables agissants au quotidien pour diminuer les impacts de l'entreprise sur l'environnement. Au total, environ 10 % des employés Nature & Découvertes sont ainsi des Réseaux Verts. Ils doivent réaliser, en binôme avec leurs directeurs adjoints, une quinzaine d'objectifs pendant l'année. Ces objectifs permettent une cohésion d'équipe et un partage de bonnes pratiques qui se traduit par des actions concrètes au sein de leur magasin.

Les Réseaux Verts mobilisent les équipes sur des objectifs environnementaux et sociétaux tels que :

- sensibiliser aux engagements RSE de Nature & Découvertes (handicap, mécénat de compétences, achats responsables, qualité produits, bilan carbone) ;
- trier et suivre les consommations de déchets ;
- relayer des actions de sensibilisation et plaidoyers auprès des clients et acteurs locaux ;

- soutenir des projets associatifs locaux pour la protection et l'éducation à la nature notamment au travers des comités « Coup de main » de la Fondation Nature & Découvertes et de l'Arrondi ;
- promouvoir des programmes éducatifs et des sorties axés sur la nature (plus de 2 000 activités sont référencées chaque année).

Par ailleurs, le comité de direction de Nature & Découvertes a réalisé une Fresque du Climat en octobre 2021. Par la suite, il a été décidé de déployer la démarche et de former 30 personnes pour que celles-ci puissent ensuite animer des Fresques du Climat dans chacune des entités de l'entreprise. L'objectif est que tous les salariés aient participé à une Fresque dans les meilleurs délais.

Intégration de la RSE aux objectifs de rémunération variable

Depuis déjà plusieurs années, la part variable de la rémunération du Directeur Général et des membres du comité exécutif intègre un objectif RSE, défini en concertation avec la direction de la RSE. Ces objectifs sont en lien avec les responsabilités respectives des dirigeants (voir chapitre 3, § 3.3.1).

Le plan d'intéressement long terme (ILT) qui vise à fidéliser les managers clés de l'entreprise intègre un critère d'atteinte d'un objectif RSE.

Enfin, depuis le 1^{er} janvier 2021, l'ensemble des cadres éligibles à une rémunération variable annuelle ont un objectif RSE représentant 10 % de cette part variable.

2

UN DIALOGUE OUVERT AVEC LES PARTIES PRENANTES

Un dialogue régulier avec les parties prenantes permet de veiller à ce que l'entreprise, tant dans sa stratégie que dans l'exercice de ses activités au quotidien, intègre l'ensemble de leurs préoccupations.

Les dispositifs et canaux permettant de favoriser ce dialogue sont les suivants :

Parties prenantes	Moyens/dispositifs favorisant le dialogue
Clients	■ Environ 3 collaborateurs sur 4 sont en contact direct avec les clients. Vendeurs/livreurs/techniciens à domicile/téléconseillers entretiennent un dialogue permanent avec les clients. ■ Via son service Études, le Groupe mène régulièrement des enquêtes clients (enquête de satisfaction, étude sur l'évolution des modes de consommation, enquête sur les nouveaux services proposés, etc.), essentielles pour comprendre finement les attentes des clients. Ainsi, plusieurs études ont permis de comprendre l'intérêt des clients pour une information fiable vis-à-vis de l'impact environnemental des différents modes de livraison ; ces études ont conduit le Groupe à développer un nouveau service, pour informer sur l'empreinte carbone des colis transportés. ■ Les avis clients, déposés sur les sites commerciaux, mais également les réclamations, permettent aux équipes de toujours mieux cerner les attentes des clients, mais également de corriger des irritants voire d'être alertés en cas de problème de qualité sur un service ou un produit. ■ À travers les réseaux sociaux, les enseignes du Groupe entretiennent un dialogue continu avec les clients. ■ Les événements culturels en magasin – plus de 5 000 en 2021 – représentent de formidables espaces de rencontre entre les collaborateurs du Groupe et ses clients.

Parties prenantes

Moyens/dispositifs favorisant le dialogue

Collaborateurs
et partenaires sociaux

- Le Groupe entretient un dialogue régulier et constructif avec les partenaires sociaux. Fnac Darty a structuré son dialogue social afin de permettre des échanges efficaces avec les représentants du personnel tout en garantissant un bon niveau de proximité avec les entités opérationnelles et les salariés, grâce à des représentants de proximité.
- Soucieux de connaître les attentes et éventuelles difficultés de ses collaborateurs, le Groupe a déployé dès 2018 un dispositif d'écoute innovant et anonyme, basé sur des questions posées chaque mois via l'outil Supermood.
- À travers sa communication interne, le Groupe organise régulièrement des événements permettant de fédérer les collaborateurs, de partager des informations et de recueillir leurs attentes (plénières, « semaine de la RSE », « journée Client », etc.).
- À partir de 2022, comme prévu dans l'accord Groupe sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail, des réunions d'expression collectives seront organisées au sein de chaque équipe, au moins une fois par an, afin d'échanger sur les questions liées aux conditions de travail, l'organisation et l'environnement de travail ainsi que tout dysfonctionnement.

Fournisseurs/usines

- Les équipes de la direction commerciale échangent au quotidien avec les fournisseurs, sur les performances et le prix, mais également sur de nouveaux critères tels que la durabilité (fiabilité et réparabilité) de leurs produits.
- Ces mêmes équipes participent régulièrement à des salons, ou organisent des salons, dont une Convention commerciale annuelle, qui permettent la rencontre avec les fournisseurs du Groupe et des prospects.
- Dans le cadre de son activité de *sourcing* de produits de marque propre et sous licence, le Groupe réalise chaque année une centaine d'audits dans les usines des fournisseurs, et recueille à cette occasion leurs attentes et éventuelles difficultés.
- Dans le cadre de sa politique d'achats indirects responsables, Fnac Darty échange, lors de ses appels d'offres, de ses négociations et de ses *business review*, sur les attentes des fournisseurs vis-à-vis du Groupe, et sur leurs performances sociales et environnementales, dans un esprit d'accompagnement et de collaboration.

Associations

- Le Groupe adhère à plusieurs organisations et fédérations professionnelles (FCD, FEVAD, AFEP, MEDEF, etc.) et à ce titre participe régulièrement à des groupes de travail, des tables rondes et des consultations.
- Les engagements du Groupe pour la durabilité des produits, réaffirmés dans son plan stratégique Everyday, s'illustrent également par un dialogue régulier avec des associations de défense des consommateurs ou de défense de l'environnement (Halte à l'Obsolescence Programmée, les Amis de la Terre).
- À travers sa politique de solidarité, Fnac Darty est en partenariat et en collaboration avec de multiples associations d'utilité publique, telles que Bibliothèques sans Frontières, Envie ou encore le Secours Populaire.

Pouvoirs publics

- Le Groupe contribue aux débats parlementaires relatifs aux projets de lois concernant ses activités, et apporte régulièrement une expertise technique utile à la décision politique, notamment en partageant ses données ou en ouvrant les portes du Labo Fnac pour présenter ses méthodes et ses travaux.
- Fnac Darty participe aux groupes de travail et aux concertations avec les acteurs du secteur pilotés par l'administration (indice de réparabilité, affichage environnemental, indice de durabilité, etc.). Dans une démarche constructive avec les pouvoirs publics, Fnac Darty promeut des propositions innovantes, mais alerte également sur les risques économiques, sociaux, environnementaux que feraient peser certaines mesures sur les acteurs du secteur.

Investisseurs/
actionnaires

- Fnac Darty répond à ses obligations de reporting auprès des investisseurs institutionnels ou individuels et, plus largement, de la communauté financière dans le respect des meilleures pratiques, au travers de communiqués de presse disponibles en français et en anglais dans la section Investisseurs de son site internet : www.fnacdarty.com.
- Le management de Fnac Darty et l'équipe Relations Investisseurs ont régulièrement des contacts avec des analystes et investisseurs, sous la forme de *roadshows*, rendez-vous téléphoniques ou conférences organisées par des *brokers* (dont plusieurs dédiées uniquement aux investisseurs ISR chaque année).
- Le dialogue avec les actionnaires est assuré tout au long de l'année et notamment lors de l'Assemblée générale. Les actionnaires disposent également d'une rubrique dédiée sur le site internet du Groupe « Espace Actionnaires » au sein de la rubrique « Investisseurs ».
- Fnac Darty partage en toute transparence ses performances et sa gestion des risques extra-financiers en échangeant régulièrement avec les principales agences de notation extra-financière dans le cadre de leur notation du Groupe.

ÉVALUATION DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS RSE

Le Groupe a réalisé une cartographie des risques et une analyse de matérialité en 2018, en interrogeant des parties prenantes externes et internes. Ces analyses ont été croisées aux attentes formulées par les clients de Fnac et Darty dans l'enquête annuelle réalisée auprès de ces derniers, et aux évolutions réglementaires en lien avec le secteur, notamment sur les enjeux liés au climat et aux droits humains.

La matrice qui résulte de ces travaux a fait ressortir quatre grands risques extra-financiers, dont l'impact est significatif pour les parties prenantes du Groupe, mais également pour le développement et la pérennité de l'entreprise.

Risque 1 : L'évolution des métiers

Tendance du risque : en hausse. Dans un contexte d'accélération de l'économie numérique et des nouvelles attentes des clients, les métiers du Groupe évoluent, générant des risques pour les salariés en termes d'employabilité mais aussi de bien-être, et des risques pour le développement économique de l'entreprise, notamment s'agissant des compétences et de l'engagement nécessaires pour déployer la stratégie.

Risque 2 : La durabilité du modèle d'affaires et les nouveaux modes de consommation

Tendance du risque : en hausse. Le modèle linéaire du commerce actuel (fabrication, distribution, usage, déchet) montre ses limites, en raison de ses impacts sur l'environnement. La conscience, par une part croissante des consommateurs, de la nécessité d'agir, a fait émerger de nouvelles façons de consommer : acheter « moins mais mieux », partager des biens ou acheter leur usage, acheter et revendre d'occasion, boycotter les produits ou marques faisant

l'objet de controverses, choisir des produits éco-conçus ou des marques engagées. Pour le Groupe, ces évolutions représentent des risques importants, directement liés à un modèle d'affaires encore dépendant des volumes de vente, mais également des opportunités majeures de développer de nouveaux marchés. Le plan stratégique Everyday, lancé en 2021, intègre ces risques et ces opportunités et entend y répondre.

Risque 3 : L'urgence climatique et ses conséquences sur les entreprises

Tendance du risque : en forte hausse. L'urgence climatique a engendré une pression forte et légitime sur les entreprises, pour qu'elles s'inscrivent dans une trajectoire compatible avec le maintien d'une hausse de la température du climat inférieure à 1,5 °C en 2100 par rapport à l'ère préindustrielle. Ne pas réduire ses impacts expose l'organisation à une perte de crédibilité en termes de responsabilité, aux yeux de toutes les parties prenantes. Respecter une telle trajectoire exige de profondes transformations du modèle économique, de la manière d'opérer et de la gouvernance.

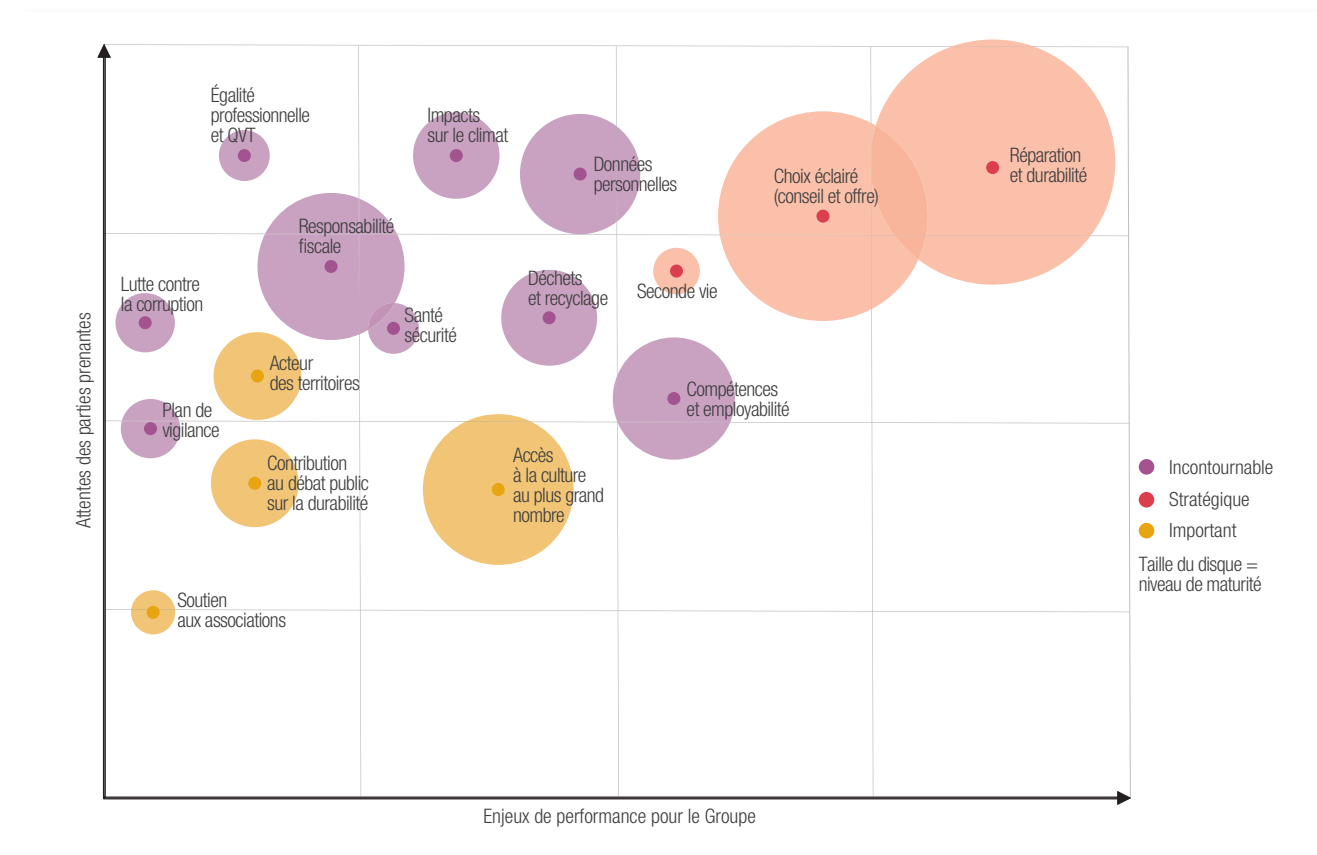
Risque 4 : L'éthique de tous dans un modèle de développement par le partenariat

Tendance du risque : stable. Le modèle Fnac Darty repose et se développe sur l'association et le partenariat (distribution de produits de marque, développement de la franchise, développement de la Marketplace), rendant la gestion des risques éthiques associés plus complexes. Dans un contexte où les lois sur l'éthique des affaires se renforcent et où les consommateurs s'emparent de ces questions, la maîtrise de ce risque à chaque niveau de la chaîne de valeur est cruciale.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Gouvernance et stratégie RSE

De ces quatre risques découlent directement les cinq piliers et les engagements de la politique RSE. Les enjeux RSE de Fnac Darty, analysés suivant leur opportunité business et leur niveau d'attente par les parties prenantes, ont été positionnés dans une matrice de matérialité :



Alors que le Groupe a fortement évolué ces dernières années (rachat de WeFix et de Nature & Découvertes, définition d'une raison d'être, élaboration d'un nouveau plan stratégique...), Fnac Darty prévoit de réaliser une nouvelle étude de matérialité en 2022, afin de s'assurer que la politique RSE répond toujours aux attentes des parties prenantes et afin de réinterroger la priorisation de ces enjeux.

Le présent chapitre est structuré suivant les cinq piliers de la politique RSE du Groupe, et les enjeux associés.

Les objectifs présentés dans ce tableau, inscrits au plan stratégique Everyday, illustrent la forte implication des enjeux RSE dans les orientations stratégiques du Groupe. D'autres objectifs sont présentés dans ce chapitre.

Notre politique RSE			Notre contribution aux ODD (voir chapitre 1, § 1.1.3)	
Nos 4 risques RSE les plus matériels	Nos 5 piliers RSE	Nos enjeux ou engagements Nos objectifs		
L'évolution des métiers <i>Risque explicité dans la section 2.1</i>	1/ Développer le capital humain	■ Favoriser l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail cf. § 2.1.1	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE 4 ÉDUCATION DE QUALITÉ 5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	
		■ Développer les compétences et l'employabilité cf. § 2.1.2		
		■ Garantir la santé et la sécurité des salariés cf. § 2.1.3		
		OBJECTIFS EVERYDAY :		
		■ 35 % de femmes au Leadership Group d'ici 2025		
24 % 27 % 35 % 202020212025				
■ 40 % de femmes au comité exécutif d'ici 2025				
33 % 38 % 40 % 202020212025				



Notre politique RSE

Notre contribution aux ODD
(voir chapitre 1, § 1.1.3)

Nos 4 risques RSE les plus matériels

La durabilité du modèle d'affaires et les nouveaux modes de consommation

Risque explicité dans les sections 2.2 et 2.3

Nos 5 piliers RSE

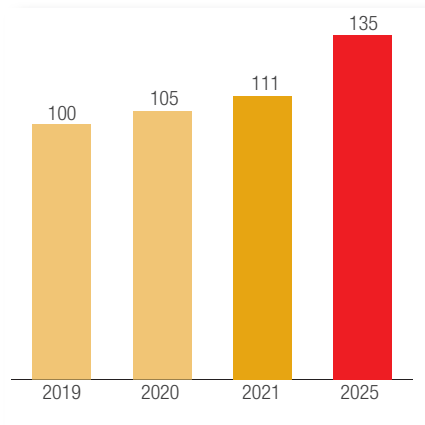
2/ Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Nos enjeux ou engagements Nos objectifs

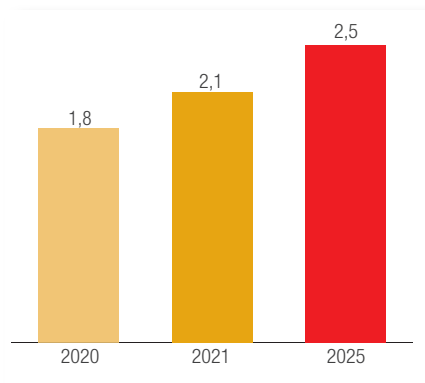
- Informer les clients pour permettre un choix éclairé cf. § 2.2.1
- Faire évoluer l'offre de produits cf. § 2.2.2
- Développer la réparation cf. § 2.2.3
- Donner une seconde vie aux produits cf. § 2.2.4
- Assurer la collecte et le recyclage des déchets cf. § 2.2.5
- Contribuer au débat public autour de la durabilité cf. § 2.2.6

OBJECTIFS EVERYDAY :

- « Score de durabilité ⁽¹⁾ » à 135 d'ici 2025



- 2,5 millions de réparations en 2025



3/ Contribuer au développement social et culturel des territoires

- Donner accès à la culture au plus grand nombre cf. § 2.3.1
- Accroître les impacts positifs sur les territoires : emploi et solidarité cf. § 2.3.2



(a) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

Notre politique RSE

Notre contribution aux ODD
(voir chapitre 1, § 1.1.3)

Nos 4 risques RSE les plus matériels
L'urgence climatique et ses conséquences sur les entreprises

Risque explicité dans la section 2.4

Nos 5 piliers RSE

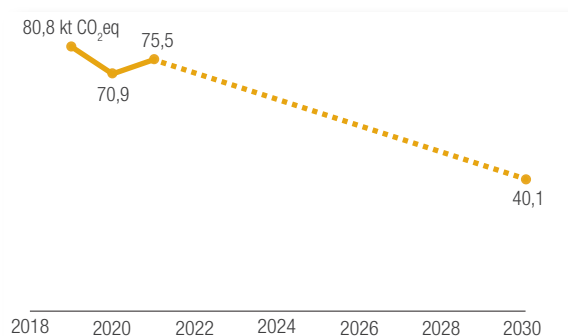
4/ Réduire les impacts sur le climat

Nos enjeux ou engagements Nos objectifs

- **Renforcer la gouvernance** et l'intégration des risques climatiques cf. § 2.4.1 et 2.4.2
- **Réduire les émissions** générées par les transports et l'énergie des sites cf. § 2.4.4.3
- **Étendre le pilotage des émissions indirectes** (produits, services, IT, déplacements des salariés...) § 2.4.4.3

OBJECTIF EVERYDAY :

- - 50 % d'émissions de CO₂ liées aux transports et à l'énergie des sites d'ici 2030 par rapport à 2019


L'éthique de tous dans un modèle de développement par le partenariat

Risque explicité dans la section 2.5

5/ Garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires

- Protéger les **données personnelles** des salariés et clients § 2.5.2
- Prévenir les **risques de corruption** § 2.5.3
- Déployer une **politique d'achats indirects responsables** § 2.5.4
- Mettre en œuvre un **plan de vigilance** § 2.5.5
- Garantir une **responsabilité fiscale** § 2.5.6



La présente DPEF intègre également certains enjeux, politiques, plans d'action et résultats de Nature & Découvertes en matière de responsabilité sociétale. L'entreprise, qui a rejoint le Groupe en août 2019, mène une politique RSE distincte mais cohérente avec la politique RSE du Groupe, et s'appuie sur la certification B Corp, renouvelée pour la troisième fois consécutive, pour piloter sa performance globale.



CERTIFICATION B CORP : UN OUTIL DE TRANSFORMATION ET D'AMÉLIORATION CONTINUE POUR NATURE & DÉCOUVERTES

Nature & Découvertes est la première entreprise de distribution spécialisée française à avoir été certifiée B Corp en 2015. Dans la suite de l'ISO 14001, l'entreprise a fait le choix de se consacrer pleinement à la démarche de certification B Corp car le périmètre adressé par cette certification internationale intègre notamment l'engagement au niveau du modèle d'affaires et correspond mieux au profil de Nature & Découvertes : une entreprise de commerce de détails qui fait fabriquer la majorité de ces produits selon un cahier des charges établi.

B Corp (*Benefit Corporation*) est une certification internationale qui évalue la performance extra-financière sur les domaines environnementaux, sociaux et sociétaux à travers cinq piliers : la Gouvernance, les Collaborateurs, la Collectivité, l'Environnement et les Clients.

La certification s'appuie sur un questionnaire évolutif qui intègre les enjeux actuels de la RSE au niveau mondial. Il s'agit d'un outil de transformation et d'amélioration continue qui vient mesurer l'impact du business model et de ses activités.

En 2021, Nature & Découvertes a obtenu sa troisième certification B Corp avec un score de 86,5 points, au-dessus de la moyenne du secteur d'activité (81,3). Cette certification marque la reconnaissance des engagements historiques de Nature & Découvertes sur le respect de critères sociaux et environnementaux exigeants et constitue un outil permettant d'identifier les axes de progrès (notamment grâce au *benchmark* des autres entreprises certifiées) sur chacun des dimensions.

B Corp a notamment salué la nouvelle raison d'être de Nature & Découvertes. Officialisée en 2021, cette dernière prend en compte les changements sociétaux (nouvelles attentes de ses clients en termes de modes de vie et de consommation) et environnementaux (érosion de la biodiversité) et constitue la boussole du nouveau plan stratégique de Nature & Découvertes « Ambition 2025 » : « Offrir des solutions concrètes (produits et expériences), à tous ceux qui veulent changer leur mode de vie, pour une écologie de la Terre, du corps et de l'esprit ».

2.1 / Développer notre principal actif : le capital humain

- Favoriser l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail
- Développer les compétences et l'employabilité
- Garantir la santé et la sécurité des salariés

Risques	Opportunités
■ Perte d'attractivité de la marque-employeur : incapacité à attirer et retenir les talents ■ Coûts du turnover, de l'absentéisme et du désengagement ■ Coûts liés aux accidents du travail dont les accidents de la route ■ Inadéquation des compétences ■ Difficultés à accompagner la diversification et l'augmentation de certaines activités à cause de la pénurie de certains métiers	■ Des collaborateurs motivés et des équipes performantes et diversifiées ■ Une marque employeur attractive ■ Agilité et résilience ■ Capacité à innover ■ Motivation et satisfaction des collaborateurs ■ Maîtrise des coûts liés aux accidents (assurance et absentéisme) ■ Des collaborateurs dont l'expertise permet au client de réaliser « un choix éclairé ».

Leviers activés	Actions 2021	KPI et indicateurs associés
■ L'accompagnement des femmes vers des postes de leadership et intégration des personnes handicapées	■ Accord Ega Pro : renforcement des dispositifs et formations visant à promouvoir l'égalité des chances ■ Revue des processus de recrutement pour favoriser la parité femmes-hommes ■ Réduction des écarts de rémunération ■ Création de la cellule Handicap	■ KPI : part des femmes dans l'effectif Leadership Group^(a) ■ KPI : part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle durant l'année ■ Part des salariés en situation de handicap dans l'effectif CDI
■ L'ouverture de négociations collectives	■ Négociation qualité de vie au travail et égalité professionnelle au niveau Groupe ■ Signature de l'accord de gestion des emplois et des parcours professionnels ■ Signature de l'accord de télétravail	■ NPS collaborateurs ■ Turnover
■ Le déploiement de nouveaux modes d'organisation	■ Formalisation d'une nouvelle culture commune : « Tous Leaders » ■ Mise en place du télétravail et du projet « Activity Based Office » ■ Optimisation du Projet « Call-center agile » ■ Lancement du « chat et visio vendeur »	
■ L'amélioration de la qualité de vie au travail	■ Lancement de l'accord : renforcement de la conciliation de la vie personnelle et professionnelle ■ Sondage régulier de l'ensemble des collaborateurs du Groupe	
■ Une prévention des risques pour les métiers les plus exposés	■ Renforcement des programmes de formation liés à la sûreté et la sécurité ■ Nomination de « référents sécurité » ■ Prévention des troubles musculo squelettiques par des sessions d'éveil musculaire ■ Investissements dans la modernisation des équipements	■ KPI : absentéisme maladie ■ KPI : taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ■ KPI : taux de gravité des accidents du travail
■ Une Académie de formation internalisée pour des formations sur mesure ■ Des formations multimodales (e-learning, réalité virtuelle, présentiel) ■ Diversification des sources de recrutement	■ Développement de l'expertise des vendeurs ■ Renforcement du leadership des managers ■ Développement de programmes pour former aux métiers pénuriques et en tension ■ Lancement de nouvelles classes destinées à de nouveaux publics	■ KPI : part de la masse salariale allouée à la formation ■ KPI : nombre d'heures de formation par salarié formé ■ Nombre de salariés formés puis recrutés en CDI

(a) Environ top 200 managers au niveau du Groupe.

Les chiffres clés

Sauf lorsque précisé, les données sociales présentées dans ce chapitre concernent l'ensemble des filiales Fnac Darty. Les franchises sont également exclues du périmètre de reporting. Lorsque nécessaire, les définitions sont précisées dans les paragraphes associés.

L'ensemble des indicateurs prioritaires et d'autres indicateurs sont disponibles à la fin du chapitre, dans la table de concordance des risques et indicateurs RSE.

Périmètre : Groupe hors franchises	2019	2020	2021	Objectif Everyday à 2025
Effectif au 31/12 (CDD + CDI)	24 046	24 886	25 585	
Effectif France au 31/12	17 676	18 895	19 270	
Part des CDI	88,3 %	89,2 %	87,8 %	
Part de l'intérim (sur l'effectif CDI + CDD + interim)	13,4 %	12,5 %	13,1 %	
Part des temps complet (sur l'effectif CDI)	81,9 %	82,8 %	83,8 %	
Part de la masse salariale allouée à la formation	2,5 %	2,8 %	3,2 %	
Nombre d'heures de formation par salarié formé ^(a)	14,2 h	9,2 h	14,9 h	
Part des femmes au Leadership Group ^(b)	24,3 %	24,3 %	26,6 %	≥ 35 %
Part du genre sous-représenté au Comex	33,3 %	33,3 %	38,5 %	> 40 %
Part de femmes sur l'effectif féminin ayant bénéficié d'une augmentation individuelle	33,2 % vs 29,5 % pour les hommes	22,9 % vs 23,5 % pour les hommes	22,3 % vs 25,2 % pour les hommes	
Absentéisme maladie	4,6 %	5,2 %	5,3 %	
Turnover	16,2 %	12,5 %	16,4 %	
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ^(c)	27,5 %	30,1 %	31,5 %	
Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt ^(c)	1,5 %	1,7 %	1,9 %	

(a) Tout format confondu (présentiel, classe virtuelle, e-learning).

(b) Environ top 200 managers au niveau du Groupe.

(c) Hors Nature & Découvertes, dont les méthodes de calcul de ces taux varient par rapport à celles de Fnac Darty.

Avec plus de 25 500 collaborateurs dont plus des trois quarts évoluent au contact direct des clients, anticiper et accompagner l'évolution rapide des métiers, garantir la santé et la sécurité des collaborateurs, et favoriser leur engagement ont été identifiés comme des enjeux majeurs pour le Groupe. Réaffirmée dans le plan stratégique Everyday, cette responsabilité sociale est clé.

Dans un secteur extrêmement concurrentiel et face à des acteurs économiques émergents et innovants dans leur gestion des ressources humaines, l'attractivité de la marque employeur et

la motivation des collaborateurs de Fnac Darty sont hautement stratégiques. Elles passent par une écoute attentive des attentes des salariés, aussi bien en termes d'autonomie que de management ou encore de sens donné à leur travail.

Ainsi, le Groupe investit et innove pour faire évoluer ses modes d'organisation, pour procurer à ses salariés un cadre de travail motivant, pour accompagner le développement de leur expertise tout en se portant garant du respect de l'égalité professionnelle.

2.1.1 / DÉVELOPPER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE, LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT

Fnac Darty aspire à devenir un Groupe plus agile, plus innovant, au cœur des enjeux sociétaux en tant qu'entreprise et employeur socialement responsable. L'accompagnement, le développement et l'engagement des collaborateurs, tant sur le plan individuel que collectif, sont autant de facteurs clés contribuant de façon déterminante à la réussite de cette transformation, cruciale pour déployer sa stratégie et pour attirer et retenir les talents dans un contexte hautement concurrentiel.

Dans ce contexte, Fnac Darty a signé, en mars 2021, un accord sur la qualité de vie au travail (QVT) et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cet accord historique en tant que premier accord négocié au niveau du Groupe dessine les lignes d'une politique commune et cohérente pour l'ensemble des enseignes Fnac, Darty, Nature & Découvertes et WeFix sur deux thèmes structurants de l'engagement responsable du Groupe, permettant d'engager des leviers d'amélioration concrets concernant les relations humaines et sociales.

Cet accord répond à plusieurs enjeux jugés prioritaires pour le Groupe tels que le droit à la déconnexion des outils numériques, l'encouragement de l'expression des salariés, l'articulation entre la vie privée et professionnelle, le droit à la déconnexion des outils numériques, l'encouragement de l'expression des salariés, l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, la lutte contre les discriminations et la mobilité urbaine.

Dans le contexte de la pandémie actuelle et des nouveaux modes de travail, cet accord répond également aux attentes légitimes des salariés vis-à-vis d'un meilleur équilibre entre la vie privée et professionnelle et de conditions de travail repensées. En ce sens, de multiples accords sur la mise en place du télétravail, de manière plus généralisée et permanente au niveau des différentes sociétés du Groupe ont été signés en 2021 (voir aussi § 2.1.1.3.2).

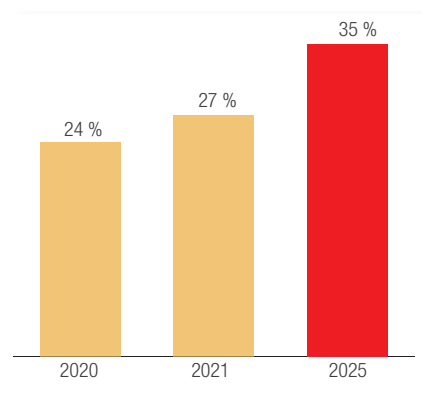
2.1.1.1 / Briser le plafond de verre

Fnac Darty a fait de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, mais en particulier aussi du développement de la mixité professionnelle sur les postes à plus hautes responsabilités, un enjeu prioritaire. Le Groupe s'est mobilisé et organisé autour d'un programme transverse afin de mettre toute l'organisation en mouvement pour atteindre 50 % de femmes en plus aux postes de direction d'ici cinq ans. Ce programme s'articule autour de plusieurs initiatives :

■ fixer et afficher des objectifs chiffrés ambitieux :

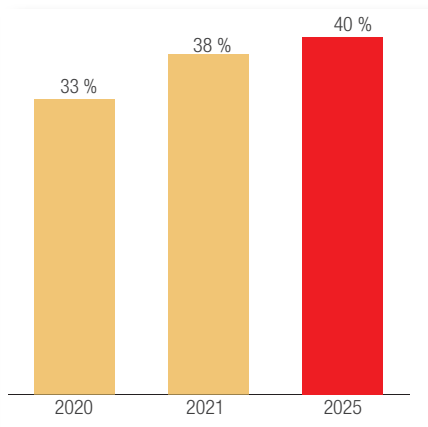
Deux objectifs ont été fixés par le conseil d'administration sur la proposition de la direction générale, et inscrits au plan stratégique Everyday :

- **atteindre 35 % de femmes au Leadership Group⁽¹⁾ d'ici 2025**, avec une progression de 2 points par an jusqu'en 2024 puis 3 points en 2025,



(1) Environ top 200 managers au niveau du Groupe.

- **atteindre puis maintenir un pourcentage d'au moins 40 % du genre sous représenté au comité exécutif d'ici 2025** (à l'instar des règles applicables au conseil d'administration) ;



- **assumer et rendre visible l'engagement du Groupe :**

En 2021, Fnac Darty a multiplié les prises de parole, en interne comme en externe, pour affirmer sa position et ambition en la matière, visant à créer une solide adhésion autour de cet enjeu prioritaire.

Pour officialiser son engagement publiquement, le Groupe s'est notamment inscrit dans une démarche de partenariat avec les Assises de la Parité, et son Directeur Général a pu, à l'occasion de la journée dédiée du 6 mai 2021, participer aux tables rondes portant sur l'accession des femmes aux postes à responsabilité ;

- **créer un réseau interne dédié à la parité :**

Le réseau « Ex Aequo » a été créé en mars 2021 et recense à ce jour près d'une centaine d'adhérents, hommes et femmes. Celui-ci a pour objectif de lever les freins, collectifs et individuels, à la parité et d'accompagner la carrière des femmes du Groupe. Le réseau doit les aider à gagner en visibilité auprès des recruteurs en interne, mais aussi leur donner l'opportunité de partager, avec des pairs, les bonnes pratiques, outils et expériences inhérentes à leur évolution hiérarchique. D'autre part, les adhérentes d'Ex Aequo bénéficient d'un accompagnement personnalisé comme du *mentoring*, des ateliers de développement personnel et des rencontres avec des personnalités inspirantes ;

- **déployer des programmes de développement et de sensibilisation au leadership féminin :**

Le programme « Oser ! » est un dispositif de développement personnel construit par le Groupe et ciblant le leadership des femmes. Il permet aux participantes de bénéficier d'outils et de clés pour faire leurs choix d'orientation de carrière en toute conscience, et leur faciliter l'accès à des fonctions supérieures. Ce dispositif permet également de nourrir le vivier de candidatures féminines en interne.

Le programme se compose d'une formation de trois jours en présentiel complétés de plusieurs sessions de coaching individuel, mais également des webinaires, des temps de travail personnel et en collectif, et des échanges avec des intervenants. Testé en 2020 auprès d'une promotion de 12 femmes encadrantes issues de magasins Fnac et Darty, une nouvelle session a été réalisée en 2021 pour des salariées du siège, et trois nouvelles sessions sont prévues pour 2022 ;

- **auditer et réviser les process RH afin de prévenir les biais discriminatoires :**

Les procédures de recrutement ont été revues en 2021 afin de prévenir les stéréotypes de genre. Cela passe par l'obligation de retenir au moins une femme dans la sélection de candidats mais aussi de s'assurer de la présence obligatoire d'une femme dans le panel des recruteurs. Dans l'hypothèse où deux candidats de sexes opposés auraient démontré, lors du processus de recrutement, un niveau de compétences égal, le choix devra se porter sur le candidat féminin.

Un mémo recruteur a été réalisé ainsi qu'un module e-learning « Recruter sans discriminer » ; sa consultation est désormais obligatoire pour tout nouveau manager ou RH afin de renforcer la sensibilisation.

En termes de rémunération, le Groupe s'engage à viser l'égalité salariale entre les hommes et les femmes et à la maintenir de façon durable. Pour cela, le Groupe a réalisé un bilan permettant de faire apparaître d'éventuels écarts ; il a également défini une enveloppe de rattrapage pour les éventuelles inégalités détectées. Enfin, Fnac Darty reste particulièrement vigilant au moment des embauches et des promotions, et assure, en central, un suivi des augmentations et de la bonne attribution de la part variable au retour des congés maternité et/ou adoption.

Résultats 2021

Fnac Darty publie son index sur l'égalité hommes-femmes, conformément à la loi 2018-771 dite « avenir professionnel » du 5 septembre 2018. Celle-ci évalue le niveau d'égalité de traitement suivant cinq indicateurs : la mesure des écarts de rémunération, la mesure des écarts d'obtention d'une augmentation individuelle, la mesure des écarts d'obtention d'une promotion, la bonne attribution d'une augmentation individuelle post-congé maternité et enfin la mesure du niveau de mixité des équipes.

Au niveau du Groupe, cet index consolidé, publié sur le site institutionnel, a évalué l'entreprise à un niveau de 88 sur un total de 100, sur la base de données sociales 2021. Le détail des résultats par filiale est mis à jour chaque année, et accessible sur le site internet du Groupe.

Pour l'année 2021, les principaux indicateurs portant sur la mixité des équipes et l'équité de traitement femmes-hommes sont les suivants :

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021
Index Égalité professionnelle (consolidé) Voir détail de l'index sur le site du Groupe : https://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2022/02/cp-index-e-galite-salariale-publication-fe-vrier-2022-version-de-taille-e-vf.pdf	90	90	88
Part des femmes dans l'effectif total	39,0 %	39,6 %	39,1 %
Part des femmes dans l'effectif « manager »	35,7 %	37,0 %	37,2 %
Part des femmes dans l'effectif « directeur de magasin »	13,6 %	18,2 %	19,9 %
KPI : part des femmes dans l'effectif Leadership Group ^(a)	24,3 %	24,3 %	26,6 %
Part des femmes au conseil d'administration	50 %	50 %	50 % ^(b)
Part des femmes au Comex	33,3 %	33,3 %	38,5 %
	33,2 %	22,9 %	22,3 %
KPI : part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle dans l'année	vs 29,5 % pour les hommes	vs 23,5 % pour les hommes	vs 25,2 % pour les hommes

(a) Environ top 200 managers au niveau du Groupe.

(b) Hors administrateurs salariés (43 % avec les administrateurs salariés).

Prix, partenariats et engagements

En 2021, Fnac Darty s'est vu décerner le prix LSA Parité hommes-femmes (catégorie distributeur) pour ses actions en faveur de la parité, et en particulier son programme visant le plafond de verre.

2.1.1.2 / Une politique de diversité active pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap et lutter contre les discriminations

Fnac Darty démontre un engagement de longue date pour faire évoluer les mentalités autour du handicap, lutter contre les stéréotypes et les préjugés et mettre en œuvre des actions concrètes dans une démarche volontariste. Un engagement réaffirmé en 2021 par la signature de la charte de la diversité.

Historiquement, le Groupe a toujours été fortement engagé en faveur de l'emploi de personnes en situation de handicap, à travers la sensibilisation des équipes, la présence sur des forums d'emploi dédiés, les dispositifs de professionnalisation adaptés ou encore la valorisation des bonnes pratiques. La mission Handicap du Groupe pilote cette politique volontariste et a décliné ses actions 2021 sur de multiples projets :

- la cellule Handicap, lancée en 2021, comprend un référent des ressources humaines par entité juridique ainsi que deux élus des représentants syndicaux et le référent handicap. Cette équipe paritaire travaille à la mise en place de plans d'action par entité afin de sensibiliser les salariés aux différentes formes de handicap. Elle encourage également la reconnaissance des handicaps des salariés en leur qualité de « travailleur handicapé », le cas échéant, pour bénéficier de leurs droits. La cellule doit également encourager à recruter davantage de personnes handicapées et faire des retours terrain ;

- les référents RH et les élus représentants du CSE de la cellule Handicap ont suivi une formation de 1,5 jour ;
- la mission Handicap anime régulièrement des webinaires tels que « Handicap au travail : la reconnaissance administrative », et a aussi réalisé une sensibilisation de l'ensemble des élus du CSE ;
- la mise en place de deux classes d'apprentissage dédiées aux personnes handicapées afin de les former aux métiers d'hôte(sse) de caisse et de magasinier avec la possibilité de les embaucher en CDI à l'issue de leur formation ;
- la participation aux Duoday : 55 (vs 18 en 2020) binômes constitués d'un collaborateur Fnac et d'une personne handicapée ont été formés, et les personnes handicapées ont été accueillies une journée sur les sites Fnac afin de favoriser les interactions et changer le regard porté sur le handicap ;
- le renforcement de l'accessibilité aux sites marchands, notamment avec l'extension du service Accéo au site Fnac (dispositif d'interprétariat à distance permettant l'accessibilité du service client aux personnes sourdes) ainsi qu'au plugin « Facil'iti » sur les sites internet fnac.com et darty.com. Celui-ci facilite également l'accès aux sites marchands à des personnes dotées de toutes sortes de handicaps comme le daltonisme, la cécité – lecteur vocal et photos légendées – ou encore la myopie ;
- l'accélération du recrutement de personnes handicapées par la publication d'annonces sur des sites dédiés, l'assistance d'un cabinet spécialisé pour les profils cadre, et d'une animation renforcée du réseau des contacts Cap Emploi.

Résultats

Périmètre : Groupe, hors Belgique et Suisse	2019	2020	2021
Part des personnes en situation de handicap dans l'effectif CDI	5,2 %	4,9 %	5,0 %
Part des personnes en situation de handicap dans les embauches en CDI	1,2 %	0,8 %	1,7 %

Prix, partenariats et engagements

En 2021, Fnac Darty a signé et approuvé les concepts fondamentaux inscrits dans la charte de la diversité.

Fnac Darty a renouvelé la remise du prix interne Handi'trophée qui récompense les entités, magasins ou équipes qui s'engagent pour l'emploi des personnes handicapées au sein du Groupe.

De plus, le Groupe a été récompensé pour favoriser l'inclusion des personnes sourdes et malentendantes dans le milieu professionnel en obtenant, en 2021, le prix Inclusion Surdités de la Fondation Pour l'Audition.

2.1.1.3 / Libérer le potentiel de chaque salarié afin de le rendre acteur du plan stratégique

L'engagement des collaborateurs, tant sur le plan individuel que collectif, est un facteur clé contribuant de façon déterminante à la réussite du plan stratégique. Ainsi, le Groupe cherche à faire évoluer ses modes d'organisation, pour procurer à ses salariés un cadre de travail motivant, mais aussi pour bâtir une culture et des principes d'actions partagés.

2.1.1.3.1 / Tous Leaders : un nouveau socle de principes d'action pour mieux travailler ensemble au service des clients

En parallèle de l'élaboration et du déploiement du nouveau plan stratégique, Fnac Darty a initié un ambitieux programme de transformation de la culture d'entreprise du Groupe, qui capitalise sur ses atouts, tout en faisant évoluer certains comportements et modes d'interaction pour ancrer durablement une culture de la performance, de la responsabilité et de la confiance, qui stimule l'engagement des collaborateurs et l'attraction de nouveaux talents.

Afin d'atteindre ces ambitions, des ateliers de co-construction ont débuté en octobre 2020. Ces échanges, avec les membres du Comex et des représentants métiers, ont abouti à la création d'un nouveau socle baptisé « Tous Leaders », qui se décline en cinq principes d'action.

De fait, le programme « Tous Leaders », qui participe pleinement à la stratégie Everyday, a pour vocation de s'inscrire dans la durée, au-delà du plan stratégique, dans une démarche progressive de transformation.

Le programme « Tous Leaders » a été dévoilé à l'ensemble des collaborateurs en septembre 2021. Un travail d'ancrage et d'accompagnement est prévu à compter de 2022, pour aider l'ensemble des collaborateurs du Groupe à mieux incarner les principes d'action au quotidien.

2.1.1.3.2 / De nouvelles formes de collaboration

Mise en place de l'accord sur le télétravail

La crise sanitaire a bousculé les modes de travail et de management. Elle a aussi créé de nouvelles attentes des salariés, notamment sur les trajets domicile-travail, sur le lien social, ou encore l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. De ce fait, Fnac Darty a décidé de prendre en compte les souhaits des employés et de leur proposer plus de flexibilité. En ce sens, de multiples accords ont été négociés et signés en 2021 par les différentes sociétés du Groupe pour instaurer du télétravail régulier et exceptionnel.

Un salarié peut désormais bénéficier, de manière volontaire et sous conditions d'éligibilité, d'un à trois jours de télétravail par semaine. Cette décision a rencontré un engouement de la part des salariés. Ainsi, au siège du Groupe, une majorité des salariés éligibles ont opté pour trois jours de télétravail. Un budget de 200 euros a également été alloué à chaque salarié afin qu'il équipe son environnement de travail.

Everywhere at work – Une nouvelle manière de collaborer

Les accords sur le télétravail ont questionné l'aménagement des sièges Fnac Darty et leur cohérence avec les changements d'organisation de travail des équipes ainsi que les nouvelles attentes des salariés.

C'est en ce sens qu'un projet de réorganisation des différents sièges du Groupe a vu le jour au début de l'année 2021. Ce projet d'« Activity Based Office » (ABO) implique d'organiser les espaces de travail selon les activités et usages des collaborateurs sur site et a pour objectif d'accompagner la transformation de ces nouveaux modes de travail, avec davantage de télétravail, mais aussi de réenchanter l'expérience collaborateur sur site. La construction de ces nouveaux espaces a été réalisée en collaboration étroite avec les salariés et les syndicats via des sondages, des focus groupes et des ateliers de co-design.

Call-center Agile

Dans une démarche globale du Groupe en termes de transformation de son organisation et de la relation clients, en s'appuyant sur des configurations favorisant l'intelligence collective, un projet « Call-center agile » a été initié en 2020 au sein du centre de relation clients de Bègles et a été pleinement déployé en 2021. Ce site, qui compte environ 70 collaborateurs, est spécialisé dans le service clients, l'assistance technique et la télé-expertise des clients Darty.

Ce projet de transformation, voulu par la direction de la relation client et porté par l'équipe d'encadrement du site, vise à instaurer une organisation auto-gouvernée dite « agile », c'est-à-dire sans hiérarchie formelle. Cette nouvelle organisation a pour double objectif de mieux servir les clients et de mettre en lumière les métiers de la relation client souvent peu valorisés.

Cette initiative, sans équivalent à date dans le domaine des centres d'appels sur le territoire français, a été récompensée en octobre 2020 par l'Association française de la relation client (AFRC) lors de la 13^e édition des Palmes de la relation client.

Résultats

En 2021, le site de Bègles a surperformé sur de nombreux indicateurs sociaux suivis par le Groupe : le niveau d'engagement des collaborateurs (suivi via Supermood – voir ci-dessous) est en forte progression (+ 20 points en 2021 versus 2020), tout comme la satisfaction clients (+ 18 points – source cabinet Colorado), tandis que le taux d'absentéisme a fortement chuté, pour passer de 12 % en 2019 à 2,66 % ⁽¹⁾ en 2021.

2.1.1.3.3 / Développer la qualité de vie au travail

Offrir une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée aux collaborateurs

Fnac Darty considère qu'œuvrer à une meilleure articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle participe au bien être, à l'épanouissement ainsi qu'à l'engagement des collaborateurs.

En ce sens, l'accord QVT, signé en mars 2021, propose des aménagements afin de mieux concilier ces deux aspects pour certaines situations spécifiques, notamment :

- pour les salariés aidants (accompagnant des proches en situation de handicap ou en perte d'autonomie) : ceux-ci peuvent bénéficier d'un fonds commun de jours de solidarité ainsi qu'un abondement du Groupe à hauteur de cinq jours. Par ailleurs leur clause de mobilité est inactivée et ils peuvent adapter leur organisation par un jour de télétravail additionnel ;

- pour les salariés seniors : les collaborateurs à temps plein et cumulant dix ans d'ancienneté ont désormais la possibilité de réduire leurs heures de travail de 20 % et de bénéficier d'une prise en charge du différentiel de cotisations aux régimes de retraite de base et complémentaires. Ils bénéficient également d'un jour de télétravail additionnel ;
- pour les salariés parents : un certain nombre de mesures sont venues compléter les dispositifs déjà en place :
 - accompagnement de la salariée enceinte (aménagement de planning à compter du sixième mois de grossesse, un jour de télétravail supplémentaire à compter du quatrième mois de grossesse),
 - accompagnement au retour du congé maternité, de paternité et d'accueil de l'enfant (aménagement de planning pendant les trois premiers mois du retour du congé),
 - attention particulière pour les familles monoparentales ou aux parents dont le conjoint est absent ou malade (possibilité de limiter les déplacements et/ou d'aménager les horaires),
 - mise à disposition d'un dispositif de garde d'urgence ou occasionnelle en crèche,
 - congé paternité indemnisé à 100 % pendant une période de 14 jours calendaires.

L'écoute des salariés au plus près de leurs difficultés et attentes

Soucieux de piloter l'engagement au plus près des collaborateurs, le Groupe a déployé en 2018 un dispositif d'écoute innovant et respectant l'anonymat : Supermood. Celui-ci permet à chacun des salariés de faire connaître son opinion, ses observations, ses attentes ou difficultés concernant l'exercice de son travail au sein de son site.

Son principe est d'adresser chaque mois quatre questions courtes à l'ensemble des salariés en France et sur une partie des filiales internationales. Le dispositif permet de suivre en temps réel « l'humeur » des collaborateurs et permettre ainsi aux managers d'apporter des réponses adaptées, ciblées et rapides. Supermood contribue donc activement à l'amélioration continue des conditions de travail, des procédures internes, des organisations, de la motivation et de la cohésion sociale.

En 2021, des webinaires mensuels ont été mis en place pour mieux accompagner les managers dans leur utilisation de cet outil managérial, du partage des résultats à la mise en actions.

(1) À fin novembre 2021.

Résultats

En 2021, le taux de participation se situait entre 34 et 48 % et, en décembre 2021, la note de recommandation moyenne ⁽¹⁾ de l'entreprise était de 7,4 sur 10 (7,5 en 2020, 7 en 2019).

Le turnover est un des indicateurs suivis pour mesurer l'engagement et la capacité du Groupe à retenir ses talents. Il

observe une hausse importante par rapport à 2020, année atypique marquée par de nombreux confinements et périodes de chômage partiel pour les salariés du Groupe. Toutefois, par rapport à 2019, ce taux est resté stable, démontrant la solidité et l'attractivité de la marque employeur, dans un contexte économique et sociétal pourtant favorable au turnover (reprise économique, carrières de moins en moins linéaires, etc.).

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021
Turnover	16,2 %	12,5 %	16,4 %

En 2021, le Groupe a renforcé son dispositif d'écoute par deux autres leviers complémentaires au service du bien-être des collaborateurs :

- une ligne d'écoute externe (*hotline*), auprès de psychologues du travail ouverte 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ;

- des réunions collectives d'expression afin de permettre aux salariés de s'exprimer sur l'organisation, l'environnement ainsi que leurs conditions de travail (au minimum une fois par an, au sein de chaque équipe, à partir de 2022).

2.1.2 / DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET L'EMPLOYABILITÉ

2.1.2.1 / La formation, levier essentiel à la réussite du plan Everyday

Le Groupe investit et innove sur le volet de la formation, pour accompagner ses salariés dans l'évolution de leurs métiers et permettre à l'entreprise de rester performante et d'atteindre les objectifs fixés dans le plan stratégique Everyday. Pour Fnac Darty, il s'agit autant de s'adapter aux évolutions du secteur et aux nouvelles attentes des clients que de mener une politique d'employeur responsable en permettant à tous ses collaborateurs de développer leurs compétences et leur employabilité.

S'appuyant sur un modèle d'internalisation de la formation chez Darty, le Groupe s'est doté en 2018 d'une Académie qui lui a permis de gagner en expertise et en agilité, tout en réduisant les coûts pédagogiques. Depuis 2021, l'Académie fait partie des organismes labellisés Qualiopi, un gage de qualité qui lui permet également de former en externe.

Avec pour objectif d'accélérer la montée en compétences des collaborateurs, notamment sur les axes prioritaires du plan Everyday, son offre de formation s'appuie sur des programmes en présentiel autant que sur de l'e-learning.

Résultats

Périmètre : Groupe hors franchises	2019	2020	2021
KPI : part de la masse salariale allouée à la formation	2,5 %	2,8 %	3,2 %
KPI : nombre d'heures de formation ^(a) par salarié formé	14,2 h	9,2 h	14,9 h
Part des salariés formés dans l'année en présentiel sur l'effectif total ^(b)	66,0 %	37,5 %	56,7 %
Part des salariés formés dans l'année en présentiel et/ou en e-learning sur l'effectif total ^(b)	82,9 %	75,9 %	93,7 %
Nombre d'heures de formation en présentiel par salarié formé en présentiel	15,4 h	13,7 h	15,5 h
Nombre de formations e-learning suivies et validées	157 506	182 118	327 694
Nombre d'alternants	967	1 107	1 328
Nombre de VAE	22	20	25

(a) Tout format confondu : en présentiel, en classe virtuelle ou en e-learning.

(b) Salarié (CDI, CDD) au 31 décembre 2021.

(1) Note de 0 à 10, en réponse à la question « Recommanderiez-vous Fnac Darty comme une entreprise où il fait bon travailler ? ». Note globale obtenue en additionnant chaque note pondérée par le nombre de répondants donnant cette note, divisé par le nombre de répondants.

2.1.2.1.1 / L'expertise vendeurs : une priorité au service du plan stratégique

Toujours mieux accompagner et conseiller les clients, dans leurs usages et besoins, les aider à faire le bon choix, de manière éclairée et indépendante, sont des engagements historiques du Groupe.

Permettre ce choix éclairé dépend largement de l'expertise, reconnue, des vendeurs et vendeuses de Fnac Darty. Développer cette expertise a donc été identifié comme un volet majeur du nouveau plan stratégique.

À travers ses multiples contenus, l'objectif de l'Académie de formation Fnac Darty est de faire des vendeurs des experts mieux formés, mieux outillés, mais aussi mieux alimentés en données.

L'expertise des vendeurs au cœur d'un parcours personnalisé sur cinq ans

Fnac Darty a souhaité faire de l'expertise vendeur un axe de différenciation vis-à-vis de la concurrence, mais également un levier d'engagement et donc de rétention des collaborateurs.

Cette priorisation se traduit par un plan d'investissement conséquent : 3 millions d'euros en 2021, 1 million d'euros supplémentaire en 2022 et encore 1 million d'euros supplémentaire en 2023.

Ce plan d'investissement doit notamment permettre à l'Académie de soutenir le déploiement de son ambitieux programme de formation sur cinq ans, lancé en 2020 à destination de tous ses vendeurs et vendeuses, mais aussi de renforcer son équipe de formateurs.

Le parcours de formation à destination des vendeurs s'appuie sur :

- un parcours d'intégration qui permet aux nouveaux vendeurs de se familiariser avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, sa politique RSE, son écosystème de marques, mais aussi de perfectionner ses techniques et arguments de vente ;
- un parcours individualisé sur cinq ans, qui permet à chaque vendeur de suivre ses progrès, mais aussi de mieux comprendre les usages que les clients envisagent pour leurs achats ainsi que les services dont ils peuvent avoir besoin. L'objectif est d'en faire des experts de la vente, mais aussi des passionnés des produits proposés. Les dernières années mettent l'accent sur le renforcement de l'expertise de la vente des produits ainsi que le développement de la polyvalence sur la totalité de l'écosystème des produits et services. La possibilité de devenir « ambassadeur produit » afin de partager leurs savoirs avec leurs collègues est également proposée en fin de parcours ;
- des formats variés : e-learning, formation en salle, visioconférence et *coaching*.

Pour Fnac et Darty, il s'agit non seulement d'une opportunité de fidéliser le collaborateur en lui donnant une vision à long terme, mais aussi de lui fournir les éléments lui permettant d'améliorer durablement sa performance.

En complément, le Groupe continue de s'appuyer sur une application innovante, NAPS, pour renforcer la connaissance des produits et services du Groupe. NAPS a pour principe d'inciter à la formation par le jeu et la valorisation des progrès. Cette application permet aux vendeurs de valider une formation « produits » ou « techniques de vente », de consulter les fiches d'actualité produits, de répondre à des quiz mais également d'échanger avec la communauté des vendeurs. Ces derniers deviennent ainsi acteurs de leur formation. On recense plus de 8 300 « napseurs » Fnac Darty – un chiffre en constante augmentation.

Excellence client : plus de 300 participants diplômés en 2021

Afin de renforcer l'ancrage de la culture client, le Groupe a déployé en 2019 un programme destiné aux collaborateurs en contact avec les clients en magasin Fnac et Darty (vendeurs, hôtes service client, techniciens SAV), mais aussi aux livreurs et conseillers en centre d'appels : le programme « Excellence client ».

Ces modules de relation client ont notamment permis aux participants de se doter d'une connaissance fine des nouvelles attentes des clients, d'utiliser les leviers de l'omnicanalité, de développer leurs compétences en relation client et ventes et, pour les apprenants ne venant pas directement de la vente, de permettre leur mobilité vers ces métiers.

À l'issue de ce programme en mars et avril 2021, 317 participants ont pu soutenir leur dossier et obtenir une certification reconnue à l'inventaire de la Commission nationale de la certification professionnelle et par la branche professionnelle.

2.1.2.1.2 / Les magasins, un axe de différenciation

Répondre aux besoins des clients et permettre un choix éclairé : chat vendeur sur les sites web

Dans le cadre de la transformation de son modèle d'affaires, Fnac Darty souhaite incarner les nouveaux standards d'une distribution omnicanale humaine et digitalisée. Pour ce faire, le Groupe a investi dans le développement d'un outil sur les sites marchands faisant le lien, par chat ou visio, entre les vendeurs en magasin Fnac et Darty et les clients web. Ce nouveau service répond à plusieurs enjeux en :

- améliorant l'expérience client en lui prodiguant un service innovant et des conseils lui permettant de réaliser un choix éclairé ;
- consolidant la stratégie omnicanale et en augmentant le chiffre d'affaires des magasins ;
- permettant au vendeur d'acquérir de nouvelles compétences mais aussi de pouvoir bénéficier d'un complément de revenus qui augmente l'attractivité du métier.

En somme, cette fonctionnalité est une opportunité pour le Groupe de renforcer son modèle omnicanal, en associant la puissance du flux clients sur ses sites e-commerce et l'expertise de conseil développée en magasin.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Cette initiative a d'ailleurs été saluée par les vendeurs, qui voient évoluer leur métier et enrichir leur expérience de vente, et par les clients, qui apprécient de pouvoir échanger avec un humain apportant une réponse précise à leurs demandes contrairement aux agents conversationnels robotiques.

Ce sont ainsi déjà plus de 150 000 échanges par visio/chat qui ont été réalisés sur l'année 2021. Grâce aux 1 500 vendeurs formés à ce nouveau service, le taux de transformation d'un client web ayant recours à la visio est deux à trois fois supérieur à celui d'un client web standard. Si ce service de visio est disponible pour l'ensemble des produits techniques, il sera prochainement étendu à d'autres catégories de produits.

La qualité de l'expérience client en magasin

Élément différenciant vis-à-vis de la concurrence, Fnac Darty souhaite miser davantage sur ses magasins en renforçant la qualité de l'expérience client afin de lui donner envie de revenir fréquemment. Pour cela, Fnac Darty entend pérenniser le rôle de « welcomer », pour accueillir et guider les clients lors de leur entrée dans le magasin.

2.1.2.1.3 / La formation des managers au service de la transformation du Groupe

Bâtir une culture managériale commune

Le développement du leadership et des compétences managériales est clé pour assurer la réussite du plan stratégique. Il est en effet primordial d'accompagner chacun des collaborateurs dans un contexte de transformation accélérée pour mieux orienter et coordonner les efforts des équipes sur les priorités du plan.

Afin de répondre à cet enjeu, Fnac Darty a lancé en mars 2020, en collaboration avec Kedge Business School, le programme Master DO-IT. Ce dispositif de formation managériale à destination des cadres et des agents de maîtrise se positionne sur le long terme (24 mois pour les cadres et 18 mois pour les agents de maîtrise). Il a pour objectif de bâtir une culture managériale commune, de renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté de managers et de favoriser l'émergence d'une culture de collaboration et d'entraide. La certification en fin de parcours permet également de favoriser l'employabilité des apprenants.

- 341 cadres inscrits fin 2021 (vs 398 en 2020) avec 89 % de certifiés.
- 241 managers de proximité inscrits fin 2021 (vs 316 en 2020) avec 84 % de certifiés.

La formation des managers au télétravail

La crise sanitaire a bousculé les modes de travail et de management. Elle a aussi créé de nouvelles attentes des salariés, qui ont pris de nouvelles habitudes de travail durant la crise sanitaire. Dans ce contexte ont été signés plusieurs accords sur le télétravail régulier ou irrégulier en 2021 (voir § 2.1.1.3.2).

Pour accompagner les lignes hiérarchiques dans ce nouveau mode d'organisation du travail, un accompagnement aux bonnes pratiques du télétravail a rapidement été déployé en 2020, et renforcé en 2021. Les managers de Fnac Darty ont ainsi suivi des ateliers dédiés au télétravail ainsi que des formations, avec pour objectif de faciliter le maintien d'un lien social et l'engagement des collaborateurs.

2.1.2.1.4 / Chez Nature & Découvertes, une école de formation au service de la culture de la marque

Fidèle à ses valeurs d'entreprise responsable et apprenante, Nature & Découvertes consacre près de 5 % de sa masse salariale à la formation, et s'appuie pour cela sur son école de formation interne – La Source – pour accompagner ses collaborateurs dans l'acquisition de connaissances des produits, le merchandising, le service clients et dans leur développement personnel.

À raison de deux à trois jours par an, ils viennent se former aux produits mais aussi à leurs métiers (vente, management, gestion de projets...), se perfectionner aux outils et progresser dans leur style personnel.

Cette offre présentielle s'appuie sur plus de 40 modules, choisis pour leur adéquation aux besoins des métiers. Elle est complétée par une offre digitale, soit plus de 115 modules d'e-learning, des *serious games*, des webinars et des e-classes, pour une expérience riche et variée permettant de multiplier les apprentissages et d'ouvrir sa curiosité. 80 % des supports de formation sont réalisés par des collaborateurs de Nature & Découvertes et les formations sont données en majorité par des salariés devenus experts de leur sujet.

Cette complémentarité des enseignements permet d'intégrer plus rapidement les nouveaux salariés à la culture de la marque. Depuis 2019, La Source est installée à la Canopée, le nouveau siège de Nature & Découvertes.

En 2021, pour répondre au mode de travail distanciel lié au contexte sanitaire, 100 % des formations proposées par La Source étaient digitales : près de 2 100 e-formations ont été dispensées auprès de plus de 700 salariés.

Des formations spécifiques adaptées au contexte sur des thèmes tels que « travailler à distance » ou la « résilience » ont également enrichi l'offre de formation en complément d'ateliers (dont ateliers codéveloppement d'intelligence collective) pour renforcer les compétences relationnelles au siège et mieux préparer les échanges managers/managés (90 % des salariés du siège ont été formés).

2.1.2.2 / Anticiper les besoins de demain

Suite à une analyse de *Strategic Workforce Planning* menée en 2019 et 2020, le Groupe a ouvert et engagé en 2021 des négociations collectives au niveau du Groupe sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP). En janvier 2022, les discussions ont abouti sur la signature du premier accord Groupe sur ce thème.

Ce dernier a pour ambition d'accompagner les salariés dans le développement de leurs compétences et de leur employabilité. En effet, la concrétisation de cet accord doit leur permettre de bénéficier d'une diversification et d'une sécurisation de leur parcours professionnel, mais aussi de leur ouvrir de nouvelles opportunités.

Le Groupe souhaite que cette démarche GEPP puisse ainsi donner à chaque salarié de la visibilité sur l'évolution des emplois au sein du Groupe et la possibilité de choisir une orientation professionnelle et un parcours en cohérence avec les besoins futurs de l'entreprise, tout en intégrant ses choix personnels.

2.1.2.2.1 / Accord GEPP : favoriser la reconversion des salariés occupant des métiers en diminution d'effectifs

Les évolutions prévisibles liées aux orientations stratégiques du Groupe, aux évolutions du marché et aux attentes des consommateurs ont des conséquences notables sur les emplois et les compétences. Fnac Darty anticipe les adaptations nécessaires et souhaite accompagner au mieux les salariés concernés.

En ce sens, Fnac Darty a prévu, au sein de l'accord GEPP, de nouvelles mesures devant faciliter les reconversions des métiers dits sensibles ou en diminution d'effectifs vers les métiers en développement.

En effet, Fnac Darty prévoit la création d'« aires de mobilité » au niveau Groupe, qui se fonderont sur des référentiels de compétences, afin de mettre en avant les passerelles possibles entre deux métiers différents.

Celles-ci serviront donc à :

- identifier les métiers proches les uns des autres requérant des compétences transférables ou similaires ;
- visualiser les passerelles possibles entre plusieurs emplois et mesurer les écarts de compétences entre celles acquises et celles à acquérir en fonction de l'emploi visé.

Afin de combler les compétences manquantes mais aussi de limiter les freins à la reconversion, plusieurs mesures ont été prévues :

- l'identification des besoins d'accompagnement et de formation du salarié en fonction de l'appréciation des compétences acquises et de celles à acquérir ou à développer dans l'emploi cible (quiz, entretien, bilan de compétence, mise en situation) ;
- la mise en place d'un ou plusieurs « vis ma vie » qui se traduisent par une immersion courte de quelques jours qui permet de conforter ou non l'appétence du salarié sur l'emploi cible visé ;
- le suivi par un mentor expérimenté dans le nouvel emploi ;
- l'inclusion d'une clause de retour dans un poste équivalent, dans le cas où le salarié ne serait pas satisfait de sa reconversion.

Afin d'assurer la gouvernance de ce nouveau dispositif, l'accord prévoit la création d'un comité de mobilité et d'évolution des emplois, composé de référents RH et d'opérationnels métier, qui se réunira une fois par an. Ce comité aura plus particulièrement la charge de travailler aux perspectives d'évolution des emplois et d'assurer l'animation de la mobilité interne et l'assistance à l'orientation professionnelle.

2.1.2.2.2 / Attirer les talents et développer les compétences dans les métiers pénuriques ou en tension

La diversification des activités, la montée en puissance de l'e-commerce et le développement de la réparation font parties intégrantes du plan Everyday. Pour accompagner cette stratégie, certains métiers sont clés, à l'image des techniciens SAV, livreurs-installateurs, concepteurs-vendeurs cuisine et développeurs web. Toutefois, ces métiers ont également été identifiés comme pénuriques ou sous tension. D'autres actions, complémentaires à l'accord GEPP ont été mises en place afin d'attirer et de retenir les talents mais aussi en vue d'élargir les candidatures à de nouveaux profils.

Revalorisation des rémunérations

Afin de favoriser l'attractivité et la rétention des salariés opérant sur certains métiers hautement concurrentiels, comme les techniciens SAV et développeurs web, des revalorisations de rémunération ont été actées.

Ainsi, dès 2022, les développeurs web bénéficieront, à deux et cinq ans d'activité, d'une revalorisation automatique de leur salaire. Ces nouveaux dispositifs de revalorisation permettent à Fnac Darty de donner des perspectives à moyen et long terme aux nouveaux arrivants, et donc de réduire le turnover sur ces métiers.

Une revue de la grille salariale des techniciens SAV et des chefs de groupe a également été réalisée, avec un plan d'investissement pluriannuel conséquent qui a débuté en 2020, s'est poursuivi en 2021 et continuera en 2022.

Développement de programmes de formation et d'intégration sur mesure

Pour les techniciens d'intervention à domicile

L'évolution des services de réparation de Fnac Darty, portée notamment par l'offre Darty Max d'abonnement à la réparation (voir aussi § 2.2.3.1.), tire fortement le besoin de recrutement de techniciens SAV. Ainsi en 2021, le nombre d'interventions à domicile a augmenté de 8 % par rapport à 2020.

Pour accompagner le recrutement et la professionnalisation de nouveaux réparateurs, l'Académie a élaboré un programme spécifique à destination des collaborateurs en interne mais aussi de nouvelles recrues : la Tech Académie.

En partenariat avec deux centres de formation des apprentis (CFA), le Groupe a ouvert 18 classes d'apprenants en 2021 (vs 7 en 2020) dans les villes de Lille, Paris (2), Lyon, Marseille, Bordeaux et Rennes. Elles accueillent au total 182 personnes (vs 87 en 2020) dont 20 (vs 19 en 2020) collaborateurs venant de divers univers (vente, livraison, ateliers informatique).

Afin d'attirer toujours plus d'apprenants au sein de ses classes, la Tech Académie a choisi d'approcher directement les jeunes à l'issue de leur bac ou bac pro, pour leur proposer une formation de technicien professionnalisante avec une offre en CDI à la clé. Fnac Darty subventionnera à partir de 2022 le permis de conduire des jeunes qui intègrent la formation.

Pour les livreurs-installateurs

En complément de la Tech Académie, l'Académie Livreur a été créée pour répondre aux besoins du Groupe sur ce métier également catégorisé comme en tension. Fnac Darty a ainsi ouvert deux classes d'apprenants livreurs en alternance (Paris et Toulouse), qui accueillent 55 personnes.

Pour les concepteurs cuisine

Dans le cadre de la politique de diversification du Groupe, l'activité de conception-installation cuisine connaît un fort développement depuis plusieurs années. Afin d'accompagner cette montée en puissance, l'Académie des Concepteurs Cuisine propose un parcours de 40 jours, alterné par des périodes de stage en magasin. Ce dispositif permet la constitution d'un environnement favorable au développement des compétences nécessaires pour exercer ce métier complexe.

- Techniciens : 18 classes et 187 apprenants.
- Concepteurs cuisine : 12 classes et 145 apprenants.
- Livreurs : 2 classes et 55 apprenants.

Diversifier les sources de recrutement

Préparation opérationnelle à l'emploi individuel (POEI) pour l'insertion des chômeurs

En parallèle des formations dispensées par l'Académie, Fnac Darty s'est engagé en 2021 au sein du dispositif de POEI. Celui-ci permet à des chômeurs inscrits à Pôle Emploi de bénéficier de formations pouvant aller jusqu'à 400 heures.

Trois classes adressant des métiers différents ont été ouvertes :

- POEI concepteurs cuisine ;
- POEI techniciens d'intervention à domicile ;
- POEI livreurs-installateurs.

Ce dispositif permet de créer un vivier de candidats et d'accompagner vers un métier des personnes éloignées de l'emploi. Une partie des apprenants est recrutée en CDI à l'issue de la formation.

- POEI concepteurs cuisine : 2 classes et 9 chômeurs intégrés.
- POEI techniciens d'intervention à domicile : 1 classe et 3 chômeurs intégrés.
- POEI livreurs-installateurs : 3 classes et 11 chômeurs intégrés.

En Belgique, Vanden Borre et « Les petits riens »

En Belgique, une étroite collaboration a été lancée en 2021 entre l'organisme « Les petits riens » et Vanden Borre. L'association, qui répare et revend des gros électroménagers en parti fournis par Vanden Borre, forme pendant une année des personnes en réinsertion au métier de technicien-réparateur. À l'issue de cette année d'apprentissage, les apprentis techniciens pourront candidater, dès 2022, pour intégrer Vanden Borre en contrat à durée indéterminée.

- Techniciens : 5 personnes en formation.

2.1.3 / GARANTIR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES SALARIÉS

Déjà cruciale pour le Groupe en temps « normal », garantir la santé et la sécurité des collaborateurs de Fnac Darty est devenu un enjeu prioritaire depuis 2020, en raison de la crise sanitaire liée à la Covid-19.

Dès le début de la crise, le Groupe a pris toutes les mesures indispensables pour assurer la continuité de ses activités tout en mettant en œuvre les meilleures mesures de protection pour ses équipes, ses clients et son écosystème.

Au-delà du contexte exceptionnel de ces deux dernières années, le Groupe a continué d'investir dans la santé et la sécurité de ses salariés, notamment les plus exposés aux risques d'accidents du travail, à commencer par les salariés de la logistique. Fnac Darty a d'ailleurs décidé, au sein de l'accord GEPP, de reconnaître certains de ses métiers comme étant « à fort impact physique ». Cela concerne notamment les métiers de chauffeur-livreur, de technicien, et de préparateur de commande. En effet, même si ces métiers ne correspondent pas à la définition légale de la pénibilité, le Groupe souhaite leur faire bénéficier de mesures d'accompagnement, notamment pour les plus de 50 ans.

Résultats 2021

Périmètre : Groupe (hors Nature & Découvertes)	2019	2020	2021
KPI : Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	27,5	30,1	31,5
KPI : Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt	1,5	1,7	1,9

2.1.3.1 / Crise sanitaire : des mesures fortes pour protéger les salariés et assurer le maintien des activités

Même si les impacts de la crise sanitaire n'ont pas été ressentis aussi fortement qu'en 2020, l'année 2021 a été rythmée par la mise en place de dispositifs sanitaires qui ont permis d'assurer une protection optimale des salariés et les clients tout en continuant de maintenir l'activité et le niveau de service attendu.

Les procédures visant à assurer la sécurité sanitaire au sein des magasins Fnac et Darty mais aussi du siège, comme le respect de la distanciation sociale, des gestes barrières et le port du masque, ont été maintenues en 2021.

D'autres mesures ont également été prolongées ou mises en place comme :

- des affichages rappelant les gestes barrières, les mesures de distanciation et l'obligation du port du masque sur tous les sites du Groupe ;
- la mise à disposition de masques et gel hydroalcoolique ;
- des prises de paroles régulières en magasin pour sensibiliser toutes les équipes ainsi que la diffusion de communications RH faisant suite à la sortie de nouvelles mesures gouvernementales ;
- un maintien des « référents Covid » nommés sur chaque site logistique, au siège ainsi que des sessions d'échanges très régulières et étroites avec les partenaires sociaux afin d'évoquer les points de difficultés ;
- des espaces et temps de repas aménagés pour éviter la circulation du virus ;

- le maintien des jauges au siège pour les salles de réunion, les ascenseurs et le restaurant d'entreprise ;
- des protocoles de désinfection spécifiques en magasin après toute déclaration de cas positif au Covid 19 : désinfection, voire nébulisation ;
- un renforcement du télétravail pour tous les salariés éligibles, allant au-delà des préconisations gouvernementales ;
- la mise en place d'un dispositif d'accompagnement managérial créé en 2020 et déployé en 2021 dans le but d'animer le télétravail et former les employés sur les bonnes pratiques ;
- l'autorisation d'absence pour vaccination contre la Covid-19 pour le salarié et ses enfants ainsi que la mise en place d'un dispositif de vaccination en collaboration avec l'ACMS (Association des centres médicaux et sociaux) en 2021 ;
- le prolongement de la cellule d'écoute et de soutien psychologique externe disponible 7 jours sur 7 ainsi que l'accompagnement d'une assistante sociale ;
- une formation obligatoire sur les gestes barrières et la distanciation sociale pour tous les employés.

Tous ces dispositifs sanitaires ont été élaborés en total respect des recommandations gouvernementales et en concertation avec les organisations syndicales.

En somme, Fnac Darty a continué de faire de la santé et sécurité de ses salariés et de ses clients une priorité. De plus, le Groupe ne s'est pas contenté de se conformer aux recommandations gouvernementales, il a également souhaité proposer à ses salariés une plus grande flexibilité, notamment sur le télétravail des personnes éligibles ou encore pour faciliter leur vaccination.



2.1.3.2 / Prévention des risques pour les métiers les plus accidentogènes

Le Groupe a initié en 2020 et déployé en 2021 un plan d'action pour renforcer les formations de sécurité et le suivi de la réalisation des formations réglementaires comme les formations « gestes et postures », ou encore les formations à la gestion des risques ; jugées obligatoires par Fnac Darty. Ce plan d'action concerne l'ensemble des collaborateurs du Groupe, et plus particulièrement les collaborateurs de la direction des opérations, et notamment les livreurs-installateurs, les logisticiens et les techniciens SAV, dont les activités sont les plus accidentogènes.

Ainsi, en 2021, une formation de 24 heures à la gestion des risques a été dispensée à l'ensemble des cadres de la direction des opérations, afin de sensibiliser et responsabiliser les encadrants aux risques de santé, sécurité et sûreté. La formation a abordé plusieurs grands thèmes comme l'animation des sujets de sécurité au poste de travail, la prévention des incendies, les procédures à appliquer pour les vols/attentats à main armée, la prévention routière ainsi que plusieurs modules dédiés au cadre réglementaire et au droit social. Cette formation sera étendue aux agents de maîtrises en 2022.

Afin d'ancrer ces acquis dans les pratiques au quotidien et d'insuffler une culture de la sécurité, le déplacement de formateurs spécialisés sur le terrain est prévu en 2022, afin de co-construire avec les équipes des process concrets pour « ritualiser » la prévention des risques.

En logistique

Dans le cadre des activités de manutention, la répétition des gestes, le port de charges lourdes, et les vibrations ressenties sur les chariots sont à l'origine de troubles musculo-squelettiques (TMS), première cause d'accidents du travail dans le secteur de la logistique.

Fnac Darty a une nouvelle fois investi en 2021 pour moderniser ses entrepôts, en plaçant l'ergonomie des postes, et plus largement la sécurité, au cœur des projets lancés, par exemple :

- le lancement d'une étude de mesures physiques sur les sites de Plessis et Massy pour les bruits et les vibrations sur les chariots ;

- la mise en place progressive de « relais prévention » qui se traduisent par la nomination de salariés référents pour chaque service. Leur objectif est d'améliorer les conditions de sécurité grâce à la réalisation d'audits ainsi que le suivi des formations et l'affichage sécurité. Le déploiement des « relais prévention » va démarrer en 2022 afin de relayer plus efficacement les nouvelles mesures de santé et sécurité ;
- un renouvellement des investissements réalisés afin de trouver de nouvelles innovations permettant de réduire la charge physique des salariés. Ces investissements visent également à réduire certains risques comme l'installation de bloqueurs de roue afin de prévenir un départ anticipé d'un camion, des banderoleuses pour limiter les filmages de palettes manuels ainsi que l'adaptation des postes de travail aux tâches à réaliser ;
- un renforcement de la communication avec la mise en place d'alertes accidents et de zooms prévention communs aux six sites.

En livraison-installation

Service phare de l'enseigne Darty, la livraison-installation de gros électroménagers représente plus de 1 800 000 clients livrés, entre 700 et 800 équipages et près de 500 véhicules Darty. Conscient des risques et potentiels accidents inhérents à ces activités pour les collaborateurs, mais aussi pour les clients chez qui ils interviennent, le Groupe a continué de lancer des projets en 2021, pour s'en prémunir :

- des installations et des veilles sur les outils permettant de réduire le port de charge, comme par exemple les diables électriques ;
- l'organisation de sessions d'éveil musculaire afin de prévenir les blessures et les TMS ;
- le contrôle mensuel des véhicules, et notamment de la pression de pneus ;
- des pilotes sur des outils d'éco-conduite, priorité numéro 1 de l'année 2022.

2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

- Informer le client pour permettre un choix éclairé
- Faire évoluer l'offre de produits
- Développer la réparation
- Donner une seconde vie aux produits
- Assurer la collecte et le recyclage des déchets
- Contribuer au débat public autour de la durabilité

Risques

- Incapacité à s'adapter aux nouvelles attentes des clients
- Incapacité à trouver de nouveaux leviers de croissance
- Renforcement de la réglementation en matière d'économie circulaire et de climat (sur l'ensemble du cycle de vie des produits)
- Épuisement des ressources naturelles et accroissement des émissions de gaz à effet de serre, liés au cycle de vie des produits

Opportunités

- Croissance du marché pour les produits « responsables » (fiables, réparables, moins énergivores, recyclables, etc.)
- Accès à de nouveaux marchés (occasion, mobilité urbaine)
- Innovations disruptives
- Engagement des collaborateurs, impliqués dans un projet d'entreprise porteur de sens
- Valorisation monétaire des invendus et des déchets

Leviers activés par Fnac Darty

Actions 2021

KPI et indicateurs suivis

■ Le développement d'informations client objectives et transparentes	■ Travail continu du Labo Fnac pour la défense des consommateurs ■ Baromètre du SAV, score de durabilité et Choix Durable : accélération de la mise en avant des produits les plus durables, étendue à Fnac	■ KPI : score de durabilité ^(a)
■ La « curation durable », au service de l'éco-conception et d'un choix éclairé	■ Renforcement de la gouvernance avec la création d'un comité durabilité, pour faire évoluer l'offre de produits ■ Intégration progressive des critères de durabilité dans les achats marchands et dans le dialogue fournisseurs ■ Une offre Nature & Découvertes toujours plus responsable, grâce au pôle Innovation durable	■ Part de produits certifiés par un label environnemental dans l'offre de Nature & Découvertes ■ Part du chiffre d'affaires de Nature & Découvertes réalisé par des produits à impact positif ■ Part du CA labellisé Choix Durable
■ Des innovations pour rendre la réparation plus simple et économiquement pertinente pour les clients	■ Création d'une base de connaissance SAV intelligente dédié à la relation client et à la réparation ■ Élargissement de l'abonnement à la réparation, Darty Max (et Vanden Borre Life) à de nouvelles catégories de produits ■ Développement de la société de réparation WeFix et de la Communauté du SAV	■ Nombre de personnes dédiées à la réparation ■ KPI : nombre de produits réparés ■ Fréquentation du site de la Communauté du SAV
■ Une direction dédiée à la seconde vie des produits	■ Développement rapide de l'offre de produits d'occasion ■ Accélération des dons d'invendus	■ Nombre de produits vendus d'occasion ■ Nombre de produits donnés à des associations

(a) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé



Leviers activés par Fnac Darty	Actions 2021	KPI et indicateurs suivis
■ Des actions d'optimisation des emballages et de la gestion des déchets ■ La sensibilisation du grand public aux enjeux de durabilité	■ Pilotage renforcé de la performance liée à la revalorisation des déchets ■ Poursuite des partenariats avec Envie ■ Coopération active avec les pouvoirs publics ■ Création d'une offre « verte » de la régie publicitaire Retailink à destination des annonceurs	■ KPI : taux de revalorisation des déchets ■ Volumes d'emballages consommés/chiffre d'affaires ■ KPI : volumes de DEEE collectés

Comme le prouvent les enquêtes nationales et celles que mène chaque année le Groupe, les consommateurs sont de plus en plus conscients et préoccupés par les enjeux éthiques, environnementaux et sociaux liés à leur consommation, et adaptent leur manière de consommer en conséquence. La « consommation responsable » connaît ainsi une croissance importante.

Dans le cadre de son enquête annuelle « Baromètre de la consommation responsable ⁽¹⁾ », Fnac Darty a interrogé plus d'un millier de consommateurs français au premier trimestre 2021 : 33 % des répondants se déclaraient très engagés en faveur d'une consommation plus responsable, 44 % affirmaient faire plus attention à leur impact social et écologique lorsqu'ils achètent un produit, et 42 % avoir même réduit leur consommation – parmi ces derniers, 65 % donnaient l'écologie et l'éthique pour raison principale.

Si la qualité et le prix restent les principaux *drivers* du choix d'une enseigne ou d'un produit, les actions RSE de la marque sont de plus en plus prises en considération par les clients. Ainsi, 56 %

des consommateurs interrogés par Fnac Darty jugent les actions environnementales et sociales mises en place « importantes » au moment de choisir une enseigne.

Pour le Groupe, ces évolutions s'accompagnent :

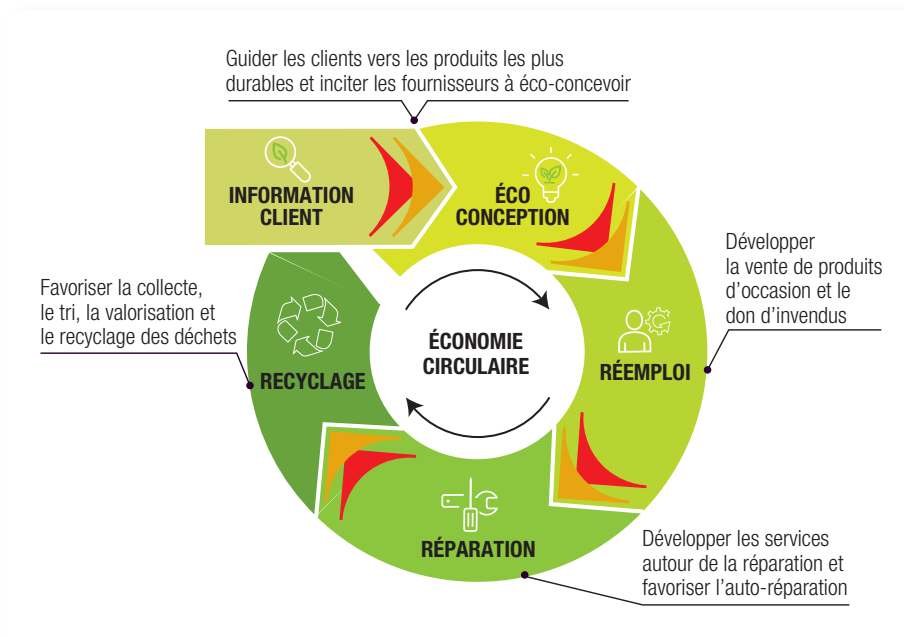
- de risques de transition, directement liés à son business model et à sa capacité à s'adapter aux nouvelles attentes des clients, mais également à trouver de nouveaux leviers de croissance, tout en répondant à des réglementations croissantes en matière d'économie circulaire et de climat ;
- d'opportunités de développer de nouveaux marchés (occasion, mobilité urbaine), de réduire ses coûts indirects et de gagner des parts de marché en proposant une offre en adéquation avec les attentes des clients.

Fnac Darty a pleinement intégré ces enjeux dans sa stratégie, en plaçant la durabilité au cœur de son plan Everyday. Cette ambition s'appuie notamment sur des actifs historiques et reconnus : la réparation et le conseil.

(1) « Baromètre Consommation Responsable et image RSE », Enov pour Fnac Darty (février 2021).

Fort de cet ADN, Fnac Darty répond aux attentes de ses différentes parties prenantes, et à ses principaux risques et opportunités liés à la durabilité et donc à la préservation du climat, en réaffirmant son positionnement au travers de sa raison d'être « S'engager

pour un choix éclairé et une consommation durable », de son plan stratégique Everyday, et plus particulièrement de ses engagements à activer tous les leviers de l'économie circulaire :



Pour le Groupe, agir sur ces leviers est d'autant plus crucial qu'ils contribuent à réduire son empreinte environnementale – dont la majeure partie est liée à la fabrication des produits – et à réduire celle de ses clients et de ses fournisseurs (voir aussi § 2.4.4.5).

2.2.1 / INFORMER LES CLIENTS POUR PERMETTRE UN CHOIX ÉCLAIRÉ

Alors que les clients font face à une infinité de choix, Fnac Darty renforce depuis plusieurs années sa mission historique : conseiller ses clients pour leur permettre de faire un choix éclairé. Cette raison d'être, réaffirmée en 2020, s'appuie sur de solides preuves, fruits de l'histoire des enseignes du Groupe.

En sa qualité de distributeur, Fnac Darty est ainsi convaincu que l'information est un levier puissant pour faire progresser le marché et ainsi réduire l'impact environnemental de son modèle d'affaires et celui de ses clients. De fait, apporter une information fiable et transparente, sur les performances d'un produit, sur sa réparabilité et sa fiabilité, permet aux clients de choisir des produits plus fiables et plus réparables, et encourage les fabricants à éco-concevoir.

2.2.1.1 / Aider à mieux choisir : la mission historique du Labo Fnac

Défendre le consommateur en lui donnant un maximum d'informations pour qu'il puisse acheter de manière éclairée est dans l'ADN du Labo Fnac. Concept unique, le Labo de l'enseigne accompagne les clients dans leurs achats depuis 1972. Équipés d'un ensemble de systèmes de mesure sophistiqués, ses experts testent chaque année la performance technique de centaines de nouveaux produits électroniques. Les méthodes scientifiques et objectives du Labo sont reconnues par les plus grandes marques, qui viennent régulièrement y faire évaluer leurs prototypes.

Les résultats des tests sont publiés chaque mois sur le site fnac.com, depuis décembre 2016 sur labofnac.com et depuis octobre 2021 sur l'Éclaireur Fnac, le nouveau site du Groupe dédié aux univers culture, pop culture, tech et des questions de société. Le Labo y publie des informations sur les produits high-tech, et les tests du laboratoire complétés de rédactionnels, pour aider les consommateurs à bien choisir.

Le Labo Fnac n'a d'équivalent dans aucune autre enseigne de la distribution : la culture d'indépendance qu'il incarne le différencie de ses concurrents par la crédibilité de sa prescription et lui permet ainsi de développer une relation de confiance inégalée vis-à-vis des consommateurs. À partir de 2018, le Labo Fnac a activement participé à la construction d'un indice de réparabilité lancé initialement sur les PC et étendu en 2019 aux *smartphones*, qui a largement inspiré l'indice gouvernemental, obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2021 (voir aussi § 2.2.1.2).

En 2021, 849 tests ont été réalisés sur 447 produits, pour les comparer entre eux sur la base de critères de performance parfois difficiles à apprécier sur le point de vente, en nette progression versus 2020.

Le Labo Fnac publie l'ensemble des résultats de ses tests sur son nouveau comparateur dédié : <https://lab.fnac.com> depuis juillet 2021, et disponible depuis octobre 2021 dans l'outil Fnac Shop des magasins, pour servir d'aide à la vente. Cet outil est alimenté automatiquement par la base de données du laboratoire et est en libre accès pour tous les visiteurs.

2.2.1.2 / Mettre en avant la durabilité des produits et des services, pour permettre un choix éclairé

Dans l'analyse du cycle de vie d'un produit, la phase de fabrication représente la principale source d'émissions de gaz à effet de serre (GES), comme l'illustre l'analyse menée en 2021 par Fnac Darty (voir § 2.4.4.5.1).

Ainsi, les émissions de GES relatives à l'ensemble du cycle de vie des produits neufs vendus par le Groupe en 2021 atteignent environ 3,2 millions de tonnes de CO₂ soit près de 80 % de son empreinte carbone totale. Les émissions générées par la fabrication et l'utilisation des appareils électroménagers et techniques représentent la majeure partie de ce bilan ; l'intensité carbone (c'est-à-dire les émissions de GES moyennes, rapportées à un produit) d'un appareil gros électroménager avoisine ainsi 340 kg CO₂eq, celle d'une télévision 350 kg CO₂eq et celle d'un appareil informatique environ 125 kg CO₂eq.

Agir sur ces catégories de produits les plus carbo-intensives représente donc l'axe prioritaire du Groupe pour aligner sa trajectoire de réduction des émissions de GES avec une trajectoire limitant le réchauffement climatique à 1,5 °C. Or, Fnac Darty concentre justement ses actions d'information des clients sur ces produits, en guidant les clients vers les produits les plus fiables et réparables.

En effet, les caractéristiques techniques des équipements électroménagers et multimédias tendent à se ressembler, il existe des critères méconnus et pourtant extrêmement différenciants d'une marque à l'autre : la fiabilité et la réparabilité d'un produit. En sa qualité de premier acteur du SAV en France, le Groupe dispose en effet d'une base de données unique sur ces deux critères et développe depuis plus de trois ans des outils innovants pour rendre ces données publiques et compréhensibles par tous, et pour mettre en avant les marques les plus durables.

Le Baromètre du SAV

En octobre 2021, Fnac Darty a ainsi dévoilé le quatrième « Baromètre du SAV », son étude annuelle sur la fiabilité et la durée de vie des équipements électroménagers et multimédias, par marque. Menée en partenariat avec Harris Interactive pour garantir la fiabilité et l'objectivité des résultats, cette étude est devenue un outil incontournable d'information et de *benchmark*, et donc une aide à la décision précieuse pour les clients lors de leurs achats.

Cette quatrième édition a été étendue à 77 catégories de produits électroménagers et techniques (63 en 2020), et s'est appuyée sur l'analyse de plus de 721 000 réparations du SAV Darty réalisées entre août 2020 et juillet 2021, et sur une enquête menée auprès d'environ 41 000 clients Darty. Pour la première fois, elle intègre des données issues des réparations réalisées dans le cadre de Darty Max, le service de réparation par abonnement pour tous les appareils du foyer lancé par le Groupe fin 2019 (voir aussi § 2.2.3).

Principaux enseignements de ce quatrième baromètre :

- la prise de conscience des enjeux de la durabilité s'accélère au sein de l'industrie. La disponibilité des pièces détachées sur le petit électroménager a ainsi sensiblement progressé : elle gagne 5 ans sur les robots multifonctions, passant de 6 ans à 11 ans en moyenne grâce notamment à Magimix, qui s'engage désormais à disposer des pièces détachées pendant 30 ans. Les grands leaders des produits technologiques se sont également emparés du sujet : Samsung promet par exemple une disponibilité de 7 ans sur tous ses produits et a fait partie des entreprises précurseurs dans la mise en place de l'indice de réparabilité ;
- malgré tout, pour la première fois, Fnac Darty relève une baisse du score de fiabilité de certains produits comme les machines à expresso avec une baisse de 24 points, ou les robots culinaires, avec une baisse de 22 points. Ce phénomène, observable sur de nombreuses marques, pourrait en partie s'expliquer par une augmentation de la fréquence de l'usage de ces produits lors des derniers mois. Ils ont notamment été plus utilisés par les Français au sein de leur domicile lors de différents confinements imposés par la crise sanitaire.

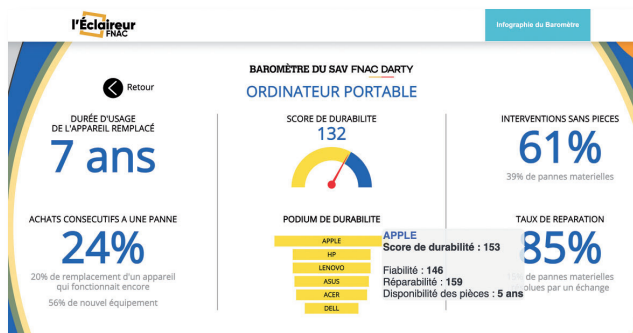
En 2020, les données utilisées pour réaliser cette étude – taux de panne et disponibilité des pièces détachées – ont donné naissance au « score de durabilité ». Et afin de faciliter la lecture des données, Fnac Darty a conçu une nouvelle infographie dynamique, disponible sur le site de l'Éclaireur (<https://leclaireur.fnac.com/barometre-sav/>), qui permet de visualiser les scores des « univers » (cuisson, lavage, sol, etc.), puis celles des catégories de produits de chaque univers (lave-linge hublot, lave-linge top, lave-linge séchant). Pour chaque univers puis pour chaque catégorie, trois indicateurs sont communiqués : un score moyen de fiabilité, un score moyen de réparabilité et une durée moyenne de disponibilité des pièces détachées.

Résultats

Périmètre : Fnac Darty France	2019	2020	2021	Objectif Everyday à 2025
Score de durabilité (consolidation)	100	105	111	135

Avec une évolution de 100 à 111 (toutes catégories confondues) en deux ans, le score de durabilité démontre que dans l'ensemble, les produits vendus par Fnac Darty sont de plus en plus durables : c'est le résultat des actions menées par les marques pour allonger

Enfin, en entrant dans une catégorie, le consommateur a accès au podium des marques, avec le détail de la notation mais aussi des informations sur le nombre de renouvellement consécutifs à une panne, le nombre d'appareils recyclés, d'interventions sans pièce et le taux de réparation.



Le score de durabilité

Fruit de ces travaux menés sur l'évaluation de la réparabilité et de la fiabilité des produits, le Groupe a développé une méthode permettant de mesurer la durabilité des produits électroménagers et techniques. Pondérés avec les volumes vendus, ces scores ont permis de calculer un score de durabilité global, dont la base 100 a été fixée à 2019.

Afin de faire de cette démarche un outil de pilotage de la performance du Groupe pour tendre vers une offre plus durable (voir aussi § 2.2.2), un objectif a été inscrit au plan stratégique Everyday : **atteindre un score de durabilité ⁽¹⁾ de 135 d'ici 2025.**

(1) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.



Le « Choix Durable »

Les enseignements qu'apporte le Baromètre du SAV permettent de mettre en avant les marques qui consentent le plus d'efforts afin de produire des appareils fiables et réparables.

Afin d'aider les clients à choisir des produits durables, Fnac Darty a créé en 2019 un affichage clair et objectif : le « Choix Durable ». Les critères retenus pour concevoir cette étiquette et sélectionner les produits sont les taux de panne constatés par le SAV Darty et l'engagement des marques à fournir des pièces détachées. Depuis 2020, elle s'appuie entièrement sur les résultats du score de durabilité : les produits « Choix durable » ont ainsi le meilleur score de durabilité de leur catégorie et de leur gamme de prix.

La sélection est revue tous les trois mois afin d'intégrer les nouveaux produits. En novembre 2021, plus de 150 produits (67 produits gros électroménagers, 53 produits petits électroménagers et 25 produits techniques) ont ainsi été mis en avant dans les magasins et sur le site marchand de Darty, sous l'étiquette « Le Choix Durable ».

En novembre 2021, le « Choix Durable » a été étendu à la Fnac, qui met désormais également en avant une sélection de produits plus durables (77 produits en novembre 2021).

Enfin, afin de rendre plus accessible les produits labellisés, l'enseigne Darty a fait le choix de permettre à ses clients de bénéficier d'un crédit à 0 % sur les produits labellisés Choix Durable lors de certaines opérations commerciales.

Résultats

Suite à la création du Choix Durable, de nombreuses marques ont étendu la disponibilité de leurs pièces détachées, parfois de plus de quatre années supplémentaires. Le Choix Durable contribue ainsi concrètement à allonger la durée de vie des produits, non seulement pour les clients du Groupe, mais également pour l'ensemble du marché français.

L'intérêt des clients Darty pour ces critères de fiabilité et de réparabilité, et leur confiance en l'objectivité de l'affichage, s'est matérialisé par une croissance des ventes sur les produits estampillés « Choix Durable ».

L'indice de réparabilité

À l'heure où des marques sont mises en cause pour leur rôle dans l'obsolescence programmée ou anticipée de leurs produits, Fnac Darty a pris le contre-pied de ces pratiques en apportant une information sur la réparabilité des produits, plus de deux ans avant la mise en œuvre de la loi AGECE, dès 2018.

La méthodologie élaborée par le Labo Fnac a en effet largement inspiré le nouvel indice de réparabilité imposé aux fabricants⁽¹⁾ depuis le début de l'année 2021. Le Groupe a d'ailleurs participé pendant deux ans aux travaux de plusieurs groupes de travail mis en place par le ministère de la Transition écologique et solidaire et regroupant diverses associations, telles HOP, Les Amis de la terre, des associations de consommateurs, des fédérations de fabricants ou des fabricants et des acteurs de la réparation.

L'essentiel des critères de l'indice Labo Fnac a été conservé : la disponibilité de la documentation, le démontage et l'accessibilité, la durée de disponibilité des pièces détachées, le prix des pièces détachées, et un critère spécifique par catégorie de produit. La notion d'*open source* et la restauration logicielle, évaluées dans l'indice de réparabilité Fnac Darty, n'ont toutefois pas été retenus comme critère par les pouvoirs publics.

Pour aider à établir les barèmes, par exemple sur la facilité de démontage des produits, les équipes du Labo Fnac Darty ont désossé lave-linge et téléviseurs en interne. Celles de WeFix et du service après-vente du Groupe ont également été mobilisées dans le cadre du démontage et remontage des ordinateurs et *smartphones*, ainsi que pour la vérification du référencement des pièces détachées.

L'indice de réparabilité contenu dans la loi AGECE est désormais établi par les fabricants, contrôlé par la Répression des fraudes (la DGCCRF), et affiché par les distributeurs. Le Labo Fnac, aux côtés du consommateur, a l'ambition de jouer son rôle de veille et d'information du consommateur en contrôlant certains indices.

(1) Applicable depuis le 1^{er} janvier 2021 pour les smartphones, TV, lave-linge hublot, ordinateurs portables, et tondeuses à gazon électriques.

2.2.2 / FAIRE ÉVOLUER L'OFFRE, POUR PROPOSER DES PRODUITS PLUS DURABLES

Dans la continuité des nombreuses innovations lancées par le Groupe pour mieux informer les clients sur la fiabilité et la réparabilité des produits, Fnac Darty fait évoluer les catalogues de ses enseignes en intégrant ces critères dans son offre. Chez Fnac et Darty, mais également chez Nature & Découvertes, cette nouvelle étape dans la transformation du modèle d'affaires s'appuie sur une gouvernance repensée pour mettre en œuvre la démarche d'amélioration continue liée à l'offre de produits.

Fnac et Darty : un comité durabilité pour piloter les scores de durabilité de chaque catégorie

Afin de réussir l'exécution des plans d'actions liés à la priorité Durabilité du plan Everyday et atteindre l'objectif du plan stratégique de 135 à horizon 2025, un comité dédié a été créé, sponsorisé par deux membres du comité exécutif (le directeur commercial et la directrice de la transformation et de la stratégie). Il se réunit une fois par mois, et reporte au comité exécutif à la même fréquence, pour suivre les chantiers lancés pour développer la durabilité de l'offre et la seconde vie, et les KPI associés, dont le score de durabilité⁽¹⁾, au global et par catégorie de produits.

Afin de sensibiliser l'ensemble des équipes de la direction commerciale à ces enjeux stratégiques et ainsi faire évoluer les catalogues pour tendre vers une offre de produits plus durables, la direction durabilité rencontre chaque mois des chefs produits pour travailler avec eux à l'amélioration de leur score de durabilité, via le dialogue avec les fournisseurs, par exemple sur le sujet crucial de la disponibilité des pièces détachées.

Afin de renforcer l'adhésion et d'ancrer une culture de la durabilité au sein des équipes commerciales, l'amélioration du score de durabilité est désormais un objectif intégré à la part variable de la rémunération des collaborateurs éligibles à un variable.

Nature & Découvertes : un pôle Innovation durable, pour des achats toujours plus responsables

Conscients de l'impact environnemental lié à la fabrication de ses produits, Nature & Découvertes agit pour rendre son offre plus responsable. Pour l'entreprise, certifiée B Corp et bénéficiant d'un capital confiance important (48 % des consommateurs français considèrent Nature & Découvertes comme une enseigne engagée⁽²⁾), l'enjeu est majeur : des incohérences entre la perception des clients et les pratiques de l'entreprise pourraient porter atteinte à la réputation de l'enseigne et du Groupe.

Créé en juillet 2020 et intégré au sein du service Marketing de Nature & Découvertes, le pôle Innovation durable met en œuvre la démarche d'amélioration continue de l'entreprise sur son offre de produits.

Matériaux plus durables, réparabilité des produits, amélioration des packagings, optimisation des transports, actions autour de la circularité des produits, sont autant de chantiers qui animent cette équipe, autour de trois objectifs :

- transformer l'offre produits vers un modèle de consommation plus durable ;
- limiter l'impact environnemental des produits de leur conception à leur commercialisation ;
- favoriser l'économie circulaire.

Plus spécifiquement, une liste de 27 critères rédhibitoires a été établie pour l'ensemble des produits. Ils permettent une meilleure connaissance des matériaux utilisés et les alternatives possibles lorsque celles-ci sont meilleures. Il s'agit de critères d'achat transverses à l'ensemble des familles de produits. Une analyse de l'offre au filtre de ces critères est réalisée à l'issue de chaque saison pour challenger la collection suivante afin de faire évoluer l'offre vers des produits plus durables et respectueux de l'environnement.

En 2021, plus de 1 500 nouvelles références ont été étudiées et l'ensemble des références produits actives sont désormais passées au filtre des critères rédhibitoires. L'objectif est qu'à horizon 2025, l'ensemble des références actives apportent des réponses à 100 % des critères rédhibitoires.

Ce *screening* renforcé permet d'assurer le référencement approfondi sur des sujets majeurs tels que :

- pour les minéraux : ne référencer que des pierres non teintées et non reconstituées, authentifiées par des certificats de gemmologie et ainsi améliorer leur traçabilité ;
- pour les graines, plantes et produits en bois : suivi des espèces et des provenances afin de s'assurer qu'aucune n'est menacée ou invasive ;
- pour les textiles, les bougies et la cosmétique : renforcer les démarches d'amélioration continue sur les textiles certifiés, les bougies à la cire végétale (hors huile de palme), la cosmétique bio, l'absence de perturbateurs ;

(1) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

(2) « Baromètre Consommation Responsable et image RSE », Enov pour Fnac Darty (février 2021).

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

- pour les produits alimentaires : certifiés bio ;
- pour le bois : certifié FSC ;
- pour les produits destinés aux enfants de moins de trois ans : pas de plastique.

Dans l'offre de produits Nature & Découvertes, une attention particulière est portée sur les alternatives plus durables. Par exemple de l'équipement nomade fonctionnant grâce à l'énergie solaire, la mise à disposition de pièces détachées pour prolonger la durée de vie du produit ou encore des matériaux recyclés, par exemple du textile en PET recyclé pour la fabrication de la collection de bagagerie « On the road » et pour les plaid.

En 2021, l'action du Pôle Innovation Durable a permis de travailler :

1) sur la durabilité de l'offre produits :

- labellisation LongTime : Nature & Découvertes est la première entreprise à obtenir le label LongTime pour la catégorie « Diffuseurs ». LongTime est un label indépendant qui vient garantir la durabilité de produits (fiables et réparables, en rupture avec l'obsolescence). La labellisation de ce diffuseur est soumise à un audit selon un référentiel précis de 40 critères (entre autres : conception, typologie des pièces, conditions de réparabilité et de SAV, garanties conformité, évolutivité). Le diffuseur d'huile essentielle labellisé, 100 % démontable et réparable, sera vendu à partir du printemps 2022. L'objectif est de dupliquer cette démarche à d'autres diffuseurs,
- optimisation de la durée d'usage des produits, avec un premier focus sur un plaid conçu avec un matériau alternatif (PET recyclé issu de bouteilles en plastique et test d'endurance/lavages répétitifs > 30 cycles de lavage sans altérer ses propriétés),

■ réduction du SAV issu des magasins :

- création d'un groupe de travail « Réparabilité » constitué de trois directeurs de magasin référents pour favoriser la réparation des produits en magasins,
- sensibilisation des équipes terrain,
- refonte de la gestion SAV fournisseurs pour favoriser la réparation de certains produits techniques et création d'un nouveau process de reprise pour faciliter la prise en charge et le suivi des produits,
- optimisation de la gestion des pièces détachées pour une meilleure disponibilité, visibilité et exhaustivité ;

2) sur la réduction d'impact de l'activité produit :

- renforcement des critères d'achats durable – critères rédhibitoires, notamment sur le bois et le papier (licence FSC Nature & Découvertes),
- diffusion d'une infographie pédagogique à l'ensemble des fournisseurs, présentant les 27 critères rédhibitoires ;

3) sur l'optimisation des packagings :

- le pôle Innovation durable mène une démarche d'éco-conception sur les packagings avec l'objectif de réduire l'impact environnemental des emballages à court et moyen terme (voir aussi § 2.2.5.2). En complément un nouveau cahier des charges a été diffusé à l'ensemble des fournisseurs.

Résultats

Périmètre : Nature & Découvertes	2020	2021
Part de produits certifiés par un label environnemental ^(a) dans l'offre de Nature & Découvertes	11 %	12 %
Part du chiffre d'affaires de Nature & Découvertes réalisé par des produits à impact positif dans le chiffre d'affaires des produits vendus ^(b)	76 %	70 %

(a) Agriculture biologique, bois FSC, cosmétique Bio Cosmos, cosmétique Bio Ecocert, cosmétique Eco Ecocert, cosmétique Natural Cosmos, coton bio, Max Avelaard, Oekotex 100.

(b) Produits favorisant l'éducation environnementale, l'artisanat, les énergies renouvelables, la santé et le bien-être, l'éducation et la pédagogie.

2.2.3 / DÉVELOPPER LA RÉPARATION

À l'heure où la société civile, à commencer par les consommateurs, interpelle fabricants et distributeurs sur l'obsolescence anticipée et l'impact environnemental des produits, Fnac Darty inscrit résolument ses orientations stratégiques pour les années à venir dans une démarche vers plus de durabilité. Allonger la durée de vie des produits en privilégiant la réparation au remplacement constitue, pour Fnac Darty, son levier le plus fort pour réduire l'impact environnemental de son activité, tout en contribuant à créer des emplois non délocalisables et à offrir aux consommateurs des alternatives plus économiques à l'achat de produits neufs.

Pour cela, le Groupe peut s'appuyer sur un actif historique : son service après-vente. Premier SAV de France, Fnac Darty propose, depuis plus de vingt ans, des services de réparation inclus dans le cadre des garanties ou hors garantie, sur tous les appareils, achetés chez Fnac Darty ou ailleurs. Le Groupe a une organisation centralisée de son service après vente, autour de 5 ateliers SAV (dont 4 ateliers de réparation et un hub sous-traitance), 1 magasin central de pièces détachées et plus de 100 bases techniques en France.

Dans les centres de relation client à distance, aux comptoirs SAV des magasins, à domicile, en ateliers ou en « corner » WeFix, plus de 3 000 collaborateurs sont dédiés à cette activité, qui est au cœur des enjeux stratégiques des prochaines années et qui est une réponse concrète aux enjeux climatiques du Groupe (voir aussi 2.4.2).

En effet, l'analyse du cycle de vie des produits vendus par Fnac Darty et l'évaluation des émissions de GES associées montrent que la fabrication des produits distribués par les enseignes du Groupe en 2021 a représenté environ 2,24 millions de tonnes d'équivalent CO₂, soit 68 % des 3,28 millions de tonnes de CO₂eq attribuables au cycle de vie complet de ces produits. Allonger la durée de vie de ces produits en les réparant permet ainsi des « économies d'émissions » substantielles.

Afin de mesurer cet impact positif, le Groupe a mené une étude sur les produits réparés en 2020, avec l'aide d'EcoAct, un cabinet d'experts. Dans une approche comparative, entre un scénario de référence où le produit n'est pas réparé et entraîne l'achat d'un nouveau produit, et un scénario où le produit est réparé et entraîne des émissions générées par l'activité de réparation (production de pièces détachées, déplacements des techniciens SAV, etc.).

L'étude menée par Fnac Darty et EcoAct sur les produits réparés en 2020, dont la méthodologie et les résultats ont été validés par un organisme tiers indépendant en janvier 2022⁽¹⁾, a ainsi pu montrer que les activités de réparation en France (par le SAV Darty et par WeFix) ont permis d'éviter environ 140 000 tonnes d'équivalent CO₂. Bien que cette analyse, en l'absence de référentiel existant, comprenne un fort niveau d'incertitude lié aux facteurs d'émission utilisés ou aux hypothèses retenues, les analyses de sensibilité menées ont montré que le bénéfice environnemental de la réparation d'électroménagers excède les effets rebonds de l'activité. La méthodologie et les résultats de l'étude sont décrits plus en détail en section 2.4.4.5.

Objectif inscrit dans le plan Everyday

■ 2,5 millions de produits réparés⁽²⁾ en 2025

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021
KPI : nombre de produits réparés (en milliers)	1 835	1 822	2 106
■ À domicile	460	436	515
■ En atelier de réparation	429	307	397
■ En magasin	150	134	191
■ Par les centres de relation client à distance	616	755	798
■ Par WeFix	180	190	205

(1) Revue critique réalisée selon les normes ISO 14067:2018 « Gaz à effet de serre — Empreinte carbone des produits — Exigences et lignes directrices pour la quantification » et ISO 14071:2014 « Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Processus de revue critique et compétences des vérificateurs : exigences et lignes directrices supplémentaires à l'ISO 14044:2006 ».

(2) Réparés en ateliers SAV, à domicile, en magasin, en call-center, par WeFix.

La base de connaissance SAV repensée

Alors que le SAV devient au cœur des enjeux stratégiques du Groupe, un des projets phares de l'année 2021 a été le remplacement de la base de connaissances SAV. En partenariat avec la start-up Mayday, Fnac Darty a lancé en septembre Saavy, la première base de connaissance intelligente dédiée à la relation client et au SAV, construite en concertation avec l'ensemble des équipes de la filière. Cette bibliothèque centralise et met à disposition des techniciens tout le savoir-faire du SAV, de manière harmonisée et facilement exploitable, pour mieux comprendre et résoudre les problèmes des clients : connaissance des produits, des modes opératoires, des procédures, sous forme de tutoriels et d'aide à la résolution.

Cet outil précieux, qui s'intègre aux systèmes d'information existants, est désormais utilisé au quotidien par les techniciens du Groupe pour améliorer encore la performance du SAV, et notamment la résolution des pannes minimales à distance et les diagnostics, ce qui concourt à la réduction de l'empreinte carbone associée aux déplacements des techniciens à domicile.

2.2.3.1 / Darty Max, pour lever les freins à la réparation et améliorer la durabilité des produits

Objectif

■ 2 millions d'abonnés en 2025

Un des enseignements du Baromètre du SAV est que le prix – de l'intervention et des pièces détachées – constitue un frein majeur à la réparation. Fort de ce constat, le Groupe a lancé en octobre 2019 un nouveau service : Darty Max, un abonnement à la réparation et à l'assistance de tous les produits gros

électroménager du client, déjà en sa possession ou achetés après la souscription de l'abonnement, chez Darty ou ailleurs.

En 2021, le Groupe a choisi de faire évoluer son offre en élargissant à tout l'univers de la maison : le petit électroménager, la TV home cinéma, le son, la photo et le multimédia. Depuis juin 2021, trois formules distinctes sont ainsi proposées aux clients, couvrant ainsi environ 4 millions de produits, avec pour objectif d'atteindre 2 millions d'abonnés Darty Max à horizon 2025.

Pilier majeur du nouveau plan stratégique Everyday, le développement de Darty Max doit permettre à Fnac Darty d'être, au quotidien et dans la durée, l'allié incontournable des consommateurs pour les accompagner dans une consommation durable et dans les usages quotidiens de leur foyer.

Le Groupe offre ainsi la possibilité aux clients de facilement réparer plutôt que remplacer, sans limite sur le nombre d'appareils, de pannes ou d'ancienneté, tant que les pièces détachées sont disponibles. Le service comprend la téléassistance, le diagnostic, la main-d'œuvre et le remplacement des pièces défectueuses pour tous les appareils achetés chez Darty ou ailleurs⁽¹⁾. Darty Max intègre également des conseils d'entretien, d'aide à l'usage des appareils et permet un accès prioritaire pour les interventions à domicile et l'assistance téléphonique.

Le Groupe continue à enrichir les services associés aux abonnés Darty Max en leur proposant, en complément de la réparation de leurs appareils, un service pour les accompagner dans la maintenance de leurs appareils sous forme de rendez-vous annuel par visio.

Avec cette solution tout compris, ce nouveau service participe à l'allongement de la durée de vie de tous les produits électriques et électroniques, en démocratisant et facilitant l'accès à la réparation illimitée des appareils du foyer.

Périmètre : France	2020	2021	Objectif Everyday à 2025
Nombre d'abonnés Darty Max	c. 200 k	c. 500 k	2 M

En Belgique, un service similaire d'abonnement à la réparation

En 2021, un service équivalent a été lancé par Vanden Borre, la filiale belge du Groupe : le contrat Vanden Borre Life, qui couvre tout le gros électroménager – sauf les hottes – âgé de moins de sept ans, acheté chez Vanden Borre ou ailleurs. En étoffant ainsi son service après-vente, l'enseigne permet aux clients belges d'allonger la durée de vie de leurs produits, en s'affranchissant du frein que constitue l'incertitude du prix d'une réparation.

2.2.3.2 / WeFix, pour allonger la durée de vie des smartphones

Le Groupe a considérablement renforcé son activité de réparation grâce à l'acquisition de la société WeFix fin 2018. Fondée en 2012, l'entreprise propose un service de réparation rapide (20 minutes en moyenne) des principaux modèles de *smartphone*. WeFix procède ainsi à plus de 30 000 réparations par mois – des réparations garanties un an, notamment grâce à l'utilisation de composants d'origine ou compatibles. En plus de la réparation, les experts WeFix testent en atelier puis commercialisent environ 5 000 téléphones reconditionnés chaque mois.

(1) Moyennant des frais de réparation forfaitaires à la première réparation.

L'arrivée de WeFix au sein du Groupe a permis d'accélérer le développement de l'enseigne : en 2021, 22 nouveaux points de réparation ont été ouverts, portant à 139 le nombre de corners en France et en Belgique. Ces ouvertures ont permis de créer des emplois : au total, 280 personnes ont été embauchées et 222 personnes ont été formées au métier de réparateur.

Alors qu'environ trois quarts de l'impact environnemental d'un *smartphone* sont liés à sa fabrication ⁽¹⁾, allonger la durée de vie de ces produits électroniques est un levier majeur pour réduire cet impact. Ainsi, grâce aux réparations en corner et au reconditionnement de téléphones, plus de 30 tonnes de déchets électroniques ont pu être évitées.

Offre phare de l'enseigne, la solution XForce, protection sur-mesure pour les produits techniques, participe également à l'allongement de la durée de vie de ces produits fragiles, en protégeant les écrans de l'appareil avec un film auto-cicatrisant. En 2021, 200 000 protections XForce ont été posées et une nouvelle variante a été créée : XForce Antibactérien, dont le film est traité de manière à détruire 99 % des bactéries de surface les plus courantes ⁽²⁾. Cette dernière a été élue produit de l'année 2021 ⁽³⁾.

2.2.3.3 / La Communauté du SAV, pour favoriser l'auto-réparation

Afin de favoriser l'auto-réparation, le Groupe accompagne les consommateurs en fournissant conseils d'usage et d'entretien, grâce à la « Communauté du SAV », un site collaboratif lancé en 2018.

Cet espace collaboratif permet aux internautes et aux techniciens Fnac Darty de partager leur expérience et leurs savoirs pour allonger la durée de vie des produits, et se présente comme « un wikipédia de la réparation ». Son contenu est validé par une équipe d'experts du SAV dédiée, qui labellise les meilleures solutions pour les rendre toujours visibles et accessibles au plus grand nombre, en toute confiance.

Outil du quotidien pour allonger la durée de vie de ses produits, le Groupe y publie progressivement la base de connaissance technique construite depuis plus de vingt ans par le SAV Darty.

En 2021, la fréquentation du site a augmenté de plus de 30 % ; plus de 10 millions d'utilisateurs se sont rendus sur la Communauté sav.darty.com pour trouver des solutions de réparation.

À fin 2021,

- plus de 900 tutoriels d'entretien et de réparation étaient disponibles, issus de la base de connaissance technique construite depuis plus de 20 ans par le Groupe ;

- plus de 115 000 questions et 620 000 réponses liées à un produit ou une famille de produit, consultables sans limite de temps ;
- l'assistance de 8 experts Darty, pour la validation technique des réponses apportées par la communauté.

Grâce à la Communauté du SAV, les visiteurs en quête de solutions peuvent établir eux-mêmes le diagnostic d'une panne. Puis, selon leurs besoins, acheter une pièce détachée ou un produit d'entretien. Si la panne n'est pas résolue, ils ont la possibilité de faire appel à une expertise technique, en souscrivant à un service Darty, en faisant appel à une assistance SAV ou en se rendant au comptoir SAV Darty le plus proche.

2.2.3.4 / PC Clinic et Clinica Fnac, au service de la réparation des produits techniques au Portugal

Engagé pour l'allongement de la durée de vie des produits techniques depuis 2010 et l'ouverture d'un premier atelier de réparation Clinica Fnac, Fnac Portugal renforce chaque année ses services de réparation.

Avec l'acquisition, en 2019, de PC Clinic, Fnac Portugal est en mesure de proposer à ses clients un maillage solide de services de proximité, avec des corners dédiés dans une trentaine de magasins Fnac, près d'une dizaine de magasins PC Clinic Powered By Fnac, des ateliers de réparation et plus de 160 techniciens SAV.

L'objectif de Fnac Portugal est d'accélérer sur les services de réparation sur place, notamment pour les *smartphones*.

En 2021, plus de 48 300 appareils sous garantie et hors garantie ont ainsi été réparés par les équipes de PC Clinic et Clinica Fnac. Afin d'accélérer encore, Fnac Portugal a renforcé et étendu ses partenariats avec de grandes marques dont Apple, HP, Samsung, Huawei, Lenovo ou encore Asus.

Les synergies entre les différentes enseignes du Groupe ont également conduit Fnac Portugal et WeFix à se rapprocher : depuis 2021, la filiale portugaise propose, dans une douzaine de magasins, la solution XForce, film auto-cicatrisant sur-mesure pour les écrans des produits techniques, qui participe également à l'allongement de la durée de vie de ces produits fragiles. L'objectif affiché est de proposer ce service dans toutes les Fnac du Portugal dès le deuxième trimestre 2022.

(1) Source ADEME.

(2) Test réalisé selon la norme ISO 22196:2011 par le laboratoire indépendant SGS.

(3) Étude et test réalisés sur XForce Antibactérien par Nielsen/treetz sur un total de plus de 15 000 consommateurs en France, fin 2020 – poyfrance.com.



2.2.4 / DONNER UNE SECONDE VIE AUX PRODUITS

Engagement majeur pour le Groupe, l'activité dite de « seconde vie » participe à la transition vers une économie plus circulaire, dans laquelle le réemploi permet d'allonger la durée de vie des produits.

Attente forte des clients et obligation contenue dans la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC), la gestion des invendus et des produits dits « non vendables » (obsoletes, défraîchis, etc.) est devenu un axe de développement prioritaire pour le Groupe ces dernières années.

Afin de trouver des solutions responsables aux retours clients et aux invendus, de démocratiser l'accès à la technologie à moindre coût, et de mieux valoriser ces produits, le Groupe a créé en 2018 un service dédié à la « seconde vie », devenu une direction à part entière en 2020, intégrée au sein de la direction commerciale du Groupe.

L'activité de « seconde vie », en forte croissance, développe plusieurs canaux de revalorisation :

- la revente de produits d'occasion ;
- la revente de produits non fonctionnels à des soldeurs ;
- le don à des associations.

Afin de mesurer l'impact positif de ces activités de seconde vie, le Groupe a mené une étude en 2020, avec l'aide d'EcoAct, un cabinet d'experts. En se basant sur l'ensemble du cycle de vie des produits, l'étude a consisté en une approche comparative, entre un scénario de référence où le produit est acheté neuf, et un scénario où le produit est reconditionné ou donné.

L'étude menée par Fnac Darty et EcoAct sur les produits vendus d'occasion, brokés ou donnés à des associations a ainsi montré que les activités de seconde vie en France, en 2020, ont permis d'éviter environ 3 500 tonnes d'équivalent CO₂. En l'absence de référentiel existant pour évaluer ces émissions évitées, l'étude comprend un fort niveau d'incertitude lié aux facteurs d'émission utilisés et aux hypothèses retenues, mais la méthodologie et les résultats ont été validés par un organisme tiers indépendant en janvier 2022⁽¹⁾. Une description plus détaillée de l'étude est accessible en section 2.4.4.5.

2.2.4.1 / Une offre de produits d'occasion au même standard de qualité que le neuf

En 2021, dans la continuité directe du nouveau plan stratégique, la direction de la seconde vie a intégré la direction commerciale, illustrant la volonté de Fnac Darty de placer l'offre de produits d'occasion en complément de l'offre de produits neufs.

L'objectif poursuivi en 2021 a été de développer une offre qui permet d'optimiser les flux internes de produits du Groupe sans jeter ou stocker, tout en proposant à ses clients une alternative au neuf avec les standards de qualité, de confiance et de services qui caractérisent ses marques, en termes :

- de visibilité, avec la refonte des affichages sur les sites marchands Darty (2021) et Fnac (2022), pour préciser l'état du produit d'occasion ;
- de livraison-installation, avec la même offre de services que sur le neuf ;
- de services de réparation associés, avec l'intégration des produits d'occasion dans le service d'abonnement à la maintenance et la réparation Darty Max.

Avec un positionnement unique sur le marché, la seconde vie chez Fnac Darty n'a pas été pensée comme un modèle économique basé sur les volumes, qui conduirait à recourir à un *sourcing* massif de produits issus des marchés asiatiques et américains.

Ainsi, la revente de produits d'occasion sur les sites web concerne les produits en très bon état et principalement :

- produits issus des entrepôts dont l'emballage a été abîmé ;
- produits testés par le Labo Fnac ;
- produits retournés par les clients dans le cadre du droit de rétractation ;
- retours avec échange à neuf dans le cadre de garanties.

Les produits sont sélectionnés et les meilleurs sont proposés à la vente avec, comme pour l'achat de produits neufs, le droit de changer d'avis sous 14 jours. Ils sont garantis 6 mois.

En 2021, les volumes revendus sous les marques Fnac seconde vie et Darty occasion ont augmenté d'environ 50 % par rapport à 2020.

Les autres produits, en moins bon état, peuvent être revendus à des soldeurs, soumis à une charte de responsabilité qui les engage, entre autres, sur la traçabilité des produits et sur l'effacement des données dans le cadre de la RGPD.

(1) Revue critique réalisée selon les normes ISO 14067:2018 « Gaz à effet de serre — Empreinte carbone des produits — Exigences et lignes directrices pour la quantification » et ISO 14071:2014 « Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Processus de revue critique et compétences des vérificateurs : exigences et lignes directrices supplémentaires à l'ISO 14044:2006 ».

2.2.4.2 / Le don, pour donner une seconde vie aux invendus

Lorsque les produits neufs sont jugés non vendables, Fnac Darty privilégie le don à des associations ou à des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Le service « seconde vie » a fortement développé cette filière depuis 2020. En 2021, près de 600 000 produits du catalogue ont été donnés à des associations (+ 173 % vs 2020) telles que l'Agence du Don en Nature, Coclicdown, France terre d'asile, et des associations partenaires de longue date comme Emmaüs France, Bibliothèques sans Frontières, Envie et le Secours Populaire.

En 2021, un vaste projet de dons d'invendus directement par et depuis les magasins a été initié, en partenariat avec Comerso, un des acteurs référents de valorisation des invendus, qui a développé une solution logistique et informatique de gestion du don en nature. Ce projet vise à optimiser cette gestion, afin de ne pas centraliser les invendus sur les entrepôts (et ainsi limiter les transports) et de créer de l'impact directement sur les territoires où sont implantés les magasins, via des associations souvent locales. Il vise également à optimiser la valorisation ces derniers.

Une phase pilote a démarré fin 2021, pour un déploiement à l'ensemble des magasins Fnac, Darty et Nature & Découvertes courant 2022.

Dans le même temps, le Groupe a une nouvelle fois renouvelé ses opérations de solidarité historiques, qui, chacune à leur façon, contribuent également à donner une seconde vie aux produits : la Braderie solidaire de Dijon et la grande collecte de livres au profit de Bibliothèques sans Frontières, et le partenariat avec Envie.

Partenaire d'Envie depuis 1984, Darty est en effet le premier pourvoyeur de gros électroménagers en panne pour cette entreprise de l'économie sociale et solidaire. Tout en œuvrant à l'insertion professionnelle par la réparation, Envie a ainsi donné une seconde vie à plus de 17 000 tonnes de produits électroménagers en 2021. Ce sont plus de 36 % des tonnages de déchets électriques et électroniques collectés par Fnac et Darty France qui ont ainsi pu être réparés et réemployés.

Ces partenariats et le montant des dons (financiers ou en nature) versés aux associations sont présentés plus en détail en section 2.3.3.2 – Mener des projets solidaires.

2.2.4.3 / Un partenariat pour réduire le gaspillage alimentaire chez Nature & Découvertes

Afin de limiter le gaspillage alimentaire, Nature & Découvertes gère ses invendus en partenariat avec Too Good To Go, une application mobile dédiée à la vente, à petit prix, des invendus.

Depuis le début de ce partenariat en 2019, qui engage 85 magasins, plus de 14 700 paniers ont été sauvés, soit 14 tonnes de nourriture sauvée et plus de 37 tonnes de CO₂ évité.

Nature & Découvertes compte également parmi les entreprises signataires du Pacte sur les dates de consommation, qui réunit dix engagements clés pour lutter contre le gaspillage alimentaire.

2.2.5 / RÉDUIRE LES EMBALLAGES, ASSURER LA COLLECTE ET LE RECYCLAGE DES DÉCHETS

L'activité logistique de Fnac Darty, mais également ses obligations en matière de reprise des déchets en magasin ou lors de la livraison, engendrent d'importantes quantités de déchets :

- déchets d'emballages (cartons, films plastiques, polystyrènes) ;
- déchets d'équipements électriques et électroniques, de piles et batteries et d'autres petits consommables (cartouches, ampoules, etc.).

Pour le Groupe, optimiser la gestion de ces déchets est primordial pour :

- assurer une conformité des sites avec les exigences réglementaires en vigueur et à venir (loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte et décret dit « Cinq flux »,

Code de l'environnement et arrêté sur l'obligation de tenir un registre des déchets sortants, élargissement du principe de responsabilité élargie du producteur à de nouvelles catégories de déchets...);

- limiter les coûts associés au traitement des déchets en réduisant la part de déchets non valorisables grâce à un meilleur tri des matières (hausse des coûts de traitement des déchets liés la taxe générale sur les activités polluantes, pénalités de déclassement des bennes en cas de mauvais tri des matières) ;
- améliorer la performance du Groupe en matière de revalorisation des déchets, afin de limiter l'impact environnemental associé à ces derniers.

2.2.5.1 / Fnac Darty, premier collecteur de DEEE en France

Conscient de l'impact important des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), le Groupe est historiquement engagé dans la reprise des anciens équipements de ses clients, en s'engageant au-delà des obligations légales. Ainsi, depuis plus de dix ans, lors d'une livraison à domicile d'un équipement volumineux, le client a la possibilité de remettre un ou plusieurs appareils aux livreurs. Ces derniers les confient ensuite à l'éco-organisme à but non lucratif Ecosystem, agréé pour recycler les DEEE, qui s'engage à extraire les substances dangereuses de

chaque appareil et à recycler les appareils sous forme de matières premières secondaires ou de remblais.

Pour les petits matériels, qu'ils soient achetés ou non dans l'une des deux enseignes, le client a la possibilité de les déposer dans les bornes de collecte présentes dans tous les magasins, afin qu'ils soient également recyclés par Ecosystem.

En France, le volume des appareils collectés et confiés à l'éco-organisme par Fnac Darty (franchises incluses) représente 46 778 tonnes en 2021, ce qui fait du Groupe le principal contributeur de DEEE du secteur de la distribution.

	Périmètre : Fnac Darty France			Périmètre : Groupe		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
KPI : volumes de DEEE collectés (en tonnes)	46 373	44 898	46 778	51 489	49 943	51 766

Après une baisse conjoncturelle en 2020, liée au contexte de fermeture des magasins pendant le confinement, les volumes collectés en 2021 ont bondi et dépassé les volumes collectés en 2019. Cette performance participe à l'amélioration continue du taux de recyclage de ces déchets dangereux pour l'environnement et hautement valorisables.

Autres déchets dangereux

Le Groupe collecte également d'autres déchets pour les éco-organismes agréés pour leur recyclage (pile, lampes et néons, et cartouches d'encre par exemple). Ces déchets proviennent à la fois des consommations de l'entreprise et de celles des clients, qui ont la possibilité de venir déposer leurs déchets dans les bacs de collecte mis à leur disposition dans tous les magasins de France.

Ainsi, en France, plus de 106 000 cartouches d'encre ont été remises aux Ateliers du Bocage, une entreprise du réseau Emmaüs, qui utilise la valorisation des déchets comme vecteur d'insertion professionnelle. Sur l'ensemble du Groupe, ce sont près de 10 tonnes de cartouches d'encre qui ont ainsi été confiées à des entreprises chargées de leur recyclage.

En 2021, près de 30 tonnes de piles et accumulateurs portables ont également été collectées sur les différents sites du Groupe et confiées à des organismes de recyclage.

Afin de participer activement au recyclage des batteries industrielles (pour Fnac Darty, les batteries de vélos à assistance électrique, de trottinettes électriques et autres appareils de glisse urbaine), le Groupe s'est également engagé dans la filière volontaire de recyclage de ces batteries, mise en place par l'éco-organisme Corepile à la demande de l'Union Sport et Cycles. Cet engagement passe par une contribution financière pour chaque batterie dont le Groupe est le premier metteur sur le marché français, et la mise en place d'un système de collecte de ces batteries dans l'ensemble des sites du Groupe (hors franchises Fnac). En 2021, 340 kg de batteries industrielles ont ainsi été remis à Corepile, qui en assure le recyclage.

2.2.5.2 / Une gestion optimisée des déchets d'emballage

Les activités logistiques de Fnac Darty génèrent principalement des déchets d'emballage : palettes de produits protégées de film plastique et emballages carton des colis destinés à être livrés aux domiciles des clients ou en magasin dans le cadre du click&collect.

Pour limiter les emballages et l'impact des déchets qu'ils génèrent, Fnac Darty active deux leviers : l'optimisation et la revalorisation.

2.2.5.2.1 / Optimisation des emballages en logistique

Outre l'amélioration de l'expérience client, l'optimisation des emballages vise à réduire la consommation de carton et de surface utilisée dans les entrepôts et les magasins, ainsi que les coûts de transport.

Depuis 2018, deux sites logistiques de Fnac Darty sont équipés d'une solution entièrement automatisée permettant de réduire au maximum la quantité de carton à utiliser grâce à la découpe sur mesure du colis. Ce système automatisé permet de réduire la consommation de carton et de gagner de l'espace au sol, et autant de volume dans les camions.

En outre, dans une démarche d'achats responsables, le Groupe utilise de plus en plus de cartons recyclés. Ainsi, depuis fin 2021, 100 % des colis e-commerce en France sont constitués de cartons recyclés.

Plusieurs plans d'action sont également en cours pour réduire le vide dans les cartons, supprimer les emballages pour certains produits ou flux, remplacer les calages plastiques ou encore utiliser des colis réutilisables.

Ainsi, en Belgique, le film étirable a été remplacé, fin 2021, par un film PCR 25 % moins épais et contenant plus de 60 % de matière recyclée. Cette bascule devrait permettre d'économiser environ 2,5 tonnes de plastique sur le périmètre Fnac Belgique et Vanden Borre.

Résultats

Périmètre : Groupe	2019 ^(a)	2020 ^(a)	2021
Volume d'emballages (carton et plastique) consommés (en tonnes)	4 268	5 758	5 613
Volume d'emballages (carton et plastique) consommés (en tonnes/M€)	0,6	0,8	0,7

(a) Hors Nature & Découvertes.

Les achats d'emballage ont baissé en 2021, en raison du ralentissement de l'activité e-commerce par rapport à 2020 et malgré l'intégration de Nature & Découvertes dans les volumes comptabilisés. Rapportés au chiffre d'affaires, les volumes baissent légèrement, en raison des efforts menés pour supprimer certains plastiques (voir ci-dessous) et pour réduire le vide dans les colis.

Réduire l'impact environnemental des emballages des produits de marque propre

Chez Nature & Découvertes, une démarche d'éco-conception a été confiée au pôle Innovation durable, pour améliorer l'empreinte environnementale des emballages utilisés pour les produits de l'enseigne. Cette démarche passe par :

- une suppression du plastique dès que possible, et, dans le cas où pour des raisons techniques, il n'est pas possible de le supprimer, par une utilisation du RPET ;
- l'utilisation de packagings mono-matériaux, avec utilisation du papier ou du carton en priorité ;
- l'ajustement des emballages à la taille du produit pour réduire le vide ;
- l'arrêt d'utilisation des huiles minérales, conformément à la réglementation applicable depuis le 1^{er} janvier 2022 ;
- l'innovation pour concevoir des packagings réemployables.

Chez Fnac Darty, la démarche d'éco-conception a également été confiée aux équipes commerciales en charge du *sourcing* de produits de marque propre et sous licence. Elle concerne, à date,

les accessoires ; ainsi, depuis 2021, aucun plastique n'est utilisé pour les emballages de ces accessoires. Des plans d'action sont également en cours pour optimiser la taille des emballages, utiliser des cartons 100 % recyclage, utiliser des huiles végétales et des packagings mono-matériaux.

2.2.5.2.2 / Collecte et revalorisation des emballages

Conscient de l'impact des déchets générés par son activité sur l'environnement, mais également des coûts indirects liés au transport et au traitement de ces derniers, le Groupe cherche à optimiser sa gestion des déchets et à anticiper l'évolution de la réglementation.

Déploiement d'une nouvelle organisation pour la gestion des déchets

En 2019 et 2020, le Groupe a réalisé une importante refonte de sa gestion des déchets, dont 90 % sont constitués de matières valorisables. La mise en œuvre du projet a consisté à mettre en place des matériels de tri des matières et des process pour réduire le nombre de collectes. Certains sites ont été dotés de matériels permettant de densifier les matières afin de réduire le nombre de transports, et de conditionner les matières dans un format permettant de les céder à des filières de valorisation.

La mise en place d'un logiciel de suivi a permis aux équipes centrales d'avoir une vision en temps réel des volumes revalorisés, et aux équipes sur le terrain de suivre leurs performances et de corriger les failles éventuelles, telles que les déclassements ou les passages à vide.

Résultats

Périmètre : France ^(a) (hors Nature&Découvertes)	2021
Volumes de déchets valorisables ^(b) générés et confiés à des prestataires de recyclage (en tonnes)	7 607
Volumes de déchets non valorisables (en tonnes)	4 322
KPI : taux de valorisation ^(c) des déchets	64 %

(a) Hors magasins situés en centres commerciaux ou sites dont les déchets sont enlevés par les mairies (pour ces sites, la traçabilité des volumes ne peut être garantie).

(b) Carton, papier, plastique, polystyrène, bois, métal, verre ; hors déchets rapportés par les clients et hors déchets dangereux.

(c) Part des tonnages de déchets valorisables sur l'ensemble des déchets générés (valorisables + non valorisables).

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Le diagnostic réalisé en 2020 dans le cadre de la mission d'optimisation réalisée avec l'aide d'un cabinet spécialisé indiquait un taux de valorisation des déchets de 48 % (sur le périmètre couvert par la mission). Les matériels de compactages et de tri ont permis de faire progresser ce taux de plus de 16 points en deux ans puisqu'il s'établit désormais à 64 %.

Une déchetterie 100 % Fnac Darty en Île-de-France

Fondée en 1994 par Darty, la déchetterie de Mitry-Mory est un élément central de la politique de gestion des déchets de la région Île-de-France. Situé à proximité d'un entrepôt et d'une plateforme logistique de livraison des produits livrés aux clients en région parisienne, le centre de traitement de Mitry-Mory centralise en effet les déchets de la région.

Le Groupe utilise ainsi les navettes de livraison pour y rapatrier les déchets produits par les magasins Darty d'Île-de-France. De cette manière, le Groupe optimise les coûts et les impacts de ses transports, en évitant les voyages à vide. Des collaborateurs Fnac Darty réalisent ensuite un tri de ces déchets, pour valoriser les matières qui peuvent l'être, notamment les cartons d'emballage, les plastiques, les polystyrènes, mais aussi les déchets d'équipements électriques et électroniques provenant de la reprise et de la collecte en magasin.

Afin d'optimiser la valeur de revente dans les circuits de recyclage, la déchetterie dispose d'équipements destinés à densifier les volumes non compressibles, compacter certains déchets (carton, déchets industriels banals...) ou produire du polystyrène expansé (PSE).

2.2.6 / CONTRIBUER AU DÉBAT PUBLIC AUTOUR DE LA DURABILITÉ

De manière volontaire, Fnac Darty partage ses données et les connaissances issues de son activité avec des institutions, des ONG et des marques, et contribue aux débats parlementaires, afin de faire progresser le débat public et d'encourager la mise en œuvre de mesures concrètes en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits et d'une consommation plus responsable.

2.2.6.1 / Coopérations avec les pouvoirs publics et les associations autour des enjeux de durabilité

Au cours de l'année 2021, Fnac Darty a contribué aux débats parlementaires relatifs aux projets de lois concernant ses activités.

Ainsi, le Groupe a activement soutenu la proposition de loi visant à conforter l'économie du livre et à renforcer l'équité et la confiance entre ses acteurs. Fnac Darty a pris sa part aux concertations préalables à la rédaction de ce texte et a pourvu en chiffres et en études les structures en charge de la rédaction de l'étude d'impact. Plusieurs auditions parlementaires ont permis à Fnac Darty de motiver son soutien au texte, et de proposer des modifications visant à le sécuriser et à le rendre opérationnel. C'est le cas, par exemple, d'un amendement destiné à couvrir les paniers mixtes et les programmes d'abonnements. La loi a été promulguée au *Journal officiel* le 30 décembre. Son application est soumise à la publication d'un arrêté fixant la grille de tarification des livraisons à domicile. Ce texte fera l'objet d'une consultation à laquelle le Groupe a déjà indiqué qu'il participerait.

Fnac Darty a également alimenté les discussions de la proposition de loi « Empreinte environnementale du numérique », au moyen d'études et d'argumentaires. Le Groupe a manifesté son soutien de principe à ce texte, mais alerté sur les risques à faire porter au vendeur la responsabilité d'obligations qu'il n'a pas les moyens d'obtenir ou de vérifier (sur les mises à jour logicielles notamment).

Le Groupe a également répondu aux sollicitations dans le cadre de la discussion sur le projet de loi Climat, et a répondu aux divers questionnaires des parlementaires sur les potentiels impacts de mesures envisagées.

Enfin, Fnac Darty a participé aux diverses consultations organisées sur les décrets d'applications de la loi AGECE. Le Groupe s'est également impliqué dans la concertation organisée, sous l'égide de la FEVAD, avec les éco-organismes et l'administration sur les nouvelles obligations incombant, en vertu de l'article 62 de la loi AGECE, aux plateformes en ligne (obligation de reprise des produits usagés soumis à la responsabilité élargie du producteur (REP) sur le lieu de livraison ; obligation des plateformes d'assumer les obligations environnementales des vendeurs qui ne seraient pas en conformité, et notamment le paiement de l'éco-contribution pour les vendeurs qui ne disposeraient pas d'un identifiant unique au titre de la REP). Fnac Darty participe également aux travaux du groupe de travail piloté par le ministère de la Transition écologique sur l'indice de durabilité.

Outre le volet législatif et réglementaire, le Groupe a poursuivi ses engagements volontaires :

- Fnac Darty a été l'un des artisans et premiers signataires de la « charte d'engagements pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne », qui pose les jalons d'un développement du secteur plus durable, au moyen de dix engagements organisés autour de quatre axes : information du consommateur, emballages, entrepôts et livraisons, suivi (voir aussi § 2.4.4.4.2) ;
- le Groupe participe aux travaux préliminaires à l'élaboration d'une charte des distributeurs en faveur de l'allongement de la vie des produits ;
- au niveau local également, Fnac Darty a participé et alimenté la concertation « logistique urbaine » organisée par la Ville de Paris ;

- le Directeur Général du Groupe ainsi que de nombreux membres du comité exécutif ont participé aux Assises du Commerce qui se sont tenues en décembre sous l'égide du ministère de l'Économie et des Finances. Cet événement a été l'occasion de faire des propositions concrètes en faveur d'un commerce d'avenir, plus durable et plus équitable.

2.2.6.2 / Sensibilisation du grand public

Fort de son engagement renforcé en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits, le Groupe continue de faire de la durabilité un axe de la communication de Darty auprès du grand public. Après avoir réformé, en 2019, le célèbre « Contrat de Confiance » de Darty en ajoutant au triptyque « Prix, Conseil, Service » l'engagement de « Durabilité ». En 2021, l'enseigne a été particulièrement active sur son site marchand (mise en avant des produits estampillés « Choix Durable » et des produits d'occasion) et sur les réseaux sociaux : en touchant l'ensemble des Français à travers une communication ciblée sur la réparation et la fiabilité, Fnac Darty entend participer à sensibiliser le grand public sur les enjeux de durabilité.

Une offre éco-responsable à destination des annonceurs

En 2021, la création de Retailink by Fnac Darty, la régie omnicanale 100 % intégrée du Groupe, a été l'occasion de repenser ses offres de communication extérieure et de développer une offre média en phase avec les orientations stratégiques, et notamment avec l'axe Durabilité d'Everyday. Alors que les magasins des enseignes du Groupe sont devenus des carrefours d'audiences, la régie publicitaire a souhaité tirer parti de son large parc DOOH (panneaux d'affichage digital) et de son rôle de prescripteur pour sensibiliser les clients aux enjeux du développement durable et mettre en avant les marques qui consentent le plus d'efforts pour fabriquer des produits fiables et réparables, ou qui s'engagent dans des actions de développement durable concrètes.

Cette ambition s'est traduite par la création d'une nouvelle offre à destination des marques, baptisée « Goodlink » et basée sur un système d'abondement. Ainsi, Fnac Darty encourage les marques à communiquer sur les critères de durabilité de leur produit (indice de réparabilité, produit « Choix Durable ») ou sur un axe de leur politique RSE. Pour toute campagne DOOH achetée et répondant à ces critères, Retailink offre un abondement de 50 % de visibilité. Par le biais de cette offre, les équipes de Retailink souhaitent incarner, auprès des annonceurs, la mission d'engagement pour un choix éclairé.

Pour les campagnes portant sur un engagement RSE de la marque, les communications éligibles à cette offre doivent promouvoir des actions concrètes parmi les sept piliers de la norme ISO 26000 (gouvernance, droits de l'homme, loyauté des pratiques, communautés et développement local, relations et conditions de travail, environnement, questions relatives aux consommateurs). L'axe « RSE » de la campagne est soumis, en amont, à l'approbation du comité éthique du Groupe selon ces critères.

En 2021, 17 campagnes de communication ont ainsi bénéficié de cet abondement.

Nature & Découvertes sensibilise à la protection de la biodiversité et aux vertus de la pédagogie active au contact de la nature

Nature & Découvertes sensibilise et mobilise sa communauté à travers plusieurs moyens de communication : newsletters, réseaux sociaux, conférences sont autant de leviers permettant de mettre en lumière des actions environnementales et sociétales.

La newsletter éditoriale mensuelle permet de sensibiliser sur des causes écologiques et des sujets sociétaux qui questionnent nos modes de vie, pour inviter à adopter un mode de vie plus durable. En 2021 Nature & Découvertes a ainsi abordé des sujets clés tels que la relation avec le vivant, l'alimentation durable, la forêt et la protection du vivant.

En 2021, pour la quatrième année consécutive, l'enseigne a également organisé un « Fair Friday », alternative au *Black Friday*, avec pour objectif de braquer les projecteurs sur d'autres « réductions » : celles de la biodiversité, et tout particulièrement la réduction de l'habitat sauvage. Une campagne de sensibilisation a été menée du 22 au 28 novembre sur nos réseaux sociaux et newsletter, en intégrant une visibilité particulière au film documentaire « Animal » de Cyril Dion, que la Fondation a cofinancé.

Le réalisateur Cyril Dion, ainsi que les deux adolescents engagés, personnages principaux du film, ont communiqué directement auprès de la communauté Nature & Découvertes à travers des vidéos et un événement digital « Mercredi Buissonnier », gratuit, ouvert à tous, auxquelles plus de 150 personnes ont assisté.

La Fondation Nature & Découvertes a doublé la somme récoltée via l'Arrondi en caisse durant cette semaine du *Fair Friday*, afin de financer la campagne Zone Sauvage, lancée par le mouvement On est prêt. Cette campagne de mobilisation, centrée autour de la sixième extinction de masse avec un focus sur les animaux menacés en France métropolitaine, a permis de collecter des dons au profit de la protection des animaux sauvages en France.

« Les Mercredis Buissonniers » est un nouveau format digital lancé en mars 2021, pour sensibiliser le grand public sur des thématiques sociétales, donner la parole à des spécialistes et partager au public des solutions. Six Mercredis Buissonniers ont eu lieu pendant l'année, notamment sur les thèmes de l'alimentation durable, l'école du dehors, la protection du vivant.

Enfin, le programme d'anniversaires pour les enfants et de sorties nature pour tous les âges s'est poursuivi, toujours avec cette volonté de Nature & Découvertes de sensibiliser l'ensemble de ses publics à la préservation des écosystèmes naturels.



2.3 / Contribuer au développement social et culturel des territoires

- Donner accès à la culture au plus grand nombre
- Accroître les impact positifs sur les territoires (emploi et solidarité)

Risques		Opportunités
■ Perte de préférence de marque ■ Perte d'attractivité de la marque employeur		■ Création d'emplois non-délocalisables ■ Accès à de nouveaux marchés ■ Amélioration de la réputation ■ Efficacité opérationnelle grâce à des coopérations locales ■ Revalorisation des invendus non alimentaires tout en maximisant les impacts sociétaux du Groupe
Leviers activés	Actions 2021	Indicateurs suivis
■ Ouverture de franchises dans de petites et moyennes villes	■ Près de 40 ouvertures de magasins nettes des fermetures	■ Nombre de magasins ouverts
■ Promotion de la diversité culturelle ■ Soutien à la création artistique	■ Création d'un nouveau site de prescription, l'Éclaireur Fnac ■ Poursuite des événements culturels en formats physique et digital	■ Nombre d'événements culturels
■ Développement de projets solidaires ■ Dynamiser la collecte de dons auprès des clients ■ Systématisation du don des invendus	■ Des projets locaux financés par la Fondation Nature & Découvertes ■ Le renouvellement des opérations de solidarité ■ Déploiement de l'arrondi solidaire en caisse chez Fnac ■ Accélération et création de nouveaux partenariats pour la valorisation des invendus	■ Montant des dons financés par Fnac et Darty ■ Montant des dons collectés auprès des clients ■ Nombre de livres collectés pour Bibliothèques sans Frontière ■ Nombre de projets soutenus par la Fondation Nature & Découvertes

Fnac Darty considère son modèle omnicanal comme un atout majeur, permettant d'offrir une expérience d'achat unique à ses clients en leur faisant bénéficier des meilleurs standards digitaux et du conseil expert des vendeurs en magasin. Ce modèle est également bénéfique pour maximiser l'impact des actions sociétales du Groupe.

L'ouverture importante de magasins, densifiant le maillage territorial du Groupe, permet à Fnac Darty d'être au plus près de ses clients mais aussi de contribuer à l'activité économique de villes moyennes, notamment par la création d'emplois non délocalisables, de soutenir les projets d'associations locales et de favoriser l'accès à la culture au plus grand nombre.

En parallèle, les sites marchands et les magasins constituent un formidable vecteur de partage de la politique de solidarité du Groupe avec les clients, à travers la mise en place de dispositifs de microdons en faveur d'associations partenaires.

Enfin, la Fondation Nature & Découvertes contribue depuis 1992 au dynamisme des territoires, en initiant et concrétisant des projets associatifs de terrain, pour la protection de la biodiversité et l'éducation à la nature.

2.3.1 / LA FNAC, ACTEUR ENGAGÉ DANS LA PROMOTION

DE L'ACCÈS À LA CULTURE POUR TOUS ET LA DIVERSITÉ CULTURELLE

Cœurer à la démocratisation de la culture et à sa diversité auprès du plus grand nombre, partout en France, est au cœur de l'ADN de la Fnac depuis plus de 40 ans. Soutenue par l'ensemble du Groupe, cette promesse peut quotidiennement voir le jour dans les magasins de la Fnac grâce à une équipe engagée, au sein de la direction de la communication, de l'action culturelle et des affaires publiques du Groupe.

Pilier majeur de la stratégie RSE de Fnac Darty, l'action culturelle de la Fnac trouve une réalité au niveau local comme national avec la force de son réseau de magasins, pour rayonner au plus près du grand public et contribuer au développement social et culturel des territoires. Aujourd'hui, elle poursuit trois objectifs :

- garantir l'accès à la culture pour tous, partout en France, au travers d'événements gratuits ;
- promouvoir la diversité culturelle, grâce à une prescription de ses équipes expertes et engagées ;
- soutenir la vitalité de la création artistique et promouvoir la jeune scène culturelle.

2.3.1.1 / En 2021 : un soutien réaffirmé à la culture et aux artistes avec des événements hybrides et digitalisés

Le Groupe s'engage à promouvoir l'accessibilité de la culture pour tous, en proposant des événements culturels en libre accès, permettant la rencontre entre les créateurs et publics. En 2021, année marquée par la poursuite de la crise sanitaire, la Fnac n'a cessé de faire rayonner la culture en proposant de plus en plus d'événements physiques. Près de 5 700 événements ont ainsi été organisés dans les magasins Fnac à travers le monde !

La Fnac a également poursuivi son engagement en faveur de la création artistique, et en soutien au monde de la culture, avec l'accélération de la digitalisation de son action culturelle. Près de 400 événements ont au total été diffusés sur le web en 2021. Tout au long de l'année, la Fnac a ainsi développé des rencontres digitales en *livestream* avec des artistes qui ont fait l'actualité, ou autour de concepts singuliers à l'image du format « Les Artistes engagés ».

Cette année, l'action culturelle de la Fnac s'est particulièrement illustrée lors du Salon Fnac livres. Organisé lors de la rentrée littéraire et de la remise du prix du Roman Fnac, avec l'ambition de proposer au grand public un événement gratuit et ouvert à tous dédié au livre et à ses acteurs, l'édition 2021 du Salon Fnac livres a marqué par la singularité de son format. Pour faire face aux contraintes sanitaires, il s'est en effet réinventé avec un tout nouveau concept mêlant des événements en public en jaugée réduite, avec des artistes de renom, et des expériences

numériques innovantes diffusées sur son média culturel, La Claque. À cette occasion, le Salon Fnac livres s'est installé dans un nouveau lieu, Le Shack, ancienne imprimerie des éditions Calmann-Lévy en plein cœur de Paris.

Après une année blanche, le Fnac Live Paris s'est également réinventé en 2021 avec un nouveau format hybride, faisant la part belle à la découverte. Entre événement physique et concerts digitaux, la dixième édition du Fnac Live a été organisée avec une nouvelle temporalité et des dispositifs innovants. Une dizaine d'artistes, dont des internationaux à l'image d'Ed Sheeran, ont été à l'affiche de l'événement organisé en direct du Théâtre du Châtelet et en ligne sur le site [Leclaireur.fnac.com](https://leclaireur.fnac.com).

Avec ces nouveaux formats innovants qui incluent le digital, le Fnac Live et le Salon Fnac livres ont ainsi pris une nouvelle dimension, permettant au public de tout horizon de se connecter et d'assister à des événements à distance.

Fort du succès des « dédicaces story », nouveau format de dédicaces en magasin initié en 2020, la Fnac a continué de faire vivre ce concept en 2021, aux côtés de séances de dédicaces traditionnelles. Avec ce nouveau dispositif, les auteurs et artistes invités en magasin dédicacent incognito leur ouvrage et album (sans public), avant que les produits soient disposés en magasin à destination de leurs fans. Cette initiative, qui continue de rencontrer un franc succès, a permis aux auteurs de maintenir un lien avec leurs publics en toute sécurité.

La Fnac a enfin soutenu la reprise de festivals partenaires en développant des événements associés au même moment, à l'instar du Festival de Gérardmer, du Frames Festival d'Avignon, du Beebop Festival ou encore du Lyon BD Festival.

2.3.1.2 / L'Éclaireur Fnac : site de prescription de référence et atout indéniable au service de la raison d'être du Groupe

À l'automne 2021, le Groupe a lancé L'Éclaireur Fnac, un nouveau site internet de prescription, qui décrypte les actualités culturelles, technologiques, et les enjeux sociétaux de ces univers, pour guider les internautes vers un choix plus éclairé. Avec la volonté d'incarner le meilleur de la prescription culturelle de la Fnac, il réunit en son sein l'ensemble des contenus produits quotidiennement par les équipes expertes éditoriales du Groupe : La Claque Fnac, le Labo Fnac, les Conseils Fnac, complétés par le travail éditorial d'une équipe de journalistes chevronnés. L'Éclaireur Fnac a également vocation à héberger tous ses grands événements culturels (à l'image des concerts digitaux du Fnac Live ou encore des Rencontres digitales), afin de proposer une expérience digitale en live ou en replay, dans la continuité de ses événements en magasin.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer au développement social et culturel des territoires



Lancé en octobre 2021, le site rassemble déjà plus de 500 000 visiteurs uniques par mois.

Conçu comme un véritable levier d'aide au choix permettant aux internautes de découvrir et comprendre les enjeux du monde culturel et technologique d'aujourd'hui et de demain, L'Éclaireur Fnac se veut au service de la raison d'être de Fnac Darty : « s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable ».

2.3.1.3 / Les prix littéraires de la Fnac : un puissant levier d'influence auprès de l'écosystème du livre et d'attractivité auprès du grand public

Aux côtés des auteurs et des maisons d'éditions, la Fnac, premier libraire de France, a maintenu ses prix littéraires en 2021, devenus des références pour les professionnels du livre comme du grand public.

Le prix du Roman Fnac, tenu mi-septembre, a ainsi récompensé Jean Baptiste Del Amo pour son roman *Le Fils de l'Homme* (éd. Gallimard), d'après une sélection de 400 libraires et adhérents de l'enseigne.

Le prix Goncourt des Lycéens, devenu par sa prescription inédite l'un des temps forts de l'année littéraire, a une nouvelle fois tenu toutes ses promesses. Dans son désir de garantir l'accès de la culture pour tous, Fnac Darty a à cœur de susciter le goût de la lecture chez les plus jeunes, de développer leur esprit critique mais aussi de leur permettre des rencontres et des échanges avec des auteurs de talent. Cet événement unique en son genre, qui a rassemblé 14 auteurs en lice, 50 lycées et 2 000 lycéens, a vu récompenser l'ouvrage de Clara Dupont-Monod, *S'adapter* (éd. Stock).

Enfin, le prix BD Fnac France Inter remis début 2022 au dessinateur Xavier Coste pour l'adaptation de l'œuvre magistrale *1984* (éd. Sarbacane) de George Orwell, fait définitivement partie des prix littéraires qui comptent, et fait office de prescription pour tous les amoureux du neuvième art.

2.3.1.4 / Des équipes de la Fnac expertes, engagées et prescriptrices pour promouvoir la diversité et l'innovation culturelle

Incarnées notamment par ses libraires et disquaires, l'expertise et la passion des équipes Fnac sont régulièrement saluées par ses clients. En 2021, leur force de prescription a trouvé une nouvelle manière de se distinguer : en plus des célèbres coups de cœur en magasin, ce sont de nombreux conseils éditoriaux, et plusieurs sélections d'e-books, qui ont également été adressés aux différents publics de la Fnac.

Instigatrice de nouvelles tendances de consommation et témoin privilégié des nouvelles pratiques de lecture, la Fnac a lancé en novembre 2021 un nouvel abonnement e-books : Kobo Plus By Fnac. Cet abonnement permet aux lecteurs d'accéder à un catalogue de plus de 500 000 références dont 50 000 en français.

Enrichi de l'expertise Fnac et Rakuten Kobo, l'abonnement e-books Kobo Plus by Fnac offre également la possibilité aux lecteurs de profiter des conseils avisés des libraires Fnac et d'autres personnalités du monde culturel (notamment les auteurs), afin de guider leurs choix de lecture.

2.3.2 / ACCROÎTRE LES IMPACTS POSITIFS POUR LES TERRITOIRES PAR LA CRÉATION D'EMPLOI ET LA SOLIDARITÉ

2.3.2.1 / Contribuer à l'activité économique locale et créer des emplois pérennes et non délocalisables

Chiffres clés :

- 40 ouvertures de magasins en 2021 (nettes des fermetures) ;
- 957 magasins à fin 2021 ;
- Lancement de campagnes de recrutement massives : 200 techniciens (500 à horizon 2025), 150 livreurs et 150 concepteurs cuisine.

Le Groupe ouvre des magasins chaque année, grâce à sa stratégie de développement par la franchise, pour une couverture toujours plus importante sur les villes de taille moyenne. Fnac Darty est convaincu que cette proximité nourrit le lien de confiance si particulier tissé au fil du temps avec ses clients.

Cette stratégie a par ailleurs une vertu sociétale forte : elle contribue à la création d'emplois non délocalisables, et donc à développer l'activité économique et sociale des villes moyennes dans lesquelles ouvrent des magasins.

À travers le développement de ses services de réparation, Fnac Darty contribue également à la création d'emploi non délocalisables et au soutien de l'insertion professionnelle sur tous ses territoires d'implantation.

En effet, avec le renforcement de ses services de réparation, et notamment le service d'abonnement à la réparation Darty Max, Fnac Darty anticipe pour répondre aux futurs besoins en techniciens qualifiés.

En 2020, Darty a ainsi annoncé une vaste campagne de recrutement pour intégrer et former d'ici à 2025 : des postes en CDI, sur toute la France, souvent sans prérequis de qualification.

En l'absence de cursus spécialisé dans la réparation, Fnac Darty forme chaque année en interne de nouveaux techniciens, et a élaboré en 2019 un programme de formation spécifique à ces métiers pénuriques : la Tech Académie. En partenariat avec deux centres de formation des apprentis, le Groupe a ouvert en 2020 18 nouvelles classes d'apprenants (en plus des 7 ouvertes en 2020), qui accueillent au total 182 personnes dont 20 collaborateurs en reconversion.

En Belgique, pour accompagner le nouveau service similaire, Vanden Borre Life, la filiale de Fnac Darty prévoit de recruter 50 techniciens sur tout le territoire pour renforcer son équipe, qui compte déjà 80 réparateurs.

De son côté, WeFix forme en interne une trentaine de réparateurs et réparatrices chaque mois, par le biais d'une formation rémunérée, encadrée par un contrat professionnel. Après 6 mois et suite à l'acquisition de l'ensemble des compétences nécessaires, les salariés formés reçoivent un certificat validé par l'AFPA.

Par ailleurs, le Groupe participe historiquement à la réinsertion de personnes éloignées de l'emploi :

- partenaire d'Envie (Entreprise Nouvelle Vers l'Insertion par l'Économie) : depuis 1984, le Groupe confie un tiers du gros électroménager repris chez les clients Darty au réseau solidaire. Envie les trie, les nettoie, les répare, les reconditionne et les revend d'occasion dans son réseau de magasins, participant ainsi à réinsérer des dizaines de personnes chaque année ;
- partenaire des Ateliers du Bocage (ADB), Fnac Darty remet également chaque année ses cartouches d'encre usagées à cette société coopérative d'intérêt collectif, membre d'Emmaüs. Depuis plus de 20 ans, ADB lutte contre les injustices sociales et les discriminations et emploie aujourd'hui plus de 150 salariés. En 2021, plus de 106 000 cartouches ont ainsi été collectées et recyclées (dont une partie réemployée), contribuant à plus de 2 500 heures d'emploi en insertion.

Enfin, Fnac Darty est attaché au paiement des impôts et contributions dans chaque pays et collectivité où il exerce son activité et ne dispose d'aucune structure dédiée à des schémas d'optimisation fiscale. Ainsi, en France, l'exploitation des magasins et des sites e-commerce génère un total d'impôts locaux de 44 millions d'euros, qui profitent directement aux collectivités locales françaises, leur permettant de financer leurs activités (voir aussi 2.5.6 « Contribuable responsable »)

2.3.2.2 / Mener des projets solidaires

Périmètre : Groupe hors franchises	2019	2020	2021
Montant total des actions solidaires de Fnac Darty (en euros TTC)	3 855 951	4 519 991	10 986 951

Dons de Fnac Darty

Périmètre : Groupe hors franchises (en euros TTC)	2019	2020	2021
Dons aux associations (Télémaque, Sport dans la ville, etc.)	89 000	161 611	170 000
Mécénat (Sciences Po, Académie Goncourt, etc.)	130 000	190 000	195 000
Dons en nature (Braderie de Dijon, Secours Populaire, Emmaüs, Envie, etc.)	2 310 177	2 890 671	9 211 292
Fondation Nature & Découvertes	728 643	426 863	601 902
TOTAL	3 257 820	3 669 145	10 178 194

Dons des clients

Périmètre : Groupe hors franchises

(en euros TTC)

	2019	2020	2021
Solidarité des clients :			
■ Arrondi solidaire Un Rien C'est Tout	171 637	296 372	272 778
■ Arrondi solidaire Common Cents	94 023	43 522	113 963
■ Arrondi solidaire chez Nature & Découvertes	195 815	150 916	174 108
■ Collecte de livres Bibliothèques sans Frontières	136 656	360 036	247 908
TOTAL	598 131	850 846	808 757

Animé par sa responsabilité sociétale et culturelle, Fnac Darty a initié des actions visant à créer du lien avec le milieu associatif et soutient de nombreux projets locaux. Cette volonté d'agir est intrinsèque aux valeurs de Fnac Darty. Elle correspond également, à juste titre, aux attentes des clients qui souhaitent consommer dans une enseigne dynamique et engagée sur ces sujets de société. Ces projets se traduisent par des dons financiers ou de produits, réalisés directement auprès des associations partenaires du Groupe ou, indirectement, grâce aux dons des clients via des mécanismes d'arrondis solidaires au moment de l'achat.

2.3.2.2.1 / Fnac Darty : mécène financier et donateur de produits valorisables

Dons financiers aux associations, mécénat et dons en nature – Fnac Darty France

Fnac Darty apporte historiquement son soutien à plusieurs associations, comme par exemple Télémaque et Sport dans la ville. Le Groupe promeut ainsi des actions auprès des jeunes en difficulté, des personnes en réinsertion, des femmes victimes de violences. D'autre part, il souhaite aussi apporter aussi son soutien à la diffusion de la culture. En effet, Fnac Darty se positionne également en tant que mécène d'universités et cénacles littéraires comme l'ESSEC (School Lab), Sciences Po et l'Académie Goncourt.

Dans le cadre de sa politique de « seconde vie » (voir § 2.2.4), le Groupe a fortement développé les dons en nature (+ 173 % en volumes en 2021). Ceux-ci sont destinés à certaines associations telles que l'Agence du Don en Nature, Cocliclown, France terre d'asile, et des associations partenaires de longue date comme Emmaüs France, Bibliothèques sans Frontières, Envie et le Secours Populaire. Cette forte augmentation s'explique par les actions entreprises par la direction de la seconde vie. Cette dernière a permis de sensibiliser mais surtout de coordonner les actions des entrepôts et des équipes commerciales. Cet accompagnement a permis de mieux cibler les produits dépréciés au sein des entrepôts et ainsi d'accélérer considérablement les volumes de dons.

D'autre part, afin d'accroître davantage les volumes de produits offerts à des associations, un test a été lancé en 2021 avec Comerso. Grâce à sa plateforme digitale, Comerso permet de faciliter la reprise de produits valorisables directement auprès des magasins ; le but est d'en faire don à des associations partenaires locales.

Les enjeux sont triples pour le Groupe :

- répondre aux obligations contenues dans la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC) ;
- réduire l'impact environnemental des déchets générés par son activité ;
- s'engager une démarche sociale en redistribuant ces invendus à des associations qui peuvent les valoriser.

Des tests ont été réalisés dans les magasins Fnac de Nantes et du Mans. Le déploiement de ce dispositif est prévu courant 2022 à tous les sites intégrés, Fnac, Darty ainsi que Nature & Découvertes.

Enfin, la baisse observée en 2021 pour la collecte de Bibliothèques sans Frontières s'explique par les résultats exceptionnels de 2020. En effet, la collecte a duré trois semaines au lieu d'une et a également profité des « vide-grenier » opérés par les donateurs durant les différents confinements. Comparée à 2019, en neutralisant les effets liés à la crise sanitaire, 2021 a été une année particulièrement réussie.

Dons aux associations – la Fondation Nature & Découvertes

Dès sa création, Nature & Découvertes a pris en compte l'impact de son activité sur l'environnement et s'est engagé à contribuer à sa protection. En 1994, la Fondation Nature & Découvertes a donc été créée, avec pour mission d'initier et concrétiser des projets associatifs de terrain, pour la protection de la biodiversité et l'éducation à la nature. Placée sous l'égide de la Fondation de France, elle est depuis 2005 membre de l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature).

La Fondation accompagne les porteurs de projets, d'ampleur variée. Les projets soutenus vont de la création d'une pépinière associative à des projets de sciences participatives, en passant par des campagnes de mobilisation ou le soutien à des associations de préservation des espèces.

En 27 ans, la Fondation a financé 2 931 projets pour un montant de 14,2 millions d'euros, dont 128 projets en 2021.

2.3.2.2.2 / Les magasins et les sites web : de formidables facilitateurs de dons au profit d'associations

Solidarité des clients – Fnac Darty France

Depuis 2017, Fnac Darty associe également ses clients à ses engagements : il leur est proposé de réaliser de petits dons lors de leurs achats sur fnac.com, Fnac spectacles, et, depuis 2019, dans les magasins Fnac et Darty.

L'ensemble des dons collectés sur ces canaux ont permis de récolter plus de 380 000 euros en 2021. Cette générosité des clients a contribué à soutenir des dizaines de projets solidaires portés par des associations partenaires. Ainsi, grâce au partenariat avec Common Cents, plus de 110 000 euros (vs 43 000 euros en 2020) ont été récoltés au profit de cinq associations. Avec Un Rien C'est Tout, ce sont près de 270 000 euros qui ont contribué à financer des projets solidaires.

Fnac Darty a d'ailleurs décidé, en 2021, de démultiplier l'impact de ces dons en caisse en signant un nouveau partenariat avec microDon (solution d'arrondi solidaire en caisse déjà en place chez Nature & Découvertes), une entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS). Ce partenariat a pour objectif d'automatiser la proposition de dons sur les terminaux en caisse des magasins Fnac ; fait auparavant de manière volontaire par les hôtes et hôtesse de caisse, au moment de l'achat. Des tests pilotes ont été réalisés dans plusieurs magasins sur les terminaux de paiement fin 2021. Le déploiement complet sur les magasins Fnac détenus en propre est prévu en février 2022.

Les bénéficiaires de l'année 2022 seront l'association Un Rien C'est Tout, ainsi que le Programme alimentaire mondial des Nations unies.

Solidarité des clients – Nature & Découvertes – les comités « Coup de main »

Les comités « Coup de main » financent des projets locaux pour la protection et l'éducation à la nature, notamment grâce aux adhésions au Club Nature & Découvertes ; une part de chaque adhésion leur est en effet reversée.

Quatre comités se tiennent dans l'année : ils réunissent des membres de la Fondation Nature & Découvertes, plusieurs experts, et une quinzaine de salariés des magasins.

Une centaine de projets « Coup de main » est soutenue chaque année à travers ces comités saisonniers. Les projets retenus se caractérisent par leur ancrage territorial fort, proche du magasin local. Ils consistent en des actions de terrain concrètes, qui associent le plus souvent possible un public engagé localement.

L'exclusivité de Nature & Découvertes consiste à proposer aux clients, dans l'année qui suit, la sélection des meilleurs projets locaux par les équipes de salariés elles-mêmes, et ce à travers l'Arrondi solidaire en caisse. L'équipe connaissant bien le projet, elle sait en parler à ses clients qui font volontiers un geste solidaire lors de leur achat ; ils reversent en moyenne 15 centimes d'euro par Arrondi en caisse.

Fait marquant de 2021, malgré les nombreuses fermetures de magasins Nature & Découvertes, la somme collectée avec l'Arrondi se situe au-delà de 170 000 euros, ce qui montre une belle mobilisation des équipes pour leurs associations.

Par ailleurs, les comités « Coup de main » de la Fondation ont dépassé la barre des 3 millions d'euros reversés aux projets locaux en 2021.

Enfin, cinq partenariats ont été développés à travers l'action globale de la Fondation :

- « Génération Nature », Fondation Nicolas Hulot ;
- « Ensemble pour la biodiversité » ;
- association « On est prêt » pour la campagne « Zone Sauvage » ;
- association de Francis Hallé ;
- partenariat Université de la Terre, neuf projets en lien avec « 1 % pour la Planète » : Mer-terre, association « Végétariens de France », Aux arbres citoyens, Biloba, Des enfants et des arbres, *Earthship sisters*, EKO, *Wild & Legal*, *Wings of the Ocean*.

2.3.2.2.3 / Des partenariats historiques

Partenaire de Bibliothèques sans Frontières, la Fnac a organisé sa neuvième grande collecte de livres. L'enseigne associe ses clients à ses actions en faveur du réemploi en les invitant chaque année à donner des livres au profit de l'association. Cette année, ce sont 283 000 livres qui ont été récoltés. En neuf ans, ce sont près de 1 750 000 livres qui ont ainsi été remis à Bibliothèques sans Frontières, ce qui a permis de soutenir des programmes d'accès à l'éducation et à la culture.

Partenaire de longue date du Secours Populaire, la Fnac a reconduit, pour la treizième année, la Braderie solidaire de Dijon. Celle-ci remplit une double mission solidaire et culturelle avec la mobilisation de nombreux talents locaux et l'implication bénévole du personnel de la Fnac, du Secours Populaire et du Zénith de Dijon. En septembre dernier, près de 5 000 visiteurs ont pu profiter d'un grand choix de produits culturels neufs – livres, CD, DVD, jouets, jeux vidéo – à prix bradés. Plus de 100 palettes de produits neufs ont été écoulées, ce qui a permis de récolter 137 865 euros (vs 100 972 euros en 2020). Ces fonds permettront au Secours Populaire d'offrir des journées de vacances aux familles défavorisées dans le cadre du programme « Campagne Vacances ».

Partenaire d'Envie depuis 1984, Darty a continué de donner des appareils de gros électroménager à l'entreprise d'insertion. Plus de 36 % des tonnages d'équipements électriques et électroniques collectés par le Groupe ont ainsi été réparés et revendus dans les réseaux solidaires d'Envie (voir aussi § 2.2.4.2).

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer au développement social et culturel des territoires



Partenaire des Ateliers du Bocage (ADB), Fnac Darty remet également chaque année ses cartouches d'encre usagées à cette société coopérative d'intérêt collectif, membre d'Emmaüs. Le partenariat représente 100 000 cartouches d'encre collectées, recyclées, et pour une partie réutilisée, mais aussi 2 500 heures de travail pour les salariés en réinsertion. (voir aussi § 2.2.5.1)

Pour la quatrième année consécutive, Fnac Darty s'est engagé auprès des Pères Noëls Verts : pour que Noël n'oublie personne ! Une fois de plus, les clients de plusieurs magasins Fnac de la région parisienne ont pu réaliser un don de cadeaux neufs comme des livres, des jouets et autres équipements dans les hottes du Secours Populaire. L'opération des Pères Noël Verts vise tous les membres de la famille, mais surtout les adolescents et les jeunes adultes en situation de précarité.

2.3.2.2.4 / Wenabi : plateforme d'engagement solidaire

En 2021, Fnac Darty a souhaité valoriser les engagements associatifs de ses collaborateurs et faciliter les actes solidaires en s'associant à Wenabi.

Wenabi est une plateforme de mise en relation entre les personnes désireuses de réaliser une mission solidaire et des associations en recherche de bénévoles. Des missions de bénévolat ponctuelles et diverses sont proposées, telles que des missions de *mentoring* pour des jeunes en difficulté, des maraudes pour venir en aide aux sans-abri ou encore des actions en faveur de l'environnement.

Un pilote de trois mois a été lancé en 2021 auprès de 2 000 collaborateurs du siège et 1 000 salariés en magasin. Leur engouement pendant cette phase pilote a conduit le Groupe à étendre le dispositif en ouvrant la plateforme à tous les collaborateurs de Fnac Darty France en janvier 2022.

Cet outil collaboratif permet de faciliter l'engagement des collaborateurs qui peuvent réaliser des missions à fort impact sociétal mais également proposer de référencer une association. Le lancement de cette plateforme a en outre permis à Fnac Darty de mettre à l'honneur et renforcer certains partenariats historiques comme ceux noués avec Télémaque ou Sport dans la Ville.

2.3.2.2.5 / Soutien aux PME françaises et aux entreprises d'insertion

Pour ses achats de masques, dans le cadre de sa politique de protection des collaborateurs durant la crise sanitaire, Fnac Darty a saisi l'occasion de soutenir à la fois le secteur du textile français, mais aussi les entreprises adaptées. Le Groupe s'est notamment associé à Résilience qui lui a fourni des masques de norme Afnor. Ce groupement rassemble des PME du textile, des entreprises d'insertion œuvrant pour une relocalisation française. 685 000 masques réutilisables ont été commandés en 2020 et 2021.

2.4 / Réduire les impacts sur le climat

- Renforcer la gouvernance et la gestion des risques climatiques
- Réduire les émissions générées par les transports et l'énergie des sites
- Étendre le pilotage des émissions aux produits, aux services et aux déplacements des salariés

Risques	Opportunités
■ Renforcement de la réglementation liée au climat (énergie, économie circulaire...) ■ Perte de réputation et d'attractivité en cas d'atteintes à l'environnement et/ou de non-prise en compte des enjeux climatiques ■ Rupture de la <i>supply chain</i> et destructions d'actifs en cas d'événements climatiques extrêmes	■ Maîtrise des coûts liés à l'énergie ■ Baisse des coûts directs grâce à l'optimisation des transports ■ Résilience des activités de transport par l'anticipation des restrictions ■ Attractivité vis-à-vis des investisseurs de l'ISR

Leviers activés	Actions 2021	KPI
■ Une gouvernance dédiée pour intégration des enjeux liés au climat à tous les niveaux de l'entreprise	■ Un comité climat réuni chaque trimestre ■ Une stratégie Groupe qui place les enjeux de durabilité au cœur du modèle d'affaires	■ KPI : émissions de CO₂ générées par les consommations énergétiques des sites par mètre carré ■ KPI : émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins par kilomètre parcouru ou par palette ■ KPI : émissions de CO₂ générées par la livraison dernier kilomètre par livraison
■ L'intégration des risques liés au climat au sein du nouveau plan stratégique	■ Une cartographie des risques physiques et de transition, et des opportunités liées au climat ■ Élaboration d'objectifs alignés sur la science, y compris sur le scope 3, en vue d'une soumission à la SBTi	■ Émissions de CO₂ générées par les flux « e-commerce » par colis ■ Émissions de CO₂ générées par les déplacements SAV par intervention ■ Émissions de CO₂ générées par les produits à réparer vers les ateliers SAV par produit réparé ■ Émissions de CO₂ des transports et de l'énergie des sites par chiffre d'affaires
■ Des actions concrètes de réduction des émissions et des résultats mesurés	■ Mesure des émissions de CO₂ par filière et suivi des feuilles de route transport et énergie ■ Investissements dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique ■ Des résultats mesurés pour les actions menées sur la réduction de l'impact des transports	
■ Mesure des émissions de GES générées par les sources d'émission plus indirectes, en vue d'animer l'ensemble des directions du Groupe	■ Extension du bilan carbone à plusieurs postes du scope 3 dont les produits neufs vendus ■ Mesure des émissions évitées par la réparation et les activités de « seconde vie » ■ Lancement d'une démarche de « Green IT »	

Dans sa politique de développement durable, réaffirmée dans les orientations stratégiques de son plan Everyday, Fnac Darty s'est engagé à réduire les impacts environnementaux que ses activités engendrent, notamment les émissions de gaz à effets de serre, qu'elles soient directement générées par ses activités ou indirectement générées par les produits distribués dans ses enseignes ou encore les déplacements de ses salariés et de ses clients.

Dans une approche de double matérialité, Fnac Darty s'organise et agit non seulement pour réduire les impacts de ses activités sur le climat, mais également les impacts du changement climatique sur son activité.

Pour répondre à ces enjeux, Fnac Darty a considérablement renforcé son système de gouvernance et de gestion des risques climatiques, et s'est doté d'un objectif de réduction des émissions de CO₂ aligné sur la science. L'élaboration d'une trajectoire bas-carbone a ainsi permis de créer un cadre de réflexion intégrée pour repenser l'ensemble des activités du Groupe.

Cette gestion intégrée des enjeux climatiques a été saluée par le CDP (ex-Carbon Disclosure Project) : en 2021, sur la base des données 2020, le Groupe a obtenu la note de A -, améliorant ainsi significativement son score par rapport à 2020 (C). Avec une note au-dessus de la moyenne des entreprises européennes (B) et de la moyenne du secteur de la distribution spécialisée (B-), Fnac Darty intègre pour la première fois la catégorie « Leadership ».

Fnac Darty présente dans cette section une synthèse des différents niveaux d'intégration de l'enjeu climat dans la stratégie et la gouvernance du Groupe, selon les recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD).

Cette section répond également aux obligations de publication contenues dans la Taxonomie européenne des activités durables ou « Taxonomie », conformément au Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables au sein de l'Union européenne.

2.4.1 / UNE GOUVERNANCE DÉDIÉE, POUR UNE INTÉGRATION DE L'ENJEU À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE

Fnac Darty a structuré sa gouvernance afin d'aborder stratégiquement les enjeux climatiques.

Ces enjeux sont analysés et pilotés au sein de plusieurs instances (voir aussi la gouvernance de la RSE, en introduction) et par de multiples acteurs de l'entreprise.

Rôle et responsabilités du conseil d'administration

- Le comité RSES examine deux fois par an la stratégie RSE et la trajectoire bas-carbone du Groupe ; il émet des recommandations et reporte au conseil tout élément qu'il juge saillant pour éclairer la stratégie globale de l'entreprise.
- Le comité d'audit du conseil d'administration, dans le cadre de la revue de la cartographie des risques du Groupe, examine notamment le risque identifié d'une mauvaise intégration des enjeux climatiques dans la stratégie, et émet ses recommandations.
- Le comité stratégique valide les orientations du modèle d'affaires et s'assure de leur cohérence avec les attentes des parties prenantes, notamment sur l'intégration des risques climatiques.

Rôle et responsabilités de la direction du Groupe

- Le comité exécutif étudie, aussi souvent qu'il le juge nécessaire, les politiques et les orientations stratégiques liées au climat, dans une démarche d'intégration de ces enjeux dans la mise en œuvre de la stratégie Everyday. Le suivi du déploiement du plan Everyday conduit le comité exécutif à échanger régulièrement sur des sujets liés au climat. Ainsi, en 2021, plusieurs projets majeurs ont été examinés par le comité exécutif comme le déploiement d'une information client relative à l'impact environnemental des différents modes de livraison (voir § 2.2.1) ou encore l'extension du modèle d'abonnement à la réparation à de nouvelles catégories de produits (voir § 2.2.3.1). En 2021, les membres du comité exécutif se sont réunis pour réaliser une Fresque du Climat, atelier de sensibilisation aux grands mécanismes climatiques, illustrant la volonté du Groupe d'intégrer les enjeux climatiques dans ses orientations stratégiques.

- Le Directeur Général, qui incarne les engagements RSE du Groupe, est décisionnaire pour tout projet d'investissement visant à répondre à des risques ou opportunités majeures liées au climat. En 2021, le Directeur Général a été décisionnaire du projet de *Corporate Power Purchase Agreement* (achat direct d'électricité d'origine renouvelable – voir § 2.4.4.3) et le signataire de deux *Light Power Purchase Agreement*, qui permettent à l'entreprise de décarboner fortement son mix de consommation énergétique.

- La secrétaire générale en charge de la gouvernance et de la RSE, et le directeur des services et opérations, en tant que sponsors de la stratégie climat du Groupe, examinent régulièrement les performances climat des filières opérationnelles, insufflent de nouveaux projets et s'assurent de la bonne adéquation entre les ambitions et les ressources de l'entreprise. Au sein du comité climat (voir ci-dessous) en 2021, la secrétaire générale en charge de la gouvernance et de la RSE, et le directeur des services et opérations, ont étudié et acté la nécessité d'élaborer une stratégie de décarbonation des transports du Groupe, notamment via l'achat de véhicules électriques pour équiper la flotte du SAV.

Rôle et responsabilités du comité climat

Les enjeux climatiques sont analysés et pilotés par le comité climat, dirigé par la directrice de la RSE. Le comité exécutif y est représenté par le directeur des services et opérations et la secrétaire générale en charge de la gouvernance et de la RSE.

Créé en 2019, il se réunit quatre fois par an pour suivre la trajectoire des émissions de CO₂ générées par les activités du Groupe, pour élaborer des plans d'action et suivre les feuilles de route des différentes filières opérationnelles, et pour travailler à l'extension de la stratégie bas-carbone à d'autres postes d'émissions indirectes.

Les membres du comité (le Codir de la direction des services et opérations – transport national, SAV, logistique et flux, politique services) ont été formés en 2019 aux enjeux climatiques et à la mesure de l'empreinte carbone, et se forment en continu dans une démarche de montée en compétences, en participant régulièrement à des conférences, à des réunions de travail ad hoc avec d'autres acteurs du secteur, et par le biais d'une veille active sur ces sujets.

Rôle et responsabilités des relais métiers et dans les filiales

Afin de déployer la stratégie bas-carbone du Groupe, des responsables ont été nommés dans chaque direction concernée et dans chaque pays où Fnac Darty est implanté (Belgique, Suisse, Espagne, Portugal). Ces relais sont notamment en charge de la mesure des impacts CO₂ de leurs activités, avec pour objectif de fiabiliser cette mesure et de construire les indicateurs de performance qui permettent à chaque direction de piloter sa feuille de route bas-carbone et d'intégrer des objectifs de réduction dans les projets de performance économique et opérationnelle.

Rôle et responsabilités de la direction de la RSE

Au sein du secrétariat général, la direction de la RSE coordonne le reporting des émissions de CO₂, l'analyse des risques et opportunités liés au climat et le suivi des feuilles de route, dialogue avec les parties prenantes internes et externes, et participe activement à la recherche de solutions permettant de réduire l'impact des activités du Groupe sur le climat, et l'impact du réchauffement climatique sur les activités du Groupe.

Rôle et responsabilités des directions « support »

Le comité climat fait régulièrement appel à l'expertise d'autres directions pour identifier, évaluer et répondre à ses risques et opportunités liés au climat.

- La responsable des affaires publiques assure une veille active des évolutions réglementaires liées au climat, et collabore avec la direction de la RSE pour dialoguer avec les pouvoirs publics sur divers enjeux associés.
- La direction de l'audit interne identifie et évalue la gestion de certains risques liés au climat, par le biais de comités de contrôle interne ou lors de ses échanges réguliers avec les différentes directions et filiales du Groupe.
- Les équipes de la communication financière assurent une bonne adéquation entre les informations publiées par le Groupe et les attentes croissantes des investisseurs concernant l'intégration des enjeux climatiques dans la stratégie, et répondent aux analystes ESG et aux agences de notation extra-financière dans une démarche de transparence.
- La direction de la stratégie et de la transformation du Groupe veille au déploiement et à la réussite du plan stratégique Everyday, et à ce titre suit certains indicateurs clés de performance communs à la stratégie climat de Fnac Darty (voir section 1.5 « Stratégie et objectifs du Groupe »).
- La direction des achats indirects, dans le cadre de sa politique d'achats responsables, participe activement à décarboner certaines activités du Groupe, en réponse à des risques spécifiques, notamment liés aux achats de transport et d'énergie.

2

2.4.2 / DES ENJEUX CLIMATIQUES INTÉGRÉS AU PROJET STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

Dans le cadre de sa stratégie climatique, Fnac Darty identifie, évalue et répond à des risques physiques et des risques de transition mais également des opportunités liées au changement climatique. Partagée à tous les niveaux de l'entreprise, et portée par deux sponsors au comité exécutif, cette stratégie a largement contribué à l'intégration de ces enjeux dans les orientations stratégiques du plan Everyday. Ainsi, en inscrivant la durabilité au cœur des axes prioritaires des prochaines années, le Groupe reconnaît que le changement climatique sera un des principaux facteurs de mutations de la société et par conséquent de ses activités, pour les années à venir.

2.4.2.1 / Risques et opportunités climatiques identifiés

En 2020 et 2021, le Groupe s'est organisé pour mener une analyse plus poussée de son exposition à ces différents risques, dans une approche multidisciplinaire. Le tableau ci-dessous présente les risques et opportunités majeurs identifiés et évalués⁽¹⁾.

(1) Fnac Darty estime qu'un risque a un impact financier et/ou stratégique significatif si sa réalisation entraîne une perte de 1 % ou plus du chiffre d'affaires, ou constitue une atteinte importante à la réputation ou au développement du Groupe (attractivité, rétention des talents...).

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire les impacts sur le climat

La majeure partie des risques présentés relève de risques de transition. Les risques physiques sont identifiés, mais l'évaluation de ces risques sera conduite en 2022.

Pour chacun, l'horizon temporel est précisé, avec la méthodologie suivante :

- court terme (CT) : 1 à 3 ans ;
- moyen terme (MT) : 3 à 5 ans ;
- long terme (LT) : 5 à 10 ans.

Facteurs de risque	Description	Impact potentiel	Horizon	Réponse stratégique
Risques de transition				
Risques réglementaires En raison de ses activités (transport de marchandises, exploitation de magasins, distribution de produits) et de son statut d'entreprise cotée, le Groupe est exposé à des risques induits par la volonté des gouvernements et de l'Europe de légiférer pour parvenir aux objectifs nationaux et européens de réduction des émissions de CO ₂ , notamment la neutralité carbone d'ici 2050.	Restrictions de circulation et autres réglementations liées au renouvellement de la flotte d'entreprise : renforcement du dispositif de « zones à faibles émissions » ; loi d'orientation des mobilités (quotas de véhicules 100 % électriques ou hybrides rechargeables).	+++	CT	Fortement dépendant du secteur des transports routiers pour transporter les produits entre les entrepôts, les magasins et ses clients, le Groupe a anticipé ces futures restrictions et obligations : ■ contractualisation avec des fournisseurs de transport à faible émission (biogaz, biocarburants) ; ■ dialogue fournisseurs pour inciter les prestataires à décarboner leur flotte ; ■ appel d'offres pour l'acquisition de véhicules utilitaires électriques. Voir aussi § 2.4.4.4.
	Obligation d'amélioration de la performance énergétique des bâtiments (périmètre France) : le décret tertiaire (loi Élan) a fixé des objectifs de réduction des consommations énergétiques pour les bâtiments tertiaires (- 40 % d'ici 2030).	++	LT	Avec plusieurs centaines de bâtiments tertiaires intégrés en France, Fnac Darty adapte sa gouvernance pour piloter les plans d'action qui permettront d'atteindre les objectifs fixés par le décret tertiaire et pour inscrire ces objectifs dans la planification financière. Voir aussi § 2.4.4.3.
	Volatilité des prix de l'énergie liée en partie à la baisse des crédits carbone, et potentielle hausse des coûts du transport et de l'énergie en raison de la réforme à venir du marché européen du carbone, qui pourrait être étendu au secteur maritime et pourrait être suivi d'un nouveau marché du carbone pour le transport routier.	+	MT	Afin de limiter les impacts en matière de volatilité et de hausse des prix, le Groupe diversifie ses sources d'approvisionnement en énergie (notamment via des mécanismes long terme) et déploie une stratégie de décarbonation de sa flotte. Voir aussi § 2.4.4.3.

Facteurs de risque	Description	Impact potentiel	Horizon	Réponse stratégique
Risques de marché En réponse à la crise climatique, l'offre et la demande de certains produits et services évoluent fortement.	Modification des comportements des consommateurs, qui pourraient réduire leur consommation pour des raisons environnementales, ou privilégier des canaux de distribution ou des acteurs alternatifs (seconde main, marques engagées, etc.).	++	MT	Le Groupe a choisi de faire de ce risque une opportunité. Ainsi, le plan stratégique Everyday a placé la durabilité au cœur des orientations pour les années à venir. Fnac Darty développe plusieurs axes pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et faire évoluer son modèle d'affaires pour l'inscrire résolument dans une économie plus circulaire : développement d'informations client sur la fiabilité et la réparabilité, développement de services de réparation disruptifs, accélération sur l'offre de « seconde vie », etc. Voir aussi § 1.5.
Risques physiques				
Risques aigus Le changement climatique s'accompagne de phénomènes météorologiques extrêmes : canicules, inondations, tempêtes...	Interruptions de la <i>supply chain</i> , qui pourraient créer des ruptures d'approvisionnement. Perturbation des opérations et de la logistique en cas de phénomènes extrêmes.	Évaluation 2022		
	Dégâts matériels sur les infrastructures du Groupe.	Évaluation 2022		
Opportunités				
Opportunités business, liées aux produits et services bas-carbone ou facilitant la transition énergétique.	Accès à de nouveaux marchés liés à la transition écologique des consommateurs.	+	MT	Dans sa stratégie de diversification, Fnac Darty a choisi de miser sur les technologies qui permettent d'accompagner la transition écologique, notamment sur le segment de la Mobilité Urbaine, porté par les politiques publiques qui cherchent à réduire la place de la voiture dans les centres-villes. Le Groupe renforce chaque année son positionnement sur ce segment, via des partenariats innovants et inédits, comme celui avec Citroën pour la commercialisation exclusive d'AMI, la solution de mobilité 100 % électrique du constructeur automobile. Voir aussi § 1.4.3.4.
	Diversification des activités grâce à l'émergence de nouvelles attentes des consommateurs	++	MT	Alors que de plus en plus de consommateurs remettent en cause le modèle linéaire de la distribution et questionnent leurs propres modes de consommation, le Groupe se positionne comme un leader de la consommation plus durable et a inscrit cette ambition dans son nouveau projet stratégique Everyday, en misant sur des services innovants et de rupture comme l'abonnement à la réparation Darty Max, en renforçant son SAV ou encore en développant fortement son offre de « seconde vie ». Ces activités permettent à Fnac Darty de saisir de nouveaux leviers de croissance et de réduire son exposition à une potentielle baisse des ventes ou détournement des consommateurs pour les produits les plus carbo-intensifs tels que les produits techniques ou électroménagers. Voir aussi § 1.5.

2.4.2.2 / Résilience de la stratégie de l'organisation vis-à-vis de différents scénarios

Le secteur de la distribution spécialisée n'est pas considéré comme un secteur à fort enjeu ; lors de l'élaboration de son nouveau plan stratégique, le Groupe n'a pas utilisé d'outils d'analyse de scénarios climatiques prospectifs. Toutefois, une veille stratégique et de nombreuses études prospectives, notamment relatives à l'évolution des comportements des consommateurs, ont éclairé les analyses menées ; ces dernières ont fait évoluer la stratégie du Groupe, pour transformer les risques de transition en opportunités business.

L'intégration des risques et opportunités climatiques dans la stratégie est décrite en détail dans la section 1.1.3 « Des enjeux stratégiques, sources d'opportunités, alignés avec les objectifs de développement durable ».

En outre, pour l'évaluation de ses risques et opportunités liés au changement climatique, Fnac Darty s'appuie sur les scénarios RCP du GIEC et des scénarios de transitions élaborés par l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) pour analyser les impacts associés. Les hypothèses privilégiées, pour cette analyse, s'appuient sur des réglementations et fiscalité carbone croissantes, une hausse du coût des matières premières et de l'énergie, et sur une évolution lente mais durable des changements de comportement des consommateurs.

2.4.3 / UN MANAGEMENT DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS CLIMATIQUES RENFORCÉ

Dans sa gestion des risques liés au climat, Fnac Darty prend en compte les impacts du changement climatique pour son organisation, et les impacts de ses activités sur le changement climatique.

Cette démarche sous l'angle de la double matérialité est opérée à plusieurs niveaux de l'entreprise.

	Gestion du risque	Actions de remédiation
Risques liés aux impacts des activités du Groupe sur le changement climatique	Les risques d'atteintes graves à l'environnement, dont plusieurs risques liés à l'aggravation du changement climatique, sont suivis dans le cadre du plan de vigilance et dans le cadre du suivi de la trajectoire bas-carbone par le comité climat. Parmi les plus significatifs : ■ les impacts liés très directement au modèle économique de Fnac Darty : la distribution de produits neufs (notamment électriques et électroniques) implique des émissions de CO₂ liées à la fabrication de ceux-ci. L'évaluation régulière de ce risque est réalisée chaque trimestre par le comité climat, et s'appuie : ■ sur le suivi annuel des émissions de CO₂ générés par les produits vendus, ■ sur le suivi annuel des émissions de CO₂ « évitées » par la réparation et par la vente de produits d'occasion ; ■ les impacts associés aux transports de marchandises (des entrepôts vers les clients et des entrepôts vers les magasins) et à la consommation énergétique des sites, identifiés dans la cartographie des risques du plan de vigilance, sont évalués trimestriellement par le comité climat et, au quotidien, par les responsables des différents transports du Groupe. L'évaluation de ces impacts est suivie chaque trimestre via des KPI métiers (émissions de CO₂eq par palette, émissions de CO₂eq par colis, émissions de CO₂eq par livraison, émissions de CO₂eq par intervention SAV, émissions de CO₂eq par mètre carré).	Section 2.2 « Favoriser une consommation plus responsable et un choix éclairé » (conseil, offre, réparation, réutilisation, recyclage) § 2.4.4 « Indicateurs et objectifs »
Risques liés aux impacts du changement climatique sur le Groupe	Les risques liés au climat sont pris en compte par la direction de l'audit interne et identifiés dans la cartographie des risques Groupe. De fait, ils suivent le rythme de revue et de révision des risques Groupe. Cette cartographie est présentée et validée par le comité d'audit du conseil d'administration une fois par an. Depuis 2021, les risques liés au climat font l'objet d'une mise à jour annuelle menée sous l'égide du comité climat, en lien avec l'ensemble des directions concernées.	§ 6.1 « Risques liés à l'évolution du modèle économique » § 2.4.1 « Une gouvernance dédiée, pour une intégration de l'enjeu à tous les niveaux de l'entreprise »

2.4.4 / OBJECTIFS DE RÉDUCTION, INDICATEURS ET PERFORMANCES

2.4.4.1 / Des objectifs alignés sur la science

En 2019, Fnac Darty a travaillé à la définition d'une trajectoire bas-carbone conforme à la trajectoire mondiale définie par l'accord de Paris sur le climat.

En 2021, cette trajectoire a été revue conformément aux recommandations de l'initiative *Science Based Targets* (SBTi), sur l'ensemble du bilan carbone du Groupe. L'initiative *Science Based Targets* (SBTi), développée par le CDP, le *Global Compact* des Nations unies, le WRI et le WWF, a pour objectif de promouvoir l'adoption par les entreprises de stratégies carbone alignées sur les connaissances scientifiques, c'est-à-dire visant un niveau de décarbonation cohérent avec l'accord de Paris, soit un maintien de l'élévation de la température moyenne mondiale bien en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels (et tendant vers 1,5 °C).

Les objectifs définis pour Fnac Darty, qui seront soumis à la validation de l'initiative SBT en 2022, sont :

- une réduction de 50 % des émissions de CO₂ des scope 1 et 2 en 2030 par rapport à 2019 (périmètre Groupe) ;
- un engagement à ce que les fournisseurs représentant 72 % des émissions de CO₂ du scope 3 du Groupe aient défini des objectifs de réduction alignés sur la science.

Afin de piloter au plus près les impacts sur le climat des activités les plus directes du Groupe, Fnac Darty a fait le choix de conserver, au niveau opérationnel, l'objectif défini en 2020 – également aligné sur

une trajectoire 1,5 °C – et désormais intégré au plan stratégique. Cet objectif concerne le périmètre des transports et de l'énergie :

- - 50 % d'émissions de CO₂eq en 2030 (vs 2019, périmètre Groupe) sur :
 - les transports (transport entrepôt-magasin, livraison dernier kilomètre, expédition de colis, flux ateliers SAV, déplacements professionnels – scope 1 et scope 3) ;
 - l'énergie des sites (scope 1, scope 2 et scope 3).

Le présent chapitre présente les performances liées à cet objectif, ainsi que les émissions de CO₂ calculées pour les autres catégories du bilan carbone. En 2023, Fnac Darty présentera le suivi des objectifs définis dans le cadre de sa soumission à la SBTi.

D'autres objectifs, inscrits au plan stratégique Everyday et suivis chaque mois par le comité exécutif, permettent de mesurer concrètement les performances du Groupe dans la transition climatique :

- atteindre un score de durabilité ⁽¹⁾ de 135 d'ici 2025 (voir § 2.2.1.2) ;
- atteindre 2,5 millions de produits réparés d'ici 2025 (voir § 2.2.3).

Ainsi, les ambitions de Fnac Darty pour la durabilité des produits illustrent l'engagement du Groupe à agir sur les catégories d'émission les plus importantes de son bilan carbone total : la fabrication des produits neufs distribués par ses enseignes, et l'utilisation de ces produits.

2.4.4.2 / Bilan des émissions de gaz à effet de serre

Répartition des émissions de CO₂eq du Groupe en 2021

Périmètres d'émissions	2019	2020	2021
Scope 1 – Émissions directes en kt CO ₂ eq	19,4	18,6	20,6
Scope 2 – Émissions indirectes en kt CO ₂ eq	8,4	2,1	1,7
Scope 3 – Autres émissions en kt CO ₂ eq	4 381,1	n.d.	4 274,2

(1) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

Bilan détaillé des émissions en tonnes équivalent CO₂ en 2021

Périmètre Groupe (en intégrant Nature & Découvertes, rétroactivement, sur 2019, afin de reconstituer l'empreinte carbone totale pour l'année de référence). En gras, les postes d'émission retenus pour l'objectif de - 50 % d'émissions de CO₂eq à horizon 2030, sur les transports et l'énergie des sites (versus 2019).

Périmètres d'émission ^(a)	Émissions 2019 ^(a) (en kt CO ₂ eq)	Émissions 2020 (en kt CO ₂ eq)	Émissions 2021 (en kt CO ₂ eq)
Scope 1			
Émissions directes ^(b)	19,4	18,6	20,6
Scope 2			
Émissions indirectes ^(c) (<i>market-based</i> ^(d))	8,4	2,1	1,7
Scope 3			
Produits et services achetés	2 323,0	2 356,7	2 354,9
Biens immobilisés	51,7	42,6	44,6
Émissions liées aux combustibles et à l'énergie	16,4	14,4	17,6
Transport de marchandise amont	38,6	34,8	36,3
Déchets générés	124,4	n.d.	117,4
Déplacements professionnels	1,1	0,7	0,7
Déplacements domicile-travail	33,2	n.d.	30,6
Actifs en leasing amont	0,6	0,6	0,6
Transport de marchandise aval et distribution	6,1	10,1	9,3
Utilisation des produits vendus	1 166,6	975,0	998,6
Fin de vie des produits vendus	27,8	26,4	29,3
Franchises	0,4	0,2	0,4
Déplacements clients	591,1	638,0	634,0
TOTAL ÉMISSIONS	4 408,9	N.D.	4 296,5

(a) Les actifs en leasing aval, la transformation des produits vendus et les investissements n'ont pas été calculés car jugés non matériels ou non applicables pour le Groupe. Pour plus de détails sur les périmètres reportés, se référer à la note méthodologique, en section 2.7.

(b) Consommation de source primaire d'énergie : gaz naturel, fioul domestique, carburants, fuites de fluides frigorigènes.

(c) Consommation d'énergie : électricité, chaleur, froid.

(d) Les émissions en location-based sont disponibles à la fin de ce chapitre, dans la synthèse des indicateurs de performance en section 2.6.

Suivi de l'objectif de réduction approuvé par le Groupe dans le cadre de sa stratégie bas-carbone

Postes d'émissions ^(a)	Émissions 2019 ^(b) (en t CO ₂ eq)	Émissions 2020 (en t CO ₂ eq)	Émissions 2021 (en t CO ₂ eq)	2021 vs 2020	2021 vs 2019
Transports	58 587	57 806	61 159	5,8 %	4,4 %
Énergie	21 704	13 145	14 329	9,0 %	(34,0) %
TOTAL	80 291	70 951	75 488	6,4 %	(6,0) %
Dont scope 1	19 369	18 597	20 617	10,9 %	6,4 %
Dont scope 2	8 409	2 147	1 705	(20,6) %	(79,7) %
Dont scope 3	52 514	50 207	53 166	5,9 %	1,2 %
T CO₂EQ/M€	10,9	9,5	9,4	(0,8) %	(13,5) %

(a) En 2021, le Groupe a fiabilisé les méthodes de calcul pour la mesure des émissions liées aux déplacements professionnels (consommation de carburants des véhicules de fonction) et aux émissions fugitives. Cette démarche a permis de recalculer les émissions de cette catégorie pour 2019 et 2020, et de les intégrer au périmètre de l'objectif, afin de reporter l'intégralité des émissions du scope 1.

(b) Les émissions de Nature & Découvertes ont été incluses rétroactivement afin de reconstituer l'empreinte carbone complète pour l'année de référence.

Pour les postes inclus dans l'objectif de réduction (transports et énergie des sites), l'empreinte carbone est en baisse en 2021 par rapport à 2019, l'année de référence. Elle est en hausse par rapport à 2020, ce qui s'explique par le contexte de crise sanitaire mondiale, qui a contraint le Groupe à fermer ses magasins plusieurs mois durant l'année 2020.

Rapportée au chiffre d'affaires, la baisse des émissions est significative, ce qui s'explique par les résultats des actions menées par les différentes filières du transport et de l'énergie en France et dans les filiales européennes : optimisation des plans de transport et des chargements, achats d'électricité renouvelable, développement de solutions de dépannage à distance... Ces actions et leurs résultats sont décrits en détail en § 2.4.4.4 ci-dessous.

Les paragraphes suivants visent à décrire précisément les politiques d'atténuation mises en place pour limiter l'impact environnemental

des différents postes mesurés et pilotés par les membres du comité climat, les actions prises en 2021 et les performances associées, ainsi que les axes prioritaires pour 2022-2023.

Afin de piloter la réduction des émissions de CO₂ générées par ces différents flux, les indicateurs de performance environnementale sont désormais analysés en les croisant avec les indicateurs de performance économique et opérationnelle.

2.4.4.3 / Consommation énergétique des sites et achats d'énergie

Avec plus de 1 600 000 m² d'entrepôts, de magasins et de bureaux, la consommation énergétique des sites du Groupe est un poste d'émissions de CO₂ conséquent, puisqu'elles représentent près de 20 % du total des émissions comptabilisées dans le périmètre de l'objectif de réduction des émissions.

Groupe (périmètre courant)	2019 ^(a)	2020	2021	Évol. vs 2020	Évol. vs 2019
Énergie consommée (en MWh)	225 896	206 398	217 021	5 %	(4) %
Consommation énergétique des sites par surface (en kWh/m ²)	138	125	133	6 %	(3) %
Émissions fugitives (gaz frigorigènes) (en t CO ₂ eq)	3 232	3 246	3 224	0 %	(5) %
KPI : émissions de CO₂ générées par la consommation énergétique ^(b) des sites (hors émissions fugitives) par mètre carré (en kg CO₂eq/m² (market-based ^(c)))	11,3	5,9	6,7	14 %	(41) %
Émissions de CO ₂ générées par les sites (avec émissions fugitives) par mètre carré (en kg CO ₂ eq/m ² (market-based ^(c)))	13,2	8,0	8,8	10 %	(33) %
Émission de CO ₂ générées par les sites (en t CO ₂ eq (market-based ^(c)))	21 704	13 145	14 329	9 %	(34) %

(a) En intégrant Nature & Découvertes.

(b) Électricité, gaz, réseaux de chaleur et de froid, fioul.

(c) Les émissions en « location-based » sont disponibles à la fin de ce chapitre, dans la synthèse des indicateurs de performance, en section 2.6. Pour plus de détails sur les périmètres reportés, se référer à la note méthodologique, en section 2.7.

Depuis plusieurs années, afin d'améliorer l'efficacité énergétique de ses sites, le Groupe déploie des systèmes de gestion technique centralisée (GTC) et des projets de déploiement d'éclairage LED. En outre, dans le cadre du renouvellement de ses systèmes de climatisation et de chauffage, Fnac Darty privilégie des systèmes moins énergivores et renforce ses opérations de maintenance pour s'assurer du bon réglage de ses équipements et éviter des surconsommations énergétiques.

Part d'énergie renouvelable dans les achats d'électricité

	2019	2020	2021	Évol. vs 2020
TOTAL	24 %	36 %	45 %	25 %
<i>Dont Fnac et Darty France</i>	0 %	14 %	25 %	71 %
<i>Dont Fnac Belgique et Vanden Borre</i>	95 %	95 %	97 %	2 %
<i>Dont Fnac Espagne</i>	100 %	100 %	100 %	=
<i>Dont Fnac Portugal</i>	60 %	100 %	100 %	=
<i>Dont Fnac Suisse</i>	97 %	87 %	100 %	=
<i>Dont Nature & Découvertes</i>	100 %	100 %	100 %	14 %

Afin de réduire l'empreinte carbone liée à sa consommation énergétique, Fnac et Darty France ont fait le choix de recourir à des certificats de garantie d'origine traçables, par le biais de contrat d'achat d'électricité en direct avec un producteur d'énergie renouvelable (*Power Purchase Agreements*).

Après deux contrats signés pour acheter la production de centrales existantes (voir ci-dessous), le Groupe a négocié en 2021 et signé début 2022 un *Corporate Purchase Agreement* portant sur la production d'un futur parc solaire dans le centre de la France, qui sera construite, exploitée par Valeco. D'une puissance de 20 MW installée, ce futur parc solaire, qui verra le jour en 2023, couvrira environ 16 % de la consommation énergétique annuelle des sites de Fnac Darty.

Fnac Darty et Valeco ont été particulièrement attentifs à la protection de la biodiversité pour développer ce projet. D'une superficie de 20 hectares, le futur parc solaire sera développé sur un ancien terrain agricole que la commune a transformé afin d'accueillir un projet industriel. Valeco a fait le choix de conserver l'activité agricole initiale en y déployant notamment une activité d'apiculture autour de l'abeille noire de Sologne ainsi qu'un pâturage ovin. Pour cela, des haies seront créées et la haie existante sera renforcée tant pour participer à l'insertion paysagère du projet que pour renforcer les continuités écologiques. Des essences locales et attractives pour l'avifaune et les pollinisateurs seront sélectionnées (Érable champêtre, Cornouiller sanguin, Troène...).

Pour l'ensemble du projet, Valeco favorisera le développement de l'emploi local, en faisant par exemple appel à des pépinières et entreprises locales. L'entreprise s'engage également à faire intervenir en priorité des professionnels locaux pour l'entretien de la végétation du site (éleveur pour le pâturage, association de

Dans une démarche d'achats responsables, le Groupe s'approvisionne de plus en plus en énergies d'origine renouvelable, pour son électricité ou pour son gaz.

Actions et performances 2021

- **Achat direct d'électricité renouvelable : + 25 % versus 2020**

réinsertion ou entreprise d'entretien des espaces verts, clôturiste local...), ainsi que pour l'activité apicole mise en place. Avec ce nouveau projet et le développement de Valeco dans la région, une nouvelle base de maintenance est amenée à se déployer aux environs.

L'électricité produite par la centrale solaire sera injectée sur le périmètre d'équilibre de Solvay Energy Services avant d'être redistribuée aux sites de consommations de Fnac Darty.

En outre, après avoir signé en 2019 un *Power Purchase Agreement* pour la production 2020 et 2021 d'un parc de six éoliennes situé en Occitanie, le contrat a été renouvelé pour 2022 et 2023. En 2021, l'électricité produite par cette ferme éolienne représente plus de 12 % de la consommation annuelle des sites Fnac et Darty en France.

Depuis janvier 2021, via un autre *Power Purchase Agreement*, Fnac Darty France achète également la production d'un barrage hydraulique situé en Île-de-France, dont la production a représenté plus de 13 % de la consommation annuelle des sites français.

Ailleurs dans le Groupe, les filiales s'approvisionnent désormais presque exclusivement en électricité d'origine renouvelable.

Actions d'efficacité énergétique

En 2021, le Groupe a entamé une nouvelle phase d'amélioration de ses outils de pilotage, à destination de ses équipements énergétiques situés dans les magasins Fnac. Les anciennes installations de GTB de 72 magasins sont en cours de rénovation, et permettront un suivi plus approfondi des systèmes de chauffage, climatisation et ventilation ainsi que des appareils d'éclairage. Cette opération doit permettre une réduction d'environ 5 % des consommations à configuration égale.

Suite aux audits énergétiques réglementaires menés en 2020 et 2021, le traitement des préconisations qui en résultent est en cours grâce à l'utilisation d'un outil numérique qui servira à établir un plan d'actions à l'échelle du Groupe, et structuré pour atteindre les objectifs de la première échéance du décret tertiaire en 2030. Cet outil permettra ainsi de définir une trajectoire théorique de réduction des consommations d'énergie et de suivre, année après année, le bon déroulement du programme de travaux.

Face à l'augmentation sans précédent du coût de l'énergie et à la contrainte réglementaire du décret tertiaire, qui se concrétisera fin 2022 avec le début de la transmission des données sur la plateforme Operat, le Groupe a adapté sa gouvernance. Cela s'est traduit par la nomination d'un « Energy Manager », avec l'ambition de créer à terme une équipe dédiée à la gestion de la performance énergétique du Groupe et d'associer toutes les directions du Groupe à la prise en compte systémique de l'enjeu énergétique.

En 2021, la crise sanitaire a continué d'engendrer des contraintes d'exploitation des magasins, avec notamment une surventilation de l'air intérieur afin de maintenir une teneur en CO₂ sous le seuil des 400 ppm. L'accélération de la vitesse des moteurs de ventilation, l'extension des plages horaires de fonctionnement de la ventilation et le réchauffement/refroidissement plus important des débits d'air neuf selon la saison ont eu pour conséquence une augmentation des consommations d'énergie du Groupe de l'ordre de 5 %. Par ailleurs, avec deux mois de fermeture de l'ensemble des magasins durant l'année 2020, il était attendu que la consommation globale remonte malgré les actions de maîtrise de l'énergie.

2.4.4.4 / Les transports de marchandises et les transports professionnels

Compétence clé du Groupe, la logistique de Fnac Darty s'appuie sur des atouts considérables issus de la complémentarité entre ses enseignes. Chaque jour, des milliers de produits transitent entre les entrepôts, les magasins, les plateformes de livraison, les centres de tri, les ateliers de réparation et les domiciles des clients.

Toutefois, ces flux engendrent des impacts importants sur la qualité de l'air et le réchauffement climatique, et sont de fait visés par un nombre croissant de réglementations. Ainsi en France, le développement rapide des « zones à faibles émissions » et donc des restrictions de circulation pour les véhicules les plus polluants (avec une interdiction des véhicules Diesel dès 2024, et des véhicules thermiques à horizon 2030), ou encore la possible introduction de taxes sur les poids lourds dans certaines régions, font peser des risques de hausse des coûts indirects à court et moyen terme.

À moyen terme, ces coûts pourraient également augmenter sous l'effet de la réforme à venir du marché européen du carbone, qui pourrait être étendu au secteur maritime et qui pourrait être suivi, à partir de 2026, d'un nouveau marché du carbone pour le transport routier.

Afin de répondre à ces risques et de limiter l'impact de ces transports routiers sur la qualité de l'air, sur les nuisances sonores et sur le réchauffement climatique, le Groupe travaille, sous l'égide du comité climat, à des stratégies de décarbonation de sa flotte et d'optimisation de ses flux, en coopération avec ses prestataires de transport.

2.4.4.4.1 / Le transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins

Le transport magasin concerne les flux de réapprovisionnement entre les entrepôts du Groupe et ses magasins, intégrés et franchisés. Sur ce flux, Fnac Darty concentre ses efforts sur quatre leviers :

- optimiser les plans de transport et le réseau d'entrepôts pour limiter les distances parcourues ;
- maximiser et optimiser le chargement des camions ;
- privilégier des prestataires de transport engagés dans des démarches environnementales et opérant ou investissant dans des flottes moins carbonées ;
- développer le transport multimodal.

Actions et performances 2021

Périmètre : Groupe ^(a)	2019 ^(b)	2020	2021	Évol. vs 2019
Émissions de CO ₂ eq (en t CO ₂ eq)	26 621	23 160	24 048	(10) %
Dont Fnac France et Darty France	21 365	18 201	18 317	(14) %
KPI : émissions de CO₂ par palette transportée (en kg CO ₂ eq/palette)				
Périmètre France (Fnac, Darty, Nature & Découvertes)	16,7 ^(b)	15	13,9	(11) %
KPI : émissions de CO₂ par kilomètre parcouru (en kg CO ₂ eq/km)				
Périmètre pays (Belgique, Suisse, Portugal, Espagne)	0,97 ^(a)	0,98	0,97	(1) %

(a) Franchises incluses (car réapprovisionnées par le Groupe).

(b) Hors Nature & Découvertes en 2019.



En 2021, la direction des transports France s'est engagée dans l'initiative Fret 21, portée par l'Ademe (Agence française de la transition énergétique) et l'AUTF (Association et union des transports français), qui incite les entreprises agissant en qualité de donneurs d'ordre des transporteurs à mieux intégrer l'impact des transports dans leur stratégie de développement durable.

Au sein de Fret 21, Fnac Darty a pris l'engagement de réduire ses émissions de CO₂ dans le domaine des transports de 10 % en trois ans. Afin d'atteindre son objectif, Fnac Darty compte utiliser différents leviers tels que :

- la conversion des moyens de transport vers des modèles plus propres (biogaz, biocarburant...) ;
- la transparence d'information sur les émissions de CO₂ générées par les différents modes de livraison des commandes web ;
- l'optimisation du remplissage des bacs de livres sur ses sites logistiques ;
- l'augmentation du nombre de prestataires transport ayant une démarche environnementale reconnue par la charte ou le label « Objectif CO₂ ».

Dans le même temps, en 2020 et 2021, Fnac Darty France a mené une revue complète de ses plans de transport (en 2020 pour la province et en 2021 pour la région Île-de-France).

- Flux Île-de-France : le Groupe a saisi l'occasion de réduire ses émissions de GES tout en répondant aux futures restrictions de circulation de la zone à faible émission du Grand Paris, en contractualisant avec des prestataires opérant des véhicules roulant au bio-GNV, avec un objectif d'atteindre 100 % de la distribution – soit 45 véhicules en basse saison. À la baisse des émissions de GES s'ajoute une baisse significative des émissions de particules fines.
- Flux Province : le nouveau plan de transport a conduit le Groupe à contractualiser avec des transporteurs engagés dans des démarches environnementales, et engagé des discussions avec ces fournisseurs pour les inciter à convertir une partie de leur flotte en véhicules moins émetteurs (biocarburants notamment). Afin d'améliorer encore l'optimisation du chargement des camions, Fnac Darty s'est tourné vers des prestataires de transport offrant de mutualiser leur distribution avec d'autres acteurs du secteur.

- Flux Nature & Découvertes : pour le transport des marchandises destinées à certains de ses magasins, Nature & Découvertes a recours au rail-route depuis 2006. Une quinzaine de magasins du sud de la France sont ainsi approvisionnés par train et par route.

2.4.4.2 / Expédition de colis vers le domicile des clients ou en point relais

La livraison e-commerce concerne les colis livrés par des transporteurs messagers – plus de 17 millions de colis expédiés en 2021, dont plus de 10 millions depuis la France. Du fait de son modèle omnicanal, le Groupe propose une large offre de livraison : ces colis peuvent être livrés au domicile des clients, dans un magasin du Groupe ou d'autres points de retrait. Ils sont livrés depuis les entrepôts, ou directement depuis les magasins.

Le modèle omnicanal du Groupe permet de réduire l'impact de l'activité e-commerce, puisque de nombreux produits commandés sur internet sont récupérés par les clients en magasin, dans le cadre du « click&mag » (livraison du colis en magasin) ou du « click&collect » (délivrance du colis à partir des stocks du magasin, sans livraison).

Depuis 2020, Fnac Darty calcule les émissions CO₂ générées par les colis à partir des bilans CO₂ de ses prestataires. En croisant ces bilans avec les volumes de colis transportés par chacun de ces transporteurs, le Groupe a pu constater que le transport d'un colis livré en magasin émet en moyenne 70 % moins de CO₂ que celui d'un colis livré à domicile (hors déplacement du client). En effet, les distances parcourues par les camions sont moindres et les colis sont mutualisés en plus grand nombre, ce qui réduit de fait l'impact d'un colis.

Par ailleurs, pour les colis livrés au domicile des clients ou en « point relais » par des transporteurs messagers, le Groupe privilégie des prestataires dont les émissions de GES sont compensées, ou qui investissent dans la décarbonation de leur flotte ⁽¹⁾.

(1) Fnac Darty comptabilise les émissions de CO₂ des colis délivrés par ses prestataires compensant leurs émissions.

Actions et performances 2021 :

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021	Évol. vs 2019
Nombre de colis expédiés (en millions)	11,9 ^(b)	19,1	17,5	46 %
Émissions de CO ₂ générées par l'expédition de colis (en t CO ₂ eq) ^(a)	6 097	10 083	9 258 ^(a)	52 %
KPI : émissions de CO₂ par colis (en kg CO ₂ eq/colis)	0,49 ^(b)	0,53	0,53	8 %

(a) Dont plus de 5 000 t CO₂eq compensées par les prestataires de transport.

(b) Hors Nature & Découvertes.

Périmètre : Fnac et Darty France ^(a)	2019 ^(b)	2020	2021	Évol. vs 2019
Part des colis livrés en magasin	32 %	24 %	27 %	(15) %
KPI : émissions de CO₂ par colis (en kg CO ₂ eq/colis)	0,53	0,53	0,54	
Émissions de CO ₂ par colis livré en point de retrait (en kg CO ₂ eq/colis)	n.d.	0,20	0,20	
Émissions de CO ₂ par colis livré à domicile (en kg CO ₂ eq/colis)	n.d.	0,63	0,66	

(a) Depuis 2020, Fnac Darty calcule les émissions de CO₂ générées par les colis à partir des bilans CO₂ de ses prestataires. Les prestataires choisis pour assurer les expéditions en magasin en France (pour le service de retrait des colis en magasin) disposent de bilans CO₂ différenciés selon le niveau de service : livraison à domicile ou en magasin. Voir aussi note méthodologique en section 2.7.

(b) Hors Nature & Découvertes.

Les émissions associées à l'expédition de colis sont en hausse par rapport à 2019, ce qui s'explique par la forte accélération de l'activité e-commerce ces deux dernières années, conséquence des changements de comportements d'achat des consommateurs depuis le début de la crise de la Covid 19.

Dans ce contexte de pandémie planétaire, la hausse des commandes internet depuis les départements et régions d'outre-mer et l'international a également contribué à la hausse des expéditions par avion, ce qui a participé à la détérioration du bilan des émissions de CO₂ de ce flux.

En France, l'intensité carbone de ce flux souffre encore d'un mix de services de livraison défavorable. En effet, la part des colis livrés en magasin (moins « émetteurs » que les colis livrés à domicile) n'a pas encore retrouvé les niveaux de 2019, ce qui aggrave le bilan des émissions de CO₂.

Les prestataires contribuant à l'atteinte de la neutralité carbone de la France ont été privilégiés : en 2021 en France, les émissions de 67 % des colis expédiés ont été compensées par ces prestataires (Colissimo, Chronopost, DPD, Top Chrono), soit plus 5 000 tonnes de CO₂.

En 2021, sous l'impulsion du comité climat, le Groupe a déployé un projet d'envergure visant à encourager les clients à s'interroger sur leur impact lié à l'e-commerce (modes de livraison, déplacements...) : Fnac Darty informe désormais ses clients web des émissions de CO₂ associées à chaque service de livraison proposé, et les encourage à calculer l'impact de leur déplacement (dans le cadre d'un retrait en magasin) – voir aussi « projet livraison éclairée » ci-dessous, dans la synthèse de l'engagement n° 1 de la charte pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne.

Dans le cadre des objectifs pris par le Groupe en rejoignant la démarche Fret 21, l'équipe dédiée à l'e-commerce entend également renforcer son dialogue fournisseurs afin d'encourager les transporteurs à accélérer la décarbonation de leur flotte et l'optimisation des chargements et des plans de transport, dans une démarche de co-construction.

Signature de la charte d'engagement pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne

La croissance rapide du commerce en ligne a souligné l'importance d'un développement éco-responsable des activités logistiques propres à l'e-commerce. Dans ce contexte, le Gouvernement a confié à France Logistique et à France Stratégie une mission de concertation visant à la publication d'engagements volontaires par les acteurs de l'immobilier logistique, d'une part, et par les acteurs du commerce en ligne, d'autre part. En 2021, Fnac Darty a activement participé à l'élaboration d'une charte d'engagement, aux côtés d'autres acteurs de l'e-commerce, sous la houlette de la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad).

La « charte d'engagements pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne » engage les signataires, dont Fnac Darty, à :

- sensibiliser et informer le « consomm'acteur » ;
- réduire les volumes d'emballage et favoriser le réemploi ;
- s'appuyer sur une logistique respectueuse de l'environnement ;
- rendre compte de la mise en œuvre des engagements.



Compte-rendu de la mise en œuvre des engagements :

1) Informer le consommateur de l'impact environnemental de la livraison	Projet « livraison éclairée » : En 2021, Fnac Darty a développé un service inédit dans le secteur du retail spécialisé : la publication, sur les sites web de Fnac et Darty, des émissions de GES associées à la livraison d'un kilogramme de colis, selon le service de livraison choisi. Testée au quatrième trimestre de 2021, l'information baptisée « livraison éclairée » a été rendue accessible à l'ensemble des clients web en février 2022. Dans une démarche de progrès continu, le Groupe entend affiner et compléter cette information, en intégrant progressivement d'autres impacts chiffrés tels que les émissions de GES générées par les emballages, les systèmes d'information et l'entreposage. Pour cela, le Groupe participe, aux côtés d'autres acteurs du secteur, à une étude pilotée par l'Ademe et le Commissariat général au développement durable, visant à mesurer l'empreinte environnementale de schémas de distribution de l'e-commerce. Fnac Darty est membre du comité consultatif et a accepté de partager ses données internes pour réaliser les mesures d'impact. Bien conscient que le déplacement du client peut avoir un impact non négligeable sur l'empreinte carbone total d'une livraison (dans le cadre des colis livrés en point de retrait), Fnac Darty a choisi de collaborer avec Datagir, un service public porté par l'Ademe et l'incubateur de la Direction interministérielle du numérique, en mettant à disposition des clients web leur éco-calculateur https://monimpacttransport.fr/. Enfin, tout au long du parcours web, le Groupe délivre des conseils visant à sensibiliser les clients. Ainsi, dans le cadre d'une livraison en point de retrait, Fnac Darty encourage les clients à mutualiser leurs trajets ou à opter pour des modes de déplacement doux.
2) Favoriser les bons gestes de commande	En 2021, Fnac Darty a mené une refonte de l'information des clients vis-à-vis de la reprise des produits soumis à REP, notamment les DEEE, pour permettre une meilleure lisibilité et compréhension. Par le biais de sa communication à destination des clients, Fnac Darty rappelle régulièrement l'importance des gestes de tri et de réemploi, notamment de la réparation.
3) Encourager les bons gestes en rappelant les consignes de tri et de réemploi au consommateur	Voir § 2.2.1 « Informer les clients pour permettre un choix éclairé » et § 2.2.4 « Donner une seconde vie aux produits ».
4) À partir du 1 ^{er} septembre 2022, offrir au consommateur la possibilité d'identifier les produits du catalogue au meilleur bilan environnemental	
5) Conduire des actions de réduction du volume des emballages	Voir § 2.2.5 « Réduire les emballages, assurer la collecte et le recyclage ».
6) N'utiliser que des emballages de livraison en matières principales recyclées, recyclables ou réutilisables	
7) S'assurer que les activités d'entreposage réalisées dans des bâtiments neufs aient une performance environnementale systématiquement attestée par une certification	Non concerné à date.
8) Favoriser le développement de modes de livraison décarbonés	En 2021, la direction des transports France s'est engagée dans l'initiative Fret 21, portée par l'Ademe (Agence de la transition écologique) et l'AUTF (Association des utilisateurs de transport de fret) – voir § 2.4.4.4. Fnac Darty a par ailleurs maintenu et développé son partenariat avec Stuart, un service de livraison à vélo au départ de ses magasins. Douze agglomérations françaises bénéficient de ce service, qui permet de réduire l'empreinte carbone de la livraison d'environ 1 500 colis chaque mois, et jusqu'à 5 000 en haute saison.
9) Regrouper systématiquement l'expédition des produits commandés en même temps par un même consommateur dès lors que l'arrivage et l'entreposage de la marchandise rendent l'opération possible, sauf demande expresse du consommateur	La politique de livraison du Groupe répond déjà à cet engagement.

2.4.4.4.5 / La livraison de gros électroménager au domicile des clients

Fnac Darty dispose du plus important réseau de plateformes de proximité de France constitué d'environ 90 plateformes de livraison réparties sur l'ensemble du territoire en France. Depuis ces sites, les équipes du Groupe, ainsi que des prestataires sous-traitants livrent et installent les équipements volumineux (gros électroménager et TV) au domicile des clients, et récupèrent leurs

anciens appareils dans le cadre du service de reprise DEEE en « 2 pour 1 » (voir aussi § 2.2.5.1). Pour la partie opérée par les équipes du Groupe, le parc est constitué d'environ 450 véhicules en propre.

Pour réduire l'impact de la livraison, la direction des opérations est engagée depuis plusieurs années dans une recherche d'optimisation de ses tournées et de modernisation de son parc de véhicules.

Actions et performances 2021

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021	Évol. vs 2020	Évol. vs 2019
Nombre de livraison (en milliers)	2 019	2 270	2 218	10 %	(2) %
Dont France	1 749	1 960	1 930	(1,5) %	10,9
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	14 416	14 701	17 126	16 %	21 %
KPI : émissions de CO₂ par livraison (en kg CO ₂ eq)	7,1	6,5	7,7	19 %	8,4

En 2021, la direction de la livraison et du réseau dernier kilomètre a œuvré sur deux axes : la réduction des consommations de carburant et l'optimisation pour réduire les échecs de livraison.

Renouvellement et optimisation de la flotte

Afin de décarboner sa flotte et répondre aux futures restrictions de circulation des véhicules Diesel dans les zones à faibles émissions, Fnac Darty France a acquis des camions 20 m³ roulant au gaz naturel (GNV) : 35 camions ont été livrés en 2020, pour un déploiement à 100 % en janvier 2021. Pour l'heure, et pour des raisons de disponibilité des sources d'approvisionnement en GNV, ces camions sont déployés à Paris, Toulouse, Strasbourg et Lyon.

Des tests sont réalisés sur des véhicules électriques, qui pour l'heure, pour des contraintes liées à l'autonomie des véhicules, ne répondent pas aux besoins de cette activité. L'achat de nouveaux camions GNV est également à l'étude.

En 2021 en France, un projet visant à contrôler la pression des pneus des camions a été lancé, avec trois objectifs : réduire les émissions de GES, optimiser les coûts et renforcer la sécurité des livreurs. Après un audit ayant permis de constater qu'environ 82 % des véhicules présentaient une anomalie de pression des pneus, et après une phase pilote, le projet a été étendu à l'ensemble du parc. Il prévoit un contrôle mensuel de la pression et un gonflage régulier des pneus, directement sur sites, avec un objectif d'économiser environ 55 000 litres de carburant, 105 tonnes d'équivalent CO₂ et 241 kg de PM10 (estimations réalisées à partir des données du partenaire Puump, pour 450 véhicules).

Réduction des échecs de livraison

Le Groupe a poursuivi le déploiement de sa nouvelle offre de livraison en 2021, qui a pour objectif de réduire les échecs de livraison en agissant sur leurs causes : client absent, changement d'avis du client, mauvaise qualification de l'installation (encastrable/non encastrable) nécessitant un changement de commande, mauvaise qualification des contraintes de livraison (envoi d'un mono-équipage à une adresse nécessitant de porter l'équipement par exemple).

Pour réduire les échecs de livraison liés aux clients absents, le Groupe a déployé la « prévenance 2 h » en 2020, qui informe les clients sur un créneau de livraison plus resserré qu'auparavant.

En 2021, un projet d'optimisation de la qualité d'installation du gros électroménager encastrable a été lancé, via des « cellules encastrables » chargées de mieux qualifier les livraisons, afin de s'assurer que les électroménagers commandés sont bien en adéquation avec les installations du logement des clients.

L'introduction de camions roulant au GNV (dont une partie de bio-GNV) et les actions menées pour réduire les échecs de livraison ont contribué à contenir les émissions : ainsi, en réduisant le taux de retour, le Groupe a pu éviter 5 400 livraisons, soit environ 38 tonnes d'équivalent CO₂.

2.4.4.4.4 / Interventions SAV à domicile

Chaque jour en France, plusieurs centaines de techniciens Fnac Darty réalisent plus de 2 000 interventions à domicile pour réparer les équipements en panne des clients. Ce service est également proposé en Belgique par Vanden Borre.

Si cette activité permet d'éviter des émissions de CO₂ grâce à l'allongement de la durée de vie des produits (voir aussi § 2.2.3), elle génère des impacts sur le climat, liés à la flotte des techniciens SAV et l'expédition des pièces détachées. Elle est, par ailleurs, directement concernée par plusieurs risques réglementaires : en France, la loi d'orientation des mobilités – qui contraint les entreprises gérant un parc de plus de 100 véhicules

de moins de 3,5 tonnes à renouveler progressivement leur flotte par des véhicules émettant moins de 60 g/km de CO₂ – et le développement des restrictions de circulation dans les « zones à faibles émissions ».

Depuis plusieurs années, le Groupe mise sur le développement de solutions d'assistance à distance afin de limiter le nombre d'interventions. En effet, d'après les analyses du SAV Darty, dans près d'un cas sur deux, les pannes déclarées par les clients n'en sont pas réellement, et des conseils d'entretien ou d'usage suffisent à résoudre le problème. Pour les pannes avérées, il est de plus en plus aisé de dépanner à distance, grâce aux nouvelles technologies. Mais lorsque cela s'impose, les équipes Fnac Darty se déplacent.

Actions 2020 et performances

Périmètre : Groupe (Darty France et Vanden Borre)	2019	2020	2021	Évol. vs 2020	Évol. vs 2019
Nombre d'intervention (<i>en milliers</i>)	752	741	801	8 %	7 %
<i>Dont France</i>	706	680	738	8,5 %	15 %
Émissions de CO ₂ générées par les interventions à domicile (dont expédition des pièces détachées) (<i>en t CO₂eq</i>)	4 881	4 716	5 715	21 %	17 %
Émissions de CO ₂ générées par la flotte auto du SAV à domicile (<i>en t CO₂eq</i>)	4 364	4 051	4 206	4 %	(4) %
KPI : émissions de CO₂ par intervention (<i>en kg CO₂eq/intervention</i>)	6,48	6,37	7,14	12 %	10,2 %
Émissions de CO ₂ par intervention, hors impact des pièces détachées (<i>en kg CO₂eq/intervention</i>)	5,8	5,5	5,3	(4) %	(9) %

Les émissions générées par cette activité sont en hausse de 17 % par rapport à 2019, ce qui s'explique par une importante hausse d'activité liée au déploiement de l'offre Darty Max. Ainsi, plus de 27 % des interventions réalisées en 2021 l'ont été chez des abonnés au service de réparation Darty Max, qui pour certains n'auraient pas fait le choix de faire réparer leur appareil s'ils n'avaient pas souscrit à l'offre.

La hausse s'explique également par l'impact de l'expédition des pièces détachées, et notamment des pièces hors gabarit, plus nombreuses du fait de la taille grandissante de certains appareils (réfrigérateurs américains, grandes télévisions notamment). Elle s'explique également par l'intégration de nombreux jeunes techniciens fraîchement sortis de la Tech Académie (voir aussi § 2.1.2.2.2), dont les tournées sont moins denses que celles des techniciens plus expérimentés.

Toutefois, les impacts ont pu être contenus, et rapportées à l'intervention, les émissions augmentent moins fortement, ce qui s'explique principalement par les actions déployées pour éviter des interventions inutiles.

Par ailleurs, en excluant les pièces détachées, les émissions de GES baissent par rapport à 2019, et notamment en intensité, lorsque rapportées à l'intervention.

Ainsi, le Groupe a déployé en France des cellules de planification, chargées de mieux qualifier les pannes afin de permettre la réparation en une seule fois, voire de réparer en accompagnant le client à distance. Sur la base du taux de « réparation du premier coup » constaté en 2021, plus de 43 000 interventions ont pu être évitées, soit environ 275 tonnes d'équivalent CO₂⁽¹⁾.

Ces cellules de planification sont également chargées d'élaborer des tournées plus efficaces, afin de réduire les kilomètres parcourus par les techniciens, contribuant de fait à réduire les émissions de GES.

En 2021, la direction du SAV s'est également engagée, dans le cadre du renouvellement de sa flotte, à privilégier des véhicules moins émetteurs en gaz à effet de serre et autres polluants. Un appel d'offres a été lancé pour l'achat d'une cinquantaine de véhicules électriques (environ 5 % de la flotte SAV), qui seront déployés au deuxième semestre 2022.

(1) Estimation sur la base de 6,43 kg CO₂eq par intervention, l'intensité carbone d'une intervention en France en 2020.

Les émissions de GES générées par cette activité sont toutefois à mettre en perspective des émissions « évitées » par la réparation. L'étude menée en 2021 sur les produits réparés en 2020 a ainsi pu montrer qu'environ 139 000 tonnes d'équivalent CO₂ avaient pu être évitées grâce à l'allongement de la durée de vie des produits via la réparation (voir également § 2.4.4.5.2).

2.4.4.4.5 / Flux de produits vers les ateliers SAV

Lorsque les produits en panne ne peuvent être réparés à distance, au domicile ou aux comptoirs des magasins, ils sont confiés à l'un des centres de réparation du Groupe. C'est le cas notamment du petit électroménager et des produits techniques, expédiés ou transportés depuis les magasins lorsque les clients les déposent aux comptoirs.

Actions et performances 2021

Périmètre : Groupe ^(a)	2019	2020	2021	Évol. vs 2020	Évol. vs 2019
Nombre de produits envoyés en atelier SAV (en milliers)	863	744	715	(3,8) %	(17) %
Dont France	693	611	655	7,2 %	(5,4) %
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	2 305	1 851	1 533	(17,2) %	(33,5) %
KPI : émissions de CO₂ par produit envoyé en atelier SAV (en kg CO ₂ eq/produit)	2,7	2,5	2,1	(16) %	(22) %

(a) Hors Suisse et Espagne, non concernés puisque les opérations SAV sont directement gérées par les marques.

Le Groupe a poursuivi en 2021 ses efforts pour améliorer la prise en charge des pannes minimales directement aux comptoirs SAV des magasins, afin d'éviter des envois inutiles : ainsi, sur la base du taux d'envoi, plus de 12 700 produits n'ont pas été expédiés

vers les ateliers de réparation, contribuant à une économie de 40 tonnes d'équivalent CO₂ (sur la base des émissions moyennes d'un envoi, en France, de produit à réparer).

2.4.4.5 / Extension du bilan carbone aux autres catégories de scope 3

2.4.4.5.1 / Le bilan carbone des produits neufs vendus, tout au long de leur cycle de vie

Dans une démarche de progrès continu, le Groupe cherche à étendre la mesure de ses émissions de CO₂ à d'autres postes significatifs du scope 3, à commencer par les sources d'émissions relatives aux produits vendus.

Le Groupe est pleinement conscient du poids de ces postes d'émissions (plus de 95 % de son bilan carbone total) et de sa responsabilité pour réduire l'impact sur le climat associé à son activité de distributeur. Limiter cet impact requiert d'importantes adaptations du modèle d'affaires et des relations avec les fournisseurs, et le prérequis à cette action est la mesure et l'analyse de ces impacts.

En 2021, avec l'aide de cabinets spécialisés, Fnac Darty et Nature & Découvertes ont mené une analyse chiffrée des émissions de GES liées au cycle de vie des produits neufs vendus par ses enseignes :

- leur fabrication ;
- leur transport (amont) ;
- leur utilisation ;
- leur fin de vie.

Actions et performances 2021

Périmètre : Groupe ^(a)	2019	2020	2021
Émissions de CO ₂ (en kt CO ₂ eq)	3 425,3	3 368,0	3 281,4
Dont fabrication	2 221,2	2 356,7	2 242,8
Dont transport amont	9,7	9,8	10,7
Dont utilisation	1 166,6	975,0	998,6
Dont fin de vie des produits	27,8	26,4	29,3
Intensité carbone par chiffre d'affaires (en t CO ₂ eq/M€)	464	450	409

(a) Pour plus de détail sur la méthodologie et notamment les hypothèses, se référer à la note méthodologique.

2.4.4.5.2 / La réparation, le reconditionnement et la vente de produits d'occasion : des activités permettant d'économiser des émissions

Une partie des produits vendus par Fnac et Darty sont particulièrement carbo-intensifs : c'est le cas des appareils électroménagers et des produits techniques, dont les phases de fabrication et d'utilisation sont fortement émissives du fait des matériaux utilisés et des consommations énergétiques associées à la phase d'utilisation.

Sur ces produits en particulier, depuis plusieurs années, le Groupe fait évoluer son modèle économique pour le rendre plus circulaire et ainsi réduire ces impacts, notamment via l'allongement de la durée de vie des produits. Cet engagement a été réaffirmé par la direction et les administrateurs de l'entreprise, qui ont approuvé le plan stratégique Everyday, dont deux des trois axes prioritaires visent la durabilité du modèle d'affaires du Groupe, et notamment la durabilité des produits distribués.

Toutes les politiques décrites dans la section 2.2 de ce chapitre, de la réparation au conseil en passant par la vente de produits d'occasion et la mise en avant de produits plus durables, contribuent ainsi concrètement à réduire les émissions de GES associées.

Afin de mesurer l'impact positif de la réparation et de la revente de produits d'occasion, le Groupe a mené une étude avec le cabinet EcoAct, expert des études liées au climat, sur les produits réparés, sur les produits reconditionnés et revendus d'occasion et sur les produits brokés ou donnés en 2020. Pour chaque service de réparation et de revalorisation, l'étude a suivi une approche comparative, entre un scénario de référence (achat d'un produit neuf ou rachat d'un produit suite à une panne) et un scénario où le produit est réparé, reconditionné ou donné. Le cycle de vie complet des produits a été retenu et les hypothèses ont reposé sur des données internes du Groupe, des données de littératures et des moyennes sectorielles.

Cette étude s'inscrit dans un processus d'amélioration continue. À ce jour, il n'existe pas de méthodologie officielle développée par l'Ademe ou de norme ACV (*Product Category Rule*) pour mesurer ces émissions évitées. Une méthodologie prenant en compte les référentiels et recommandations en vigueur a donc été développée pour cette analyse, qui comprend un fort niveau d'incertitude lié aux facteurs d'émission utilisés ou aux hypothèses retenues. La méthodologie et les résultats de cette étude ont été validés par un organisme certificateur extérieur et indépendant en janvier 2022 ⁽¹⁾.

Résultats (estimations)

Activité	Nombre de produits retenus	Émissions évitées (en t CO ₂ eq)
Réparation de produits techniques et électroménagers par le SAV Darty	c. 1 000 000	136 000
Réparation de <i>smartphones</i> par WeFix	c. 210 000	4 550
Seconde vie (occasion, don et vente à des brokers)	c. 320 000	3 500

Sur la base des près de plus d'1,5 million de produits retenus pour l'analyse, et dans un scénario où la seconde vie du produit réparé serait égale à la moitié de la première vie du produit, on estime que les services de réparation et les activités de « seconde vie » de Fnac Darty ont permis d'éviter plus de 144 000 tonnes d'équivalent CO₂ en 2020.

Cette « économie de gaz à effet de serre » représente environ 4 % de l'empreinte carbone des produits vendus par Fnac Darty en 2020, soit les émissions de 13 600 Français sur une année ⁽²⁾.

Les analyses de sensibilité menées ont également montré que, même dans le scénario pessimiste où la seconde vie du produit serait moins longue que la durée de vie retenue pour les hypothèses de l'étude, le bénéfice environnemental de la réparation d'appareils électriques et électroniques excède bien les effets rebonds de l'activité (production de pièces détachées, déplacements des techniciens SAV, etc.).

Bien qu'estimative, cette analyse conforte le Groupe dans sa stratégie et illustre l'impact concret de ses engagements pour allonger la durée de vie des produits.

(1) Revue critique réalisée selon les normes ISO 14067:2018 – Gaz à effet de serre – Empreinte carbone des produits – Exigences et lignes directrices pour la quantification et ISO 14071:2014 – Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Processus de revue critique et compétences des vérificateurs : exigences et lignes directrices supplémentaires à l'ISO 14044:2006.

(2) Source Ademe.

2.4.4.5.3 / Autres postes du scope 3 jugés significatifs**Achats de biens et de services (achats indirects)**

Périmètre : Groupe ^(a)	2019	2020	2021
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	101 792	92 367	112 153

(a) Données pays extrapolées à partir des données réelles de la France en 2019. Données 2020 et 2021 extrapolées sur la base du montant des achats et des calculs réalisés pour 2019.

La direction des achats indirects a initié en 2021 une politique d'achats responsables, qui comprend notamment l'ajout de critères environnementaux dans ses appels d'offres et dans ses décisions d'achats.

De multiples initiatives ont été entreprises par les acheteurs du Groupe, pour favoriser des entreprises engagées dans des démarches environnementales, pour intégrer les enjeux environnementaux dans les discussions avec les fournisseurs, et pour accompagner les directions opérationnelles du Groupe dans la mise en œuvre de projets de réduction de l'impact environnemental.

En janvier 2022, cette démarche d'achats responsables a été récompensée par l'attribution, par le Médiateur des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et le Conseil national des achats, du label « Relations fournisseurs et achats responsables » (RFAR), valable pour une durée de trois ans (voir aussi § 2.5.4).

Déplacements des clients

Avec plus de 950 magasins à fin 2021, les déplacements des clients représentent une part importante des émissions indirectes de GES du Groupe, comme c'est le cas pour l'ensemble des distributeurs.

Estimation des émissions de GES associées, calculées à partir des données réelles de fréquentation

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	591 108	637 961	634 024

Pour réduire ce poste d'émission, Fnac Darty a commencé à sensibiliser ses clients par le biais de l'information « livraison éclairée » déployée sur ses sites marchands Fnac et Darty (voir § 2.4.4.4.2).

Numérique

Afin de mesurer et d'agir sur un poste d'émission grandissant, Fnac Darty a initié en janvier 2021 une démarche dite de « Green IT ». La démarche a été structurée autour d'un chef de projet et de référents/contributeurs au sein de la direction E-commerce et Digital, en lien avec la direction RSE du Groupe.

La démarche s'appuie notamment sur les publications de l'Ademe, du Cigref, du *Shift Project* et de l'INR.

Périmètre : Groupe Fnac et Darty France	2021
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	7 088
Dont immobilisations	2 836
Dont services IT	4 253

En 2021, les premières mesures du bilan de GES des services numériques ont été réalisées sur la France, et une campagne d'acculturation auprès des équipes informatiques a été lancée.

Les travaux de mesure

La collecte des données a été réalisée par les référents *Green IT* et porte sur les périmètres d'activités numériques suivants :

- les hébergeurs *on-premises* et *cloud* ;
- les partenaires SaaS ;
- les matériels IT ;
- le réseau.

Les mesures 2021 portent sur les données des sociétés Fnac Darty France et Nature & Découvertes, mais n'incluent pas encore WeFix, ni les services IT spécifiques de France Billet et des filiales à l'étranger.

La sensibilisation des équipes

L'acculturation des équipes IT, et des collaborateurs du Groupe plus largement, est une démarche continue.

Depuis 2021, les équipes IT sont embarquées sur le sujet grâce à :

- la communication de tutoriels *Green IT* de bonnes pratiques pour sensibiliser sur les impacts d'usage du numérique et réduire l'empreinte carbone ;
- la mise en place et l'animation d'une Communauté *Green IT* pour partager des idées et échanger autour des problématiques RSE ;
- la réalisation d'un atelier collaboratif « La Fresque du Numérique ».

Sur 2022, les chantiers prioritaires sont :

- acculturation des collaborateurs du Groupe ;
- définition des plans d'action et définition d'objectifs ;
- affinage des mesures ;
- extension du périmètre des mesures, notamment à l'international, France Billet et WeFix ;
- mise en place d'un indicateur carbone sur les projets IT.

Déplacements domicile-travail

Avec plus de 25 000 salariés à travers l'Europe et un maillage territorial important, Fnac Darty est conscient de l'impact carbone des déplacements domicile-travail.

Le Groupe a mené une première estimation des émissions associées à ce poste du scope 3 en 2020, via une enquête menée auprès des salariés de France sur leurs déplacements en 2019. Celle-ci a permis de collecter des données liées au comportement de mobilité des salariés (modes de transport, kilomètres parcourus, nombre de déplacements...) et de calculer les émissions de CO₂ associées. Le questionnaire a également permis de sonder les raisons du choix d'un mode de transport, et les freins à l'adoption de mode de déplacement plus doux ; ceci afin de nourrir les réflexions engagées par la direction des ressources humaines dans le cadre du déploiement de sa feuille de route RSE.

L'enquête a été reconduite pour calculer l'impact des déplacements de 2021, avec des résultats qui demeurent des estimations car basés sur des déclaratifs ; en effet, les nombreux changements d'organisation du travail liés à la crise sanitaire de la Covid ont rendu difficiles la mesure réelle des journées travaillées sur site.

Périmètre : Groupe ^(a)	2019	2020	2021
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	33 183	n.d.	30 638

(a) Données des filiales européennes extrapolées à partir des émissions d'équivalent CO₂ par salarié en France.

Étant donné le contexte de 2020 (confinement, télétravail), il n'a pas été possible de mesurer les émissions de CO₂ liées aux déplacements des salariés pour cette année. Néanmoins, Fnac Darty s'attache à améliorer continuellement la qualité de ses données et prévoit d'étendre la mesure de ces émissions à l'ensemble des salariés du Groupe.

Déchets générés

Les activités logistiques de Fnac Darty génèrent principalement des déchets d'emballage : palettes de produits protégées de film plastique et emballages carton des colis destinés à être livrés aux domiciles des clients ou en magasin dans le cadre du click&collect.

Toutefois, dans le cadre de ses obligations de reprise (en 1 pour 1 ou en 1 pour 0), le Groupe collecte également – à domicile ou en magasin – des déchets électriques et électroniques, des piles et accumulateurs, des ampoules et néons, des cartouches d'encre. Le traitement de ces déchets est également inclus dans ce calcul.

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	124 393	n.d.	117 388

Les politiques, plans d'action et résultats liés aux déchets d'emballage et aux déchets de produits sont à retrouver en § 2.2.5 Réduire les emballages, assurer la collecte et le recyclage des déchets.

2.4.4.6 / Application de la Taxonomie européenne aux activités du Groupe

La Taxonomie européenne des activités durables ou « Taxonomie » établit une liste d'activités économiques considérées comme durables sur le plan environnemental sur la base de critères techniques ambitieux et transparents. La mise en place de ce référentiel destiné à distinguer les activités économiques contribuant à l'objectif européen de neutralité carbone – le *Green Deal* – souligne l'ampleur des transformations économiques et industrielles à accomplir ainsi que l'ambition des autorités européennes en matière de finance durable et de transparence. Fort de ses engagements environnementaux, sociaux et sociétaux, Fnac Darty soutient pleinement la Commission européenne dans son travail d'analyse des activités et de définition de critères d'examen technique destiné à orienter les investissements des acteurs publics et privés vers les projets contribuant à la transition vers une économie durable et bas carbone⁽¹⁾.

Les premiers objectifs environnementaux de la Taxonomie relatifs à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique ont priorisé les secteurs d'activité qui ont une contribution majeure aux émissions de gaz à effet de serre au niveau de l'Union européenne. De par un modèle d'affaires basé principalement sur la distribution de matériels électroménagers, électroniques et de produits culturels, les activités de Fnac Darty n'ont pas été considérées par la Taxonomie comme ayant une contribution substantielle au regard de ces objectifs. En revanche, le Groupe démontre une montée en puissance de ses engagements climatiques, entre autres décrits dans les sections 2.2 et 2.4 de ce rapport. Le Groupe suit également de près la publication des actes délégués pour les quatre autres objectifs environnementaux qui devraient permettre de davantage refléter la contribution des activités du Groupe à un monde plus durable.

1/ Niveaux de qualification retenus par le Groupe

Conformément au Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables au sein de l'Union européenne (UE)⁽²⁾, Fnac Darty est tenu de publier, au titre de l'exercice 2021, la part de son chiffre d'affaires, de ses investissements et dépenses d'exploitation éligibles résultant de produits et/ou services associés à des activités économiques considérées comme durables au sens de la classification et des critères définis dans la Taxonomie pour les deux premiers objectifs climatiques d'atténuation et d'adaptation.

Aussi, compte tenu du caractère évolutif du cadre réglementaire européen et des informations disponibles à date, le Groupe

a défini plusieurs niveaux de qualification de ses activités, l'éligibilité (réglementaire ou sur base volontaire) et l'admissibilité, dont les définitions sont présentées ci-dessous. Ces niveaux de qualification traduisent l'engagement du Groupe dans une communication transparente sur les règles applicables au titre de l'exercice 2021 et sur les règles potentiellement applicables à partir de l'exercice 2023, sur la base du calendrier réglementaire tel que défini à date.

Définitions

Éligibilité réglementaire : Une activité économique est éligible si elle figure dans les annexes I et II de l'Acte délégué du 4 juin 2021 du Règlement Taxonomie, telle que contribuant aux deux objectifs climatiques suivants (exercice fiscal 2021) :

- 1) l'atténuation du changement climatique ;
- 2) l'adaptation au changement climatique.

Admissibilité : Une activité économique a été définie comme admissible au référentiel de la Taxonomie européenne si elle contribue selon le Groupe aux objectifs environnementaux tels que décrits aux articles 10-15 du Règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020.

Le Groupe prend ici en compte la liste d'activités proposée dans le projet de fiche dans le rapport technique de la Plateforme pour la finance durable au mois d'août 2021 en amont des actes délégués à paraître en 2022 en lien avec les objectifs suivants :

- 3) l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines ;
- 4) la transition vers une économie circulaire ;
- 5) la prévention et la réduction de la pollution ;
- 6) la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Éligibilité volontaire : De manière volontaire, le Groupe a défini qu'une activité économique est considérée comme éligible volontaire si, sans être éligible ou admissible *stricto sensu*, elle fournit un marché éligible tel que défini dans les annexes I et II⁽³⁾ de l'Acte délégué du 4 juin 2021 du Règlement Taxonomie (voir informations détaillées ci-dessous).

Non Éligible : Une activité économique est jugée non éligible si non définie dans le référentiel de la Taxonomie européenne, c'est-à-dire les activités du Groupe dont la correspondance ou la contribution aux objectifs de la Taxonomie n'a pas pu être identifiée sur la base des informations réglementaires telles que publiées pour l'exercice 2021. Cette catégorie inclut l'éligibilité volontaire en application stricte de la réglementation telle qu'analysée à date.

Enfin, la notion d'alignement prévue par la réglementation à compter du prochain exercice fiscal sera abordée par le Groupe dans le rapport annuel au titre de l'exercice 2022.

(1) https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_fr.

(2) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=F>.

(3) [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=PI_COM:C\(2021\)2800](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=PI_COM:C(2021)2800).

Catégorie	Règlement de référence	Définition
Éligible aux objectifs d'atténuation et d'adaptation	Règlement délégué de la Commission du 4 juin 2021 complétant le Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil	Les activités considérées comme éligibles sont celles répondant aux définitions établies dans le Règlement délégué dédié aux objectifs climatiques d'atténuation et d'adaptation.
Admissible aux autres objectifs de la Taxonomie	Règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020, rapport préliminaire de la Plateforme européenne sur la finance durable publié le 3 août 2021 et actes délégués à venir sur les objectifs 3 à 6	Les activités considérées comme admissibles sont celles pour lesquelles le Groupe Fnac-Darty a identifié une contribution directe ou selon une approche volontaire à l'un ou plusieurs des quatre derniers objectifs de la Taxonomie tels que décrits aux articles 12 à 15 du Règlement européen du 18 juin 2020.

2/ Méthodologie développée et ratios liés à la taxonomie

Une analyse détaillée des activités du Groupe a été effectuée conjointement à un examen des processus et des systèmes de reporting existants permettant de détourner les agrégats financiers requis par la Taxonomie. Les éléments méthodologiques à partir desquels le Groupe a conduit son analyse – hypothèses, estimations et limitations – sont décrits dans ce rapport.

Les informations financières présentées ci-dessous correspondent aux définitions précisées par l'article 8 du Règlement délégué 2021/2178 de la Commission européenne du 6 juillet 2021 et de ses annexes complétant le Règlement (UE) 2020/852 précisant la manière de calculer les KPI ainsi que les informations narratives à publier ⁽¹⁾. Elles ont fait l'objet d'une analyse et d'un contrôle conjoints avec la direction RSE, la direction du contrôle financier, la direction des achats indirects et les équipes métiers associées.

À partir d'une analyse détaillée de l'ensemble de ses métiers, le Groupe n'a identifié aucun chiffre d'affaires éligible sur base réglementaire. L'indicateur relatif aux dépenses d'investissement (Capex) concernera principalement les bâtiments détenus et loués par le Groupe. L'indicateur relatif aux dépenses d'exploitation (Opex) a par ailleurs été identifié comme non significatif au regard du total des Opex Groupe.

Chiffre d'affaires (CA)

Du fait de sa position de distributeur (activité principale de « retailer »), aucun chiffre d'affaires éligible n'a été identifié pour cette première année pour les objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, les activités définies pour ces objectifs ne couvrant pas les activités du Groupe. En raison de l'absence de chiffre d'affaires éligible, les investissements et dépenses d'exploitation rattachés aux activités concourant au chiffre d'affaires n'ont pu être qualifiés d'éligibles. De fait, dans une approche conservatrice d'application de la Taxonomie, toute action mise en place pour réduire l'empreinte carbone des produits du Groupe, et donc relevant des activités cœur de métier du Groupe, n'a pas été valorisée au niveau des indicateurs Capex et Opex.

Néanmoins à travers la vente de produits, le Groupe est capable de valoriser sur une base volontaire (éligibilité volontaire) le chiffre d'affaires que représenteraient ces activités de ventes si elles étaient intégrées à la production du Groupe. Dans cette approche d'éligibilité volontaire, le Groupe a identifié deux activités contribuant à l'objectif d'atténuation du changement climatique (objectif 1 ⁽²⁾) :

(1) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R2178&from=EN>.

(2) https://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/taxonomy-regulation-delegated-act-2021-2800-annex-2_en.pdf.

Type d'activité	Élément de numérateur	Méthode	Hypothèses/limitations
 6.4. Operation of personal mobility devices, cycle logistics	CA associé aux activités de mobilité urbaine (vélos et trottinettes électriques, gyropodes...).	Donnée remontée par les équipes de contrôle de gestion et consolidée par le contrôle financier.	Accessoires & pièces détachées de cette famille de produit exclus du numérateur. La classification des produits de mobilité urbaine peut varier d'une filiale du Groupe à une autre.
 3.5. Manufacture of energy efficiency equipment for buildings	CA associé aux ventes de produits électroménagers (réfrigérateur ; lave-vaisselle ; machine à laver ; sèche-linge ; climatiseur...).	Donnée identifiable au sein du reporting financier, produit à chaque clôture par les équipes opérationnelles du contrôle de gestion et validé par le contrôle financier du Groupe.	Tous les produits d'équipement de la maison étant potentiellement éligibles, le groupe a décidé de ne retenir que les produits électroménagers et exclure les téléviseurs de cet élément de numérateur. Tout le CA de ces familles de produits est pris en compte dans le numérateur, sans distinction de critère de rendement énergétique (ce qui doit être fait dans un second temps dans le cadre de l'analyse d'alignement du CA éligible).

Sur un dénominateur composé du CA total consolidé du Groupe, **ces deux activités définies comme éligibles volontaires par le Groupe représentent 10,9 % du CA au titre de l'exercice 2021.**

En parallèle, compte tenu des informations réglementaires disponibles à date et fort de ses engagements notamment en matière de durabilité des produits (cf. section 2.2 de la DPEF),

le Groupe analyse une part de ses activités comme contribuant à la transition vers une économie circulaire, notamment dans les catégories « Provision of repair and maintenance services and of directly related activities » et « Resell and/or remanufacture of used electrical and electronic equipment », sur la base des activités listées dans le rapport préliminaire de la Plateforme européenne sur la finance durable pour les objectifs 3 à 6⁽¹⁾.

2

Type d'activité	Élément de numérateur	Méthode	Hypothèses/limitations
 14.2. Provision of repair and maintenance services and of directly related activities	CA lié aux activités SAV, Darty Max, Vanden Borre Life, Wefix, REPAR (catégorie mobilité) et à la vente de pièces détachées.	Donnée identifiable au sein du reporting financier Groupe. CA Service distinct du CA Produits.	La vente de pièces détachées est considérée comme un service connexe à l'activité de réparation et favorisant la durabilité des produits auprès des consommateurs, d'où son intégration au numérateur du ratio d'admissibilité.
 2.8. Resell and/or remanufacture of used electrical and electronic equipment	CA lié aux activités seconde vie et de vente de produits de Wefix et PC Clinic.	CA produits (produits reconditionnés) de PC Clinic et de Wefix retraité de l'activité SAV afin d'éviter le double comptage. CA seconde vie identifié conjointement par le contrôle financier et la direction seconde vie.	Concernant le CA seconde vie, seules les ventes Fnac seconde vie et Darty occasion du canal Web sont isolées à ce jour. Les ventes de produits seconde vie en magasin sont donc exclues du numérateur du ratio d'admissibilité cette année.

Sur un dénominateur composé du CA total consolidé du Groupe, **ces deux activités analysées par le Groupe comme**

admissibles représentent 1,2 % du CA admissible du Groupe au sens de la Taxonomie sur l'exercice 2021.

(1) https://ec.europa.eu/info/publications/210803-sustainable-finance-platform-technical-screening-criteria-taxonomy-report_en.

Par ailleurs, le Groupe a développé en interne le score de durabilité ⁽¹⁾ (cf. section 2.2.1 de la DPEF) qui permet comme un des cas d'usages de communiquer dans une approche qualitative volontaire « retailer » sur l'activité concernant la production de produits techniques durables. L'utilisation de ce score permet de mettre en valeur le chiffre d'affaires dégagé par la vente de produits présentant un score de durabilité élevé. Le Groupe analyse que les ventes de produits dont le score de durabilité est supérieur à celui de la moyenne des notes de durabilité sur l'année (moyenne de 111 en 2021) entrent dans la catégorie « Manufacture of durable electrical and electronic Equipment ». Ce score étant à ce jour effectué uniquement sur le périmètre Darty, cette activité est exclue du calcul du ratio d'admissibilité, mais le Groupe entend valoriser cette catégorie de chiffre d'affaires à l'avenir avec l'extension de ce score sur les autres périmètres du Groupe.

Ainsi, les activités éligibles (réglementaire ou sur base volontaire) et admissibles aux six objectifs de la Taxonomie verte européenne représentent **12,1 %** du chiffre d'affaires 2021 de Fnac Darty :

- 0,0 % sont identifiés comme éligibles ;

- 1,2 % sont considérés admissibles ;
- 10,9 % sont considérés comme éligibles volontaires.

Le Groupe suivra les avancées réglementaires et clarifications des régulateurs et superviseurs pour réviser l'analyse, notamment au regard de certaines activités qui ont un bénéfice environnemental et qui pourraient, si les avancées le permettent, de justifier leur intégration potentielle future au référentiel.

Investissements industriels (Capex)

L'analyse de l'éligibilité pour les Capex a été centrée sur les mesures dites individuelles, concernant principalement les investissements liés aux activités immobilières : acquisition et propriété de bâtiments (y compris les locations longue durée sous IFRS 16), rénovation de bâtiments existants et travaux ad hoc liés à l'efficacité énergétique des bâtiments. Les investissements liés à la revalorisation des déchets n'ont pas été intégrés au numérateur du KPI d'éligibilité en raison de leur caractère non significatif.

Type d'activité	Élément de numérateur	Méthode	Hypothèses/limitations
 6.6. Freight transport services by road	Capex liés à la location longue durée des véhicules de la catégorie N1, N2 ou N3 répondant à la norme Euro VI.	Prise en compte des charges de location sous IFRS 16 des véhicules utilitaires de livraison et d'intervention de technicien uniquement, de catégorie N1 répondant à la norme Euro VI (financés en LLD majoritairement et LOA).	Tous les véhicules répondant aux critères évoqués précédemment sont considérés dans le numérateur sans discrimination. Bien que la majeure partie d'entre eux sera probablement écartée par les critères d'alignement, le Groupe entend convertir une part croissante de sa flotte en véhicules moins émetteurs (biocarburants notamment).
 7. Construction and real estate	Capex liés à la location longue durée des bâtiments et leur rénovation selon les activités 7.1 à 7.7 des actes délégués couvrant les objectifs 1 et 2 de la taxonomie.	Prise en compte du montant total des engagements sous IFRS 16. Donnée issue de la direction immobilière et de la direction administrative et financière du groupe.	Tous les contrats de location de magasins sont inclus dans cet élément du numérateur d'éligibilité sans discrimination. Le Groupe entend réaliser une démarche d'identification des baux « verts » présentant un label environnemental en vue de la démarche d'alignement aux objectifs de la Taxonomie.
 5.5. Collection and transport of non-hazardous waste in source segregated fractions	Capex liés à la collecte séparée et le transport de déchets non dangereux triés ou mélangés pour être préparés en vue du réemploi ou être recyclés.	Recensement des investissements de matériel de compactage de déchets auprès de la direction des achats indirects et de l'équipe opérationnelle associée.	Investissements négligeables en comparaison du poids des activités immobilières, non pris en compte cette année dans le numérateur du ratio d'éligibilité.

(1) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

Sur un dénominateur composé du total des investissements opérationnels et du total des locations sous IFRS 16 du Groupe, **les investissements présentés ci-dessus et détournés comme éligibles représentent 58,0 % des Capex du Groupe au sens de la Taxonomie sur l'exercice 2021.**

Dépenses d'exploitation (Opex)

L'analyse des Opex a conduit à considérer le montant analysé comme non significatif au regard des seuils de matérialité du Groupe, le ratio « dénominateur Opex Taxonomie » sur « Opex totaux Groupe » étant inférieur à 5 %, ce qui, combiné au fait que les activités du Groupe ne sont pas à date éligibles, amène le Groupe à utiliser l'exemption prévue de calculer plus en détail le KPI Opex Taxonomie.

Récapitulatif des résultats réglementaires des ratios taxonomiques du Groupe sur 2021

	KPI CA éligible	KPI Capex éligible
Éligibilité	Chiffre d'affaires nul pour les objectifs 1 et 2	Capex (majoritairement liés aux bâtiments loués)
Numérateur du KPI – total éligibilité objectifs 1 et 2	0 M€	216,5 M€
Dénominateur du KPI au sens de la Taxonomie	8 042,6 M€	373,1 M€
KPI : taxonomie éligibilité (en %)	0 %	58,0 %

En dépit des données publiées par Fnac Darty au titre de la Taxonomie, le Groupe démontre depuis de nombreuses années un très fort engagement en matière de lutte contre le changement climatique, avec notamment des objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre alignés sur la science, et de nombreuses actions visant à réduire l'impact environnemental lié au cycle de vie des produits distribués par ses enseignes :

- le développement d'informations client au service d'un choix éclairé, à travers notamment le travail continu du Labo Fnac, le Baromètre du SAV, le score de durabilité et le Choix Durable, qui ont vocation à mettre en avant les produits les plus durables (voir § 2.2.1) ;
- le développement de services autour de la réparation et favorisant l'auto-réparation, avec notamment le renforcement de l'offre d'assistance à distance (voir § 2.2.2) ;
- le réemploi, avec le développement de la vente de produits d'occasion et le don d'inventures (voir § 2.2.3) ;

- l'optimisation des transports de marchandises et la décarbonation des flottes associées (voir § 2.4.4) ;
- le recours à des énergies d'origine renouvelable, par le biais de contrats d'électricité avec des producteurs d'électricité d'origine éolienne, hydraulique et solaire (voir § 2.4.4).

Ces engagements de longue date ont permis au Groupe d'obtenir les notations extra-financières suivantes :

- CDP : A- (vs C en 2020) ;
- Moody's ESG Solutions (Vigeo Eiris) : 54/100 (+ 6 points vs 2020, dont + 14 points sur le volet environnemental).

Ces actions ainsi que les stratégies associées sont décrites dans les sections 2.2 et 2.4 de ce rapport.

Le Groupe révisera sa méthodologie et son analyse d'éligibilité au fur et à mesure de la mise en place de la Taxonomie et selon l'évolution des activités listées et des critères d'examen technique.



2.5 / Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

- Dispositif éthique et gouvernance
- Garantir la protection des données personnelles
- Prévenir les risques de corruption
- Déployer une politique d'achats indirects responsables
- Mettre en œuvre un plan de vigilance
- Garantir une responsabilité fiscale

Risques	Opportunités
■ Manque de probité de nos tiers ■ Atteintes graves aux droits de l'homme, à la santé-sécurité et à l'environnement ■ Non-conformité du Groupe/sanctions ■ Réputation	■ Développement commercial durable ■ Participation à l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs ■ Renforcement de la collaboration avec les fournisseurs ■ Amélioration de la réputation

Leviers activés	Actions 2021	KPI et indicateurs associés
■ Un dispositif éthique solide et qui se renforce chaque année	■ Déploiement de la plateforme d'alerte éthique ■ Refonte du dispositif (7 modules) e-learning éthique ■ Nomination de référents éthiques	■ Nombre d'alertes éthiques reçues et traitées ■ KPI : part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen (Fnac Darty) ■ Part des achats de produits de marque propre de N&D réalisée auprès de fournisseurs ayant signé la charte achats responsables
■ Un renforcement de la protection des données personnelles	■ Amélioration de l'accès à l'information sur le traitement des données personnelles ■ Renforcement de la cybersécurité	
■ Des procédures et des contrôles pour lutter contre la corruption	■ Création de la charte de prévention des conflits d'intérêts ■ Formation de 650 personnes aux conflits d'intérêts et déclaration de non-conflit d'intérêts pour les collaborateurs clés	
■ Mise en œuvre d'un plan de vigilance	■ Extension du périmètre à WeFix ■ Multiplication des audits non annoncés ■ Renforcement des procédures d'évaluation et de suivi des vendeurs Marketplace ■ Formation de l'ensemble des managers des opérations à la prévention des risques	
■ Formalisation d'une politique Achats responsables	■ Rédaction d'une politique d'achats responsables pour les achats indirects ■ Formation de tous les acheteurs indirects aux achats responsables ■ Obtention du label RFAR en janvier 2022	
■ Mise en œuvre d'une politique fiscale responsable	■ Assistance aux filiales du Groupe dans la mise en œuvre des nouvelles règles de la Directive E-commerce ■ Engagement dans le partenariat fiscal avec la Direction des grandes entreprises	

Fnac Darty, en tant qu'acteur responsable, s'engage à agir avec intégrité. Respect, loyauté et transparence sont au cœur de l'action quotidienne du Groupe. Sa réussite et sa réputation dépendent aussi bien de la manière dont les collaborateurs exercent leur métier que de la performance du modèle omnicanal et des services proposés.

Le Groupe attache une importance particulière à faire vivre ses valeurs dans ses relations avec ses salariés, fournisseurs, clients, partenaires et actionnaires. Les valeurs et les principes éthiques de Fnac Darty contribuent au sentiment de fierté des collaborateurs du Groupe. Ces engagements en la matière sont formulés dans le référentiel éthique.

2.5.1 / DISPOSITIF ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE

Afin d'atteindre le niveau d'exemplarité fixé par le Groupe dans le domaine éthique, Fnac Darty poursuit sa dynamique d'amélioration continue de son dispositif éthique. Sa qualité, sa conformité et son adéquation aux évolutions de l'environnement des affaires sont étudiées au sein du comité éthique.

Le comité éthique, présidé par le secrétariat général, est composé de huit membres permanents qui ont été choisis au regard de leurs compétences en matière notamment de droit social, de droit des affaires, d'environnement, de déontologie et d'éthique.

Le comité éthique valide, évalue et améliore le dispositif éthique en place. Ce comité veille à une conduite éthique des affaires de l'entreprise, en conformité notamment avec la loi Sapin 2 dite « loi anticorruption », la loi sur le devoir de vigilance des maisons mères et grands donneurs d'ordre, et la réglementation générale de protection des données. Le Directeur Général du Groupe assiste au comité éthique qui présente la synthèse des travaux de l'année.

La direction de l'audit interne et de la conformité Groupe contrôle les processus et procédures du dispositif éthique au niveau Groupe.

2.5.1.1 / Référentiel éthique

Le référentiel éthique de Fnac Darty est constitué par l'ensemble de la documentation éthique qui le compose :

- Code de conduite des affaires <https://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2021/11/fr-code-de-conduite-des-affaires-2021-voptimise-e.pdf> ;
- charte cadeaux et avantages ;
- charte de prévention des conflits d'intérêts ;
- ligne d'alerte éthique.

Ce référentiel fait l'objet de mises à jour régulières afin de refléter la mise en œuvre d'une démarche de progrès. L'intégralité du référentiel éthique est accessible sur une page web dédiée qui a fait l'objet d'une communication aux collaborateurs France.

La diffusion du référentiel éthique dans l'ensemble des pays et filiales du Groupe est assurée localement par les référents éthique locaux qui reportent au référent éthique Groupe.

La direction de l'audit interne et de la conformité a une approche par les risques pour assurer son objectif de maîtrise des risques et d'amélioration des processus. Les enjeux de conformité sont systématiquement intégrés dans ses actions.

La cartographie des risques Groupe est mise à jour annuellement. Elle est la synthèse d'une consolidation des cartographies des risques de l'ensemble des pays, filiales et directions majeures. Les principaux risques encourus au travers de leurs activités respectives sont identifiés par le management en responsabilité sur lesdites activités. Ces cartographies sont présentées et revues

en comités de contrôle interne auxquels participent : l'audit interne Groupe, les directions locales, les directions Groupe impliquées et les fonctions transverses de contrôle Groupe (juridique, RSE, protection des données, fiscalité, IT, etc.). Des plans de remédiation sont formalisés et suivis en réponse aux risques identifiés.

L'audit interne Groupe mène des entretiens annuels avec chaque membre du comité exécutif pour établir la cartographie des risques majeurs de niveau Groupe. Celle-ci est revue par le Directeur Général Groupe et validée en comité exécutif puis présentée en comité d'audit rattaché au conseil d'administration.

Afin de mieux gérer les risques, une politique et un manuel de gestion de crise ont été créés au cours de l'année 2021. Il sera appuyé par la mise en place de formations adaptées qui auront lieu au cours de l'année 2022.

2.5.1.2 / Mécanisme d'alerte éthique externalisé

Afin de renforcer le mécanisme d'alerte existant, Fnac Darty a développé en 2020 et lancé début 2021 une plateforme d'alerte éthique et de conformité externalisée.

Cette plateforme vient compléter les canaux de communication habituels (chaîne managériale, relais ressources humaines, représentants du personnel) et couvrir à la fois les dispositifs d'alerte rendus obligatoires par les réglementations applicables (Sapin 2, devoir de vigilance...) ainsi que les dispositifs non obligatoires adoptés par le Groupe de sa propre initiative pour prohiber les comportements incompatibles avec les chartes, politiques et règlements internes de Fnac Darty.

Ce mécanisme est déployé dans l'ensemble des filiales en France et dans les pays, et traduit en français, anglais, espagnol, portugais, néerlandais et mandarin, et a fait l'objet d'un plan de communication interne.

Le lien vers la plateforme est également accessible aux tiers : le dispositif de signalement est inclus au Code de conduite des affaires, qui lie de manière systématique le Groupe à ses salariés, partenaires et fournisseurs ; il est également à disposition des salariés sur l'intranet du Groupe et de tous sur le site corporate du Groupe : www.fnacdarty.com.

Gérée par une société indépendante et leader dans son domaine, cette plateforme de signalement, accessible sur **report.whistleb.com/fr/portal/fnacdartyGroupe**, permet aux collaborateurs et aux parties prenantes externes d'alerter – de manière confidentielle et sécurisée – sur :

- un manquement professionnel, un comportement illégal qu'il soit de nature comptable, financière, de corruption ou de manquements au droit de la concurrence ;
- une alerte en matière de santé, hygiène et sécurité, en matière de discrimination ou de harcèlement sur le lieu de travail ;

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

- un signalement concernant la protection de l'environnement ;
- une alerte en matière de santé, hygiène et sécurité, de droits humains ou de protection de l'environnement concernant un partenaire ou fournisseur.

Le processus de signalement et l'ensemble des échanges qui interviennent dans le cadre de l'alerte sont strictement confidentiels et s'effectuent par des canaux sécurisés et cryptés. En outre, il est possible d'effectuer un signalement de manière anonyme.

Ces signalements sont transmis immédiatement et exclusivement aux membres habilités qui décident des suites à donner et assurent le suivi des cas en conformité avec la réglementation applicable et les règles éthiques du Groupe.

Ces destinataires :

- analysent la recevabilité (ils peuvent pour cela provoquer un comité éthique si nécessaire) et accusent réception de l'alerte (sous 10 jours ouvrables) ;
- peuvent clôturer le cas sans suite si l'alerte n'est pas conforme aux cas prévus ou relève de la malveillance ;
- assurent la conformité des investigations et assurent directement la gestion des cas les plus sensibles ;
- peuvent assigner des dossiers aux managers susceptibles de traiter des cas et assurent un suivi du traitement de ces cas ;
- s'assurent que l'intégralité des échanges se fasse via la plateforme afin d'assurer la confidentialité des dossiers.

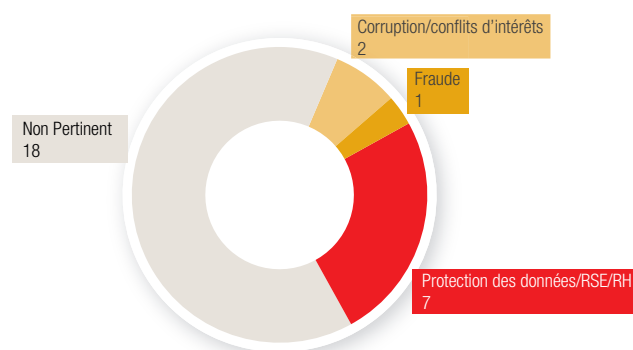
Le Groupe a largement communiqué sur le déploiement de ce nouveau dispositif auprès de ses collaborateurs au cours de l'année 2021, et a mis en place une communication permanente et accessible, par le biais de communication interne.

Le fonctionnement du système et la campagne de communication ont fait l'objet d'informations et d'échanges avec les organisations syndicales représentatives, qui sont associées une fois par an au bilan de l'utilisation du mécanisme.

Au cours de l'année 2021, 28 alertes ont été reçues. Toutes les alertes reçues ont fait l'objet d'un traitement et d'une revue. La majorité des cas n'étaient pas pertinents (18).

- 2 cas étaient relatifs à de la corruption sur des sujets de conflits d'intérêts relatifs à des attributions de marché. Ces deux cas n'avaient pas été déclarés par les intéressés lors de la déclaration annuelle de non-conflit d'intérêts. Ils ont fait tous deux l'objet de mesures et sanctions.
- 1 cas était relatif à de la fraude et a fait l'objet de mesures et sanctions.

Les 7 principaux autres cas pertinents au cours de l'année 2021 concernaient la RSE, la protection des données et les ressources humaines. Ils ont tous fait l'objet de plans de remédiations qui ont été clôturés.



La synthèse annuelle de l'activité de la ligne d'alerte et conformité a été établie pour être partagée lors des comités éthique, d'audit et RSE.

2.5.2 / GARANTIR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES DES CLIENTS ET DES SALARIÉS

2.5.2.1 / Protéger les données personnelles des salariés et des clients

Avec des millions de visiteurs chaque mois sur ses sites marchands et dans ses magasins, et près de 10 millions d'adhérents, la protection des données personnelles est au cœur des enjeux de Fnac Darty. L'usage transparent et proportionné de leurs informations est une attente forte des clients, en phase avec l'engagement pour un choix éclairé du Groupe.

Fnac Darty s'efforce d'assurer une grande transparence dans l'utilisation des données qui sont collectées par les enseignes du Groupe ainsi qu'une exploitation légitime, proportionnée et sécurisée. La confiance des clients – essentielle pour Fnac Darty – passe nécessairement par une protection renforcée des données des clients, mais aussi de celles des salariés. Le Groupe œuvre activement depuis plusieurs années à la protection des données personnelles, conformément aux dispositions du Règlement du 27 avril 2016 (« RGPD/GDPR ») et de la loi Informatique et Liberté.

Gouvernance

Pour garantir un haut niveau de protection des données personnelles, Fnac Darty a mis en place une organisation dédiée et des procédures internes qui garantissent la protection des données tout au long de la vie des traitements.

Fnac Darty dispose : en France d'une équipe de trois personnes dédiées à la protection des données personnelles : un DPO Groupe (délégué à la protection des données à caractère personnel) désigné auprès de la CNIL et deux chargés de la protection des données personnelles. Les filiales (Belgique, Espagne, Portugal, Suisse, WeFix et Nature & Découvertes), disposent également de DPO désignés localement ou de personnel dédié au respect de la réglementation sur la protection de la vie privée. Des « référents RGPD » ont par ailleurs été désignés dans chacune des grandes directions et sont en charge de relayer les sujets et l'actualité relative à la protection des données personnelles. Tous les périmètres métiers sont ainsi couverts et animés au sein d'un comité RGPD.

Des comités et ateliers de travail dédiés organisés par l'équipe DPO se tiennent de manière régulière afin de veiller au respect du RGPD et au suivi des plans d'action qui en découlent. Les enjeux de protection des données personnelles sont également régulièrement remontés au niveau des membres du comité exécutif de Fnac Darty pour information ou arbitrage lorsque c'est nécessaire. Un bilan de l'activité et des projets est partagé une à deux fois par an lors de réunion du Comex.

- Comité de pilotage RGPD en présence du DPO et des référents RGPD pour le suivi des plans d'action métiers (tous les trois mois).

- Comité de suivi IT RGPD en présence des directeurs informatique pour le suivi des plans d'action informatique (tous les deux mois).

- Comité DPO pays réunissant les DPO des pays pour le partage des pratiques et coordination (tous les six mois).

Audits

L'équipe DPO, en association avec l'audit interne et le contrôle interne, procède à des audits, contrôles ou campagnes d'auto-évaluation des référents RGPD afin de garantir un suivi régulier des enjeux RGPD.

Documentation de la conformité et procédures « Privacy by Design »

Fnac Darty procède à une tenue des registres de traitement ainsi qu'à une documentation de sa conformité au travers de la rédaction de fiches de traitement, d'analyse d'impact (AIPD) et la diffusion de politiques de protection des données personnelles.

Une procédure « Privacy by Design » a été mise en place afin d'assurer dès la conception des projets et la sélection des outils une bonne prise en compte des enjeux de la protection des données personnelles. Elle comprend une analyse des traitements de données personnelles et des questionnaires d'audit permettant d'évaluer les garanties présentées par les solutions tierces notamment SaaS (logiciel en ligne). Fnac Darty s'est doté d'un outil permettant de cartographier et gérer l'enrôlement des nouveaux outils SaaS en fort développement ces dernières années.

Formation et sensibilisation

Fnac Darty veille à la formation de ses collaborateurs sur la protection des données. Des e-learning obligatoires sur la protection des données personnelles sont accessibles depuis la plateforme d'e-learning. Un focus métier a été réalisé en 2021 avec une formation sur la protection de la vie privée dédiée au métier du SAV (techniciens, réparateurs, livreurs installateurs).

Droits des personnes

La prise en compte des demandes des personnes demandant l'exercice de leurs droits (droits d'accès, de rectification, d'opposition, droit à la portabilité, retrait du consentement) est une préoccupation majeure de Fnac Darty qui mobilise activement ses services clients et l'équipe DPO pour y répondre. Différents canaux de contact via e-mail DPO, formulaires de contact en ligne (Darty) ou un agent conversationnel (Fnac par ladvice) assurent une prise en compte dans les meilleurs délais des demandes des clients en lien avec leurs données personnelles.



Violations de données personnelles

Un dispositif de remontée des anomalies et incidents permet d'anticiper les violations de données. Une sensibilisation régulière des salariés ainsi qu'une collaboration étroite entre les équipes DPO et RSSI permettent également d'assurer la bonne prise en compte d'incidents informatiques et de se préparer aux éventuelles violations de données personnelles qui doivent être notifiées à la CNIL dans un délai de 72 heures.

Programme et plans d'action

En 2021, la question de la protection des données personnelles s'est encore trouvée au cœur de la crise de la Covid-19 impliquant une vigilance particulière sur le traitement des données de salariés.

Les actions du programme GDPR ont concerné l'ensemble des métiers et impliqué toutes les parties prenantes. L'adaptation au nouveau cadre réglementaire sur les cookies et techniques de traçage publicitaire a continué de mobiliser les équipes. Fnac Darty s'est concentré particulièrement sur l'adaptation aux enjeux de sécurité en constante évolution et la bonne application de durées de conservation limitées dans les systèmes d'information.

Fnac Darty travaille également à donner à ses clients un meilleur contrôle sur l'usage de leurs données personnelles. Pour cela le Groupe a continué un chantier important autour d'un « centre de préférence » qui permettra en 2022 une meilleure transparence et une gestion plus fine par les clients de leurs données personnelles – en plus du gestionnaire de cookies.

Une attention particulière est portée à l'information des clients notamment en magasin avec l'amélioration de l'accès à l'information sur le traitement des données personnelles (affichage et QR code permettant d'accéder directement à la politique de protection des données de Fnac Darty).

La perception des clients sur la confiance et la transparence dans l'usage que fait Fnac Darty de leurs données personnelles a donné lieu à une étude client et un baromètre est mis en place pour permettre un suivi régulier de certains indicateurs sur les données personnelles.

2.5.2.2 / La cybersécurité : une activité indispensable pour protéger les données personnelles

De très nombreuses activités absolument essentielles comme la vente, la distribution, les services financiers ou encore la protection des données personnelles des clients et des salariés reposent sur la fiabilité et l'efficacité de nombreux systèmes d'information. Les cyber-attaques sont de plus en plus sophistiquées et fréquentes envers les systèmes d'information des entreprises, leurs sites web mais aussi leurs salariés, ce qui représente un risque non négligeable pour le Groupe.

Afin d'assurer la protection des systèmes d'information et de toutes les données des tiers du Groupe, des politiques spécifiques en matière de prévention et de gestion des incidents de cybersécurité ont été mis en place. La gouvernance encadrant cette activité comprend une politique de la sécurité de l'information mais aussi la réunion de plusieurs comités dont un spécifiquement prévu pour établir le programme de mise en conformité GDPR.

Dans une démarche d'amélioration continue, Fnac Darty continue de renforcer ses politiques spécifiques en matière de prévention, de détection et de gestion des incidents de cybersécurité, notamment grâce à la mise des places des projets suivants en 2021 :

- l'amélioration de la protection de la messagerie ;
- une meilleure gestion de l'identité ;
- le renforcement de la protection des sites marchands du Groupe ;
- un renforcement du plan de gestion des obsolescences et des renouvellements.

En 2021, Fnac Darty a obtenu la certification PCI-DSS, qui illustre la robustesse des systèmes marchands et des systèmes de prévention des vols de données.

De nombreux investissements viennent renforcer le déploiement de ces nouvelles procédures ; le budget alloué à la cybersécurité a été multiplié par trois depuis 2019.

- Nombre d'attaques : 6,8 milliards de requêtes malveillantes bloquées.
- Part des courriels bloqués : 30 %.

2.5.3 / LUTTER CONTRE LA CORRUPTION

Le Groupe est vigilant et soucieux d'agir en toutes circonstances dans le respect de ses engagements éthiques. Le référentiel éthique formalise précisément cet engagement partout où le Groupe est implanté.

Le **Code de conduite des affaires**, aussi appelé « charte éthique », reprend les principes fondamentaux qui doivent régir les comportements de tous dans leur cadre professionnel, à titre individuel comme collectif. Ces principes sont réaffirmés à travers le respect de la personne, le respect des biens de l'entreprise, le respect des règles du commerce ainsi qu'à travers les engagements du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale.

La **charte cadeaux et avantages** rappelle les règles internes du Groupe en termes d'acceptation des cadeaux et invitations. Son objectif est d'aider de manière pédagogique les collaborateurs à se positionner plus aisément lorsqu'ils reçoivent un cadeau ou une invitation.

La **charte de prévention des conflits d'intérêts, créée en 2021**, a vocation à sensibiliser en matière de conflit d'intérêts. Elle a pour but d'aider les collaborateurs à les éviter et à connaître la conduite à tenir lorsqu'ils y sont confrontés. Pour les membres du Leadership et les collaborateurs exposés, elle est couplée à une déclaration de non-conflit d'intérêts annuelle. Via ce processus, près de 650 personnes ont été formées au conflit d'intérêts au cours de l'année 2021. Toutes les situations de conflit d'intérêts qui sont déclarées sont revues par l'audit interne et, si nécessaire, des mesures sont prises pour les éviter. Cette démarche présente un double objectif de pédagogie et de protection.

La **ligne d'alerte éthique** (voir § 2.5.1) permet de signaler les comportements contraires au référentiel éthique et toute situation ou fait grave constatés dans l'entreprise ou chez les partenaires/fournisseurs du Groupe en toute confiance et confidentialité sur notre site d'alerte éthique et de conformité à l'adresse : <https://report.whistleb.com/fr/portal/fnacdartygroupe>.

Fnac Darty s'assure que l'ensemble de ses collaborateurs, des comités de direction, du comité exécutif et des mandataires sociaux partagent ces engagements. Ces documents font aussi partie intégrante du livret d'accueil pour les nouveaux collaborateurs du Groupe. Enfin, le référentiel éthique est annexé aux contrats et conventions qui formalisent les relations commerciales du Groupe avec ses partenaires.

Principes clés du Code de conduite des affaires en lien avec la prévention de la corruption

Afin de prévenir la corruption et autres comportements contraires à l'intégrité des affaires, le Groupe :

- attache la plus grande vigilance aux fins de ne pas tolérer de faits de corruption ou de trafic d'influence en son sein ou dans ses relations avec des tiers ;

- proscrie les financements politiques, syndicaux, culturels ou charitables en vue d'obtenir de quelconques avantages directs ou indirects ;
- s'assure que les contributions caritatives, les parrainages ou autres actions de mécénat, sont gouvernés par des principes d'intégrité et dépourvues de toute attente de retour sous quelque forme que ce soit ;
- s'attache à ce que l'indépendance et l'intégrité vis-à-vis de cadeaux ou sollicitations diverses en provenance de tiers soient des principes intangibles acceptés par tous. À ce titre, la charte cadeaux et avantages du Groupe encadre les règles applicables ;
- s'interdit d'effectuer tout « paiement de facilitation » que les lois locales les autorisent ou non ;
- appelle ses collaborateurs à porter une attention particulière aux transactions qui leur paraîtraient suspectes et pourraient s'apparenter à des opérations de blanchiment ;
- est vigilant sur les conflits d'intérêts qui pourraient naître de situations où l'intérêt personnel et l'intérêt de l'entreprise sont en concurrence. À ce titre, la charte de prévention des conflits d'intérêts, mise en place en 2021, aide les collaborateurs à se positionner plus aisément face aux situations rencontrées ;
- s'attache, lors des prises de participations qu'il peut être amené à effectuer dans le cadre de son développement stratégique, à effectuer une analyse de l'intégrité des entités ciblées au regard de l'environnement légal en complément des évaluations économiques et financières qui sont menées ;
- indique les différentes démarches à suivre en cas de doute raisonnable sur des faits ou des actes non éthiques.

Une implication de tout le Groupe dans la prévention de la corruption

Dans le cadre de la loi Sapin 2, le Groupe a développé progressivement un dispositif de prévention du risque de corruption placé au cœur de la Gouvernance et diffusé à l'ensemble des collaborateurs :

- le Directeur Général de Fnac Darty porte les actions et obligations de vigilance auprès de son comité exécutif ;
- la secrétaire générale Groupe au travers de l'animation du comité éthique, de la diffusion de la communication interne relative aux engagements du Groupe en matière de lutte contre la corruption et de l'élaboration d'une formation dédiée ;
- le directeur de l'audit interne Groupe au travers du pilotage de la mise en œuvre du plan de lutte contre la corruption au niveau Groupe ;

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

- les comités de direction des pays veillent au bon déploiement du dispositif de prévention de la corruption ;
- les membres du *Leadership Group* veillent au respect de ces principes par eux-mêmes et par leurs collaborateurs. Ils suivent tous une formation obligatoire au format e-learning ;
- les collaborateurs sont invités à faire part à leur hiérarchie, aux ressources humaines, ou à leur référent éthique, de toute situation qui leur paraîtrait sensible, en lien avec les principes exposés ci-avant.

Une feuille de route en constante amélioration pour un plan de prévention de la corruption robuste

Évaluation des risques : une cartographie spécifique du risque de corruption a été établie et fait l'objet d'une revue annuelle lors du comité éthique. Les actions engagées sont pilotées et mesurées régulièrement lors des comités de contrôle interne. Elles sont également partagées et discutées avec le comité d'audit du Groupe.

Sensibilisation des collaborateurs au risque de corruption : un nouveau dispositif de formation e-learning a été finalisé en 2021, pour un déploiement prévu en janvier 2022. Le dispositif se compose de sept modules de formation indépendants les uns des autres portant sur les thématiques suivantes : Cadeaux et Invitations, Lanceur d'alerte, Code de conduite, Évaluation des tiers, Cartographie des risques, Les Dirigeants, Conflits d'intérêts. L'intégralité du dispositif a été traduite dans toutes les langues du Groupe.

Ce module de formation a été choisi pour sa conformité avec la loi Sapin 2, suite à une revue par l'Agence française anticorruption au cours de l'année 2021. Afin que l'ensemble des collaborateurs du Groupe puisse mieux s'identifier aux situations rencontrées dans les quiz il a été adapté au business model du Groupe ainsi qu'à sa charte graphique. Chaque module de formation permet de télécharger une fiche pratique sur la thématique abordée et renvoie vers la ligne d'alerte éthique. Les modules Code de conduite, Cadeaux et Invitations et Conflits d'intérêts permettent chacun de télécharger la documentation interne liée.

Par ailleurs, une vidéo de Michel Sapin, fondateur de la loi Sapin 2, introduisant le module e-learning est diffusée sur l'intranet éthique Everyday France, tout comme l'ensemble des vidéos du dispositif de formation portant sur les sept thématiques suscitées.

Le lancement de la campagne de formation, en janvier 2022 fera l'objet d'une communication de l'instance dirigeante et notamment du Directeur Général Groupe. Dès lors la complétude de ces sept modules fera l'objet d'un suivi.

La population devant suivre la formation est ciblée en fonction des thématiques. Les modules Cadeaux et Invitations, Lanceur d'alerte et Code de conduite seront suivis par tous les cadres du Groupe. Les modules Évaluation des tiers, Cartographie des risques, Les Dirigeants seront suivis par le leadership. Le module Conflit d'intérêts sera destiné aux populations identifiées comme étant exposées.

Contrôles menés

Les équipes d'audit interne ont enrichi leurs outils d'évaluation de la conformité aux règles Groupe en lien avec les risques de corruption. Les éventuelles recommandations établies par l'audit interne sont pointées spécifiquement lorsqu'elles concernent le risque de corruption.

Par ailleurs, le questionnaire d'auto-évaluation spécifique au risque de corruption se base sur le questionnaire AFA. Depuis 2020, dès lors que cela est pertinent ou possible, les missions d'audit menées intègrent des tests sur la conformité aux exigences de la loi Sapin 2.

Le Groupe s'attache à garder une vigilance forte sur ses tiers de 1^{er} rang au travers d'un dispositif de veille permanente mis en place en 2020 en partenariat avec l'audit.

Les comités de contrôle interne permettent de faire un point sur la conformité à la loi Sapin 2.

Irrégularités constatées

En 2021, Fnac Darty a été confronté à des irrégularités menées par certains individus dans un nombre limité de magasins de l'une de ses filiales, la société Darty Île-de-France. À la suite de revues de contrôles internes qui ont permis de détecter quelques transactions illégales, le Groupe a porté ces agissements à la connaissance du Procureur de la République de Paris dès janvier 2021 et a porté plainte.

En complément du travail des équipes internes, le Groupe a missionné le cabinet d'audit externe PwC afin d'évaluer avec précision l'étendue de ces transactions illégales, les modes opératoires utilisés et de s'assurer que de tels agissements ne puissent plus se reproduire.

Le Groupe condamne fermement ces pratiques, qui même si elles s'avèrent être non significatives à l'échelle du Groupe, restent illégales et totalement inacceptables, au regard des pratiques et de l'éthique du Groupe et de ses collaborateurs.

2.5.4 / DÉPLOYER UNE POLITIQUE D'ACHATS INDIRECTS RESPONSABLES

Conscient des impacts sociaux et environnementaux de ses achats indirects, le Groupe s'est engagé dans une démarche de performance globale et durable pour l'entreprise et pour les parties prenantes de son écosystème, sous le prisme de la double matérialité.

La direction des achats indirects, dont la mission est de sélectionner les fournisseurs de biens et services les plus pertinents pour répondre aux besoins de fonctionnement du Groupe, contribuer à sa performance opérationnelle, et accompagner le plan stratégique Everyday, ambitionne d'impulser des choix d'achats éclairés pour l'entreprise, notamment en cherchant à maîtriser les impacts environnementaux et sociaux associés aux actes d'achats.

Pour cela, la direction des achats indirects s'est dotée d'engagements propres à ses activités. Ces derniers ont vocation à incarner sa démarche achats responsables :

- être un donneur d'ordre responsable vis-à-vis des fournisseurs, et travailler à l'amélioration continue des pratiques acheteurs, en développant des relations durables et équilibrées avec les fournisseurs ;
- contribuer à l'atteinte des objectifs fixés dans la feuille de route RSE du Groupe, en termes de climat, et durabilité/recyclabilité/éco-conception des produits, en intégrant la responsabilité sociétale et environnementale dans les processus achats, et en nous alignant sur la politique RSE du Groupe ;
- inciter les partenaires du Groupe à développer une démarche RSE, en favorisant et suivant les démarches et initiatives des fournisseurs Fnac Darty.

Ces ambitions et engagements ont été inscrits dans une politique d'achats indirects responsables, dont la formalisation a impliqué l'ensemble des acheteurs et des directions support comme la RSE. Afin de se fixer un cap ambitieux, le Groupe s'est appuyé sur le référentiel du label « Relations fournisseurs et achats responsables », adossé à la norme ISO 20400:2017 – Achats responsables – Lignes directrices.

Suite à un audit des pratiques et documents cadres par un cabinet spécialisé, ce travail de fond a conduit le Groupe à cartographier les risques spécifiques aux achats indirects, à identifier les plans d'action à mettre en œuvre et à définir des listes de critères RSE en lien avec la cartographie, à intégrer aux futurs appels d'offres.

Les premiers plans d'action ont visé l'amélioration des délais de paiement et la mise à jour des conditions générales d'achats afin de garantir la promotion de relations durables et équilibrées, mais également la mise en place de *business reviews* dédiées aux politiques et pratiques de RSE des fournisseurs.

Dans une démarche de co-construction avec les équipes, l'ensemble des acheteurs de la direction des achats indirects (DAI) ont été formés aux achats responsables. Depuis 2020, des critères liés à la RSE sont en outre intégrés dans les objectifs annuels impactant la part variable de tous les postes de la DAI (direction, responsables de pôles, acheteurs, etc.).

En janvier 2022, le comité d'attribution du label « Relations fournisseurs et achats responsables », composé du Médiateur des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et du Conseil national des achats, a décidé à l'unanimité d'attribuer le label RFAR au Groupe pour ses achats indirects, valable pour une durée de trois ans.

Fnac Darty rejoint ainsi la communauté des 65 entreprises distinguées par les pouvoirs publics pour les relations durables et équilibrées qu'elles entretiennent au quotidien avec leurs fournisseurs.

Perspectives 2022

Le Groupe entend poursuivre le déploiement opérationnel de sa politique d'achats responsables, notamment avec le lancement de plans d'action ciblés sur les achats les plus à risque, ou encore la mise en place et le suivi d'indicateurs dédiés aux aspects sociaux de l'exécution des prestations de main-d'œuvre externalisée (nettoyage, gardiennage, espaces verts, etc.).

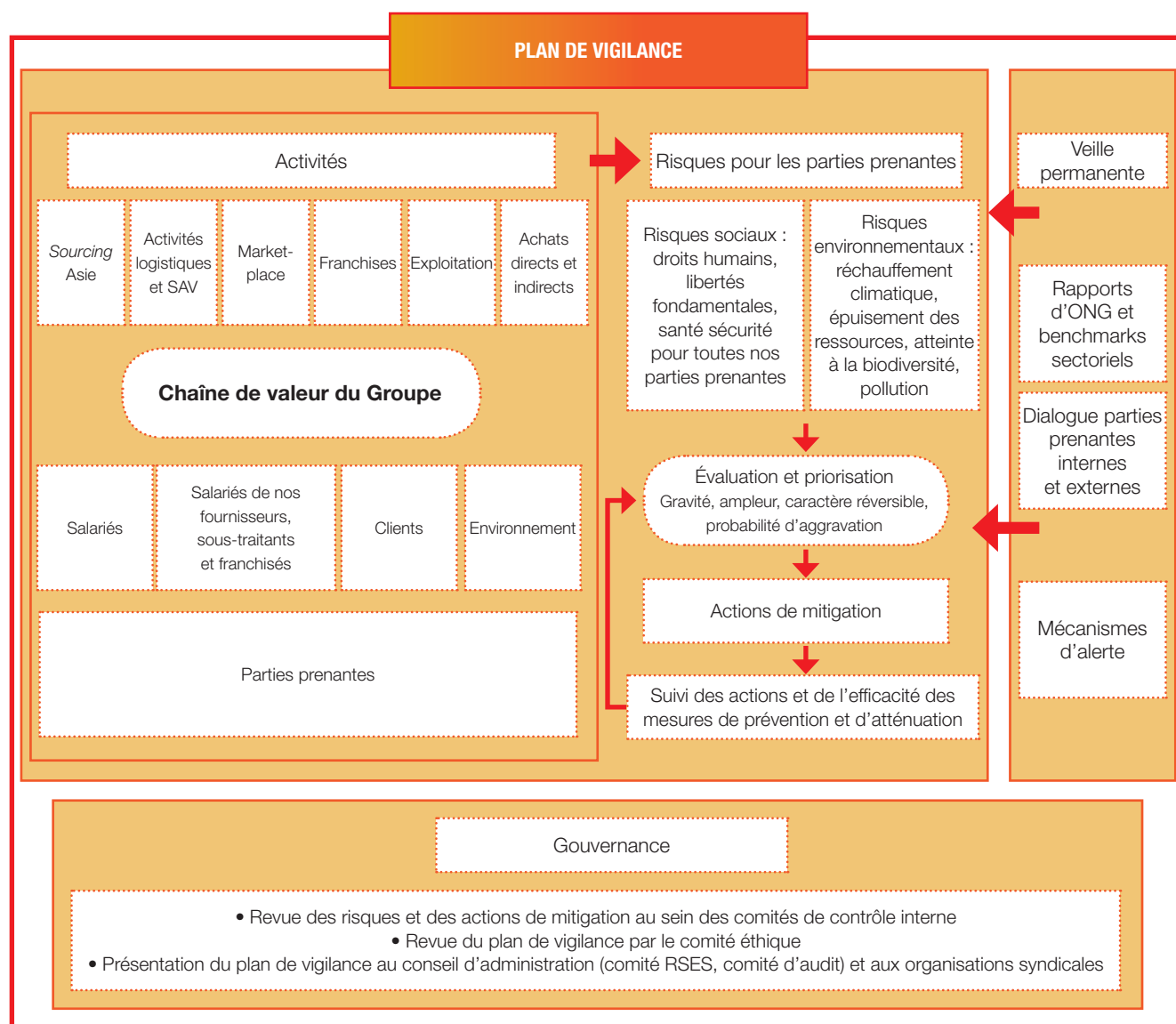
2.5.5 / PLAN DE VIGILANCE

La loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre vient renforcer les exigences de responsabilité sur la chaîne de valeur de l'amont à l'aval des activités des entreprises. Avec la transformation de ses activités, Fnac Darty s'est saisi de cette loi

pour approfondir et renforcer ses analyses de risques et ses plans d'action. Le compte-rendu de la mise en œuvre effective du plan et des résultats est rendu public depuis 2018, en cohérence et en complémentarité avec sa déclaration de performance extra-financière.

2.5.5.1 / Présentation du plan de vigilance

Gouvernance et organisation



Fnac Darty s'appuie sur des principes et des standards éthiques forts dans la conduite de ses activités, et se réfère notamment à la Déclaration universelle des droits de l'homme, au Pacte international relatif aux droits civils et politiques, et aux Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. Le Groupe adhère également au *Global Compact* des Nations unies, dont il partage et promeut les principes.

Dans la conduite de leurs affaires, les filiales et les partenaires sont tenus de se conformer à la législation locale applicable et au socle minimal commun contenu dans le Code de conduite des affaires.

Périmètre

Au 31 décembre 2021, le périmètre géographique du plan de vigilance du Groupe couvre la France ainsi que les pays des filiales du Groupe : Fnac Espagne, Fnac Suisse, Fnac Portugal, Fnac Belgique, Vanden Borre, Nature & Découvertes et WeFix.

Le périmètre des activités comprend les opérations internes et les fournisseurs/sous-traitants de rang 1.

Les risques couverts au sein du plan concernent les atteintes graves qui pourraient être provoquées, par le Groupe ou par les tiers avec qui il entretient des relations durables, aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes, et à l'environnement.

Les autres risques extra-financiers du Groupe sont évalués et suivis dans le cadre de la politique RSE, et décrits dans la présente déclaration de performance extra-financière.

2.5.5.2 / Cartographie des risques, procédures d'évaluation et dispositif d'évaluation

En coordination avec la direction de l'audit interne, la direction de la RSE a mené en 2018 une consultation des parties prenantes internes afin d'élaborer sa cartographie des risques. Ce travail a impliqué plusieurs directions (*sourcing*, achats, ressources humaines, exploitation, opérations, franchises, Marketplace, commerciale).

Dans une démarche d'amélioration continue, la cartographie fait l'objet de revues régulières animées par les directions de la RSE et de l'audit interne, en lien avec les directions précitées. Dans le cadre de ces revues, les évolutions de l'environnement du Groupe (acquisition, nouveaux marchés, croissance importante d'une activité, etc.) et les rapports et recommandations des ONG et d'autres parties prenantes externes (Sherpa, EDH, etc.) sont pris en considération.

Ces consultations permettent d'identifier les risques d'atteintes graves aux droits humains, à la santé/sécurité et à l'environnement associés à chaque activité du Groupe et à celles de ses filiales, fournisseurs et sous-traitants avec lesquels les différentes sociétés du Groupe entretiennent une « relation commerciale établie ».

Les risques identifiés sont évalués suivant la méthodologie utilisée par la direction de l'audit interne dans sa gestion des

risques Groupe, en les pondérant selon leur niveau d'occurrence et d'impact, puis au regard des politiques d'atténuation ou de prévention en place :

- l'impact est évalué selon plusieurs critères comme le caractère systématique ou répété de l'atteinte, ou encore sa réversibilité, sur les conditions de travail et la santé/sécurité des employés, des prestataires et/ou des consommateurs ;
- la probabilité est évaluée au regard du pays où l'entité opère (sur la base de plusieurs indicateurs dont l'indice de développement humain), au regard du caractère prévisible de l'atteinte et selon le nombre d'atteinte constaté au sein de l'organisation ou au sein du secteur ;
- la maîtrise de l'impact est évaluée suivant le niveau d'identification et d'évaluation du risque, le contrôle des activités mis en place et son respect, l'intégration du risque dans le programme de travail d'audit et de *sourcing*, et enfin son intégration dans les cours de formation.

En 2021, les risques d'atteintes graves⁽¹⁾ aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et la sécurité, et à l'environnement, concernant les activités suivantes : l'activité de *sourcing* de produits de marque propre en Asie, les achats de biens et services, l'activité de Marketplace et les activités logistiques, SAV et livraison. Après les différentes revues de la cartographie menée en 2021, 35 risques ont été identifiés et évalués.

La cartographie des risques est revue en comité éthique, et les risques et leur évaluation sont actualisés avec les responsables concernés (au moins une fois par an, davantage pour les risques les plus significatifs).

Fnac Darty a souhaité intégrer les organisations syndicales représentatives à ce dispositif d'évaluation et à l'élaboration des actions de remédiation. En 2020, un groupe de travail ad hoc a été constitué (un représentant du personnel par filiale), qui se réunit deux fois par an pour échanger sur le contenu du plan, notamment sur les politiques et actions de prévention.

2.5.5.3 / Le mécanisme d'alerte

En 2021, une plateforme d'alerte éthique et de conformité externalisée a été déployée dans l'ensemble des filiales en France et dans les pays, en français, anglais, espagnol, portugais, néerlandais et mandarin. Le lien vers la plateforme est également accessible aux tiers : le dispositif de signalement est inclus au Code de conduite des affaires, qui lie de manière systématique le Groupe à ses salariés, partenaires et fournisseurs ; il est également à disposition des salariés sur l'intranet du Groupe et de tous sur le site corporate du Groupe.

Gérée par une société indépendante et leader dans son domaine, cette plateforme de signalement, accessible sur report.whistleb.com/fr/portal/fnacdartyGroupe, permet aux collaborateurs et aux parties prenantes externes d'alerter – de manière confidentielle et sécurisée. Pour plus de détails sur le mécanisme et les alertes reçues en 2021, se référer au paragraphe 2.5.1.2.

(1) Fnac Darty juge qu'un risque est significatif si le risque net est égal ou supérieur à 2/4.

2.5.5.4 / Mesures de prévention et d'atténuation

Le tableau ci-dessous présente la répartition des principaux risques identifiés dans le cadre du travail de cartographie. Les couleurs associées correspondent au niveau du risque net (risque net = (impact × probabilité)/maîtrise du risque).

	Sourcing de produits de marque propre et sous licence	Opérations (SAV, logistique)	Franchises	Marketplaces	RH	Exploitation des magasins	Achats indirects	Achats marchands
Droits humains et libertés fondamentales								
Droits humains (travail forcé, travail des enfants)	●	●	●	●	●	●	●	●
Libertés fondamentales (liberté d'association, rémunération, temps de travail, discrimination...)	●	●	●	●	●	●	●	●
Santé/sécurité								
Santé/sécurité des salariés		●	●		●	●		
Santé/sécurité des clients	●		●	●		●		●
Santé/sécurité des salariés des sous-traitants ou fournisseurs du Groupe	●	●		●		●	●	●
Environnement								
Pollution	●	●	●	●		●	●	●
Épuisement des ressources	●			●			●	●
Changement climatique	●	●	●	●			●	●

- Risque faible
- Risque moyen
- Risque élevé
- Risque très élevé

A/ Zone de risque : sourcing en Asie

Afin de proposer à ses clients une alternative économique aux produits de grandes marques, Fnac Darty commercialise des produits sous ses propres marques de distributeur. Ces produits sont approvisionnés directement auprès des fabricants, pour une grande partie en Chine.

Les chiffres clés de l'activité « sourcing de produits de marque propre » en 2021 (périmètre Fnac Darty, hors Nature & Découvertes) :

- 146 millions d'euros d'achats en Asie et Europe, soit environ 2 % des achats totaux ;

- 11 marques propres, 7 marques sous licence, environ 1 400 références actives ;
- 128 fournisseurs, 195 usines actives ;
- 94 usines auditées en 2021 dont 36 audits non annoncés ;
- 103 points de contrôle lors des audits (76 sur la qualité de production et 27 sur la responsabilité sociale et environnementale).

Risques identifiés

La production d'équipements électriques et électroniques, et le pays où sont implantées les usines qui les fabriquent (la Chine), font peser des risques, dont voici la synthèse.

Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2021
■ Libertés fondamentales et droits de l'Homme (liberté d'association, temps de travail, rémunération, travail forcé, travail des enfants, discrimination) ■ Santé/sécurité des salariés de ces usines, par exemple en cas de non-conformité des installations et des équipements de protection individuels ■ Santé/sécurité des clients, notamment en cas de problème de qualité ou de non-conformité aux normes européennes (REACH, RoHS) ■ Environnement, par exemple en cas de mauvaises pratiques environnementales dans les usines	■ Une équipe de 90 personnes dont 60 en Chine ■ 13 contrôleurs internes	■ Document cadre (<i>Group Vendor Manual</i>, traduit en mandarin) ■ Grille d'audit comprenant 103 points de contrôles dont 27 liés à la responsabilité sociale et environnementale ■ Audit complet avant toute contractualisation puis cycle d'audit tous les 2 ans (minimum) ■ Audits annoncés et non annoncés ■ Audits des contrôleurs internes	■ Poursuite de la campagne d'audit : 48 % des usines actives auditées ■ Multiplication des audits non annoncés : 36 audits non annoncés (sur un objectif de 25) ■ 91,5 % des audits jugés conformes (avant plan d'actions correctives) ■ Inclusion d'un point de contrôle sur la mise à disposition d'un mécanisme d'alerte éthique aux travailleurs ■ 39 % des contrôleurs ont fait eux-même l'objet d'un audit non annoncé

Évolution des risques en 2021

Deux facteurs ont conduit le Groupe à réévaluer à la hausse ces risques : la pandémie de la Covid 19 et la pénurie de semi-conducteurs. Dans ce contexte de fortes tensions, les fournisseurs pourraient négliger certaines actions de prévention des risques pour contenir les coûts et répondre aux délais. Fnac Darty renforce donc sa vigilance lors des audits d'usines.

Politique de prévention et d'atténuation des risques

Le Groupe a mis en place des règles strictes et des procédures de contrôle exigeantes auprès de ses fournisseurs pour garantir la sécurité et la satisfaction de ses clients lors de l'utilisation de ces produits, ainsi que le respect de l'ensemble des réglementations en vigueur. Lors des tests, les produits sont contrôlés selon les standards les plus élevés ; ainsi, si les directives françaises s'avèrent plus strictes que les directives européennes, les normes françaises servent de standard.

Par ailleurs, le Groupe s'assure que les fournisseurs retenus et les usines associées respectent les droits des salariés et les normes environnementales en vigueur. À ce titre, la direction *Sourcing* a intégré des critères RSE dans ses process et documents cadrant la relation fournisseur, et procède régulièrement à des audits.

Document cadre

Le *Group Vendor Manual* définit la relation entre Fnac Darty et ses fournisseurs, et inclut le Code de conduite des affaires. Ce document cadre la relation avec le fournisseur ; il décrit les standards et procédures que chaque partie s'engage à suivre. Il oblige notamment le fournisseur à fournir les justificatifs de conformité aux réglementations européennes (ou locales, si les lois nationales des pays dans lesquels les produits sont amenés à être distribués diffèrent) : une déclaration de conformité CE, une fiche de données de sécurité des matériaux pour les produits contenant des substances couvertes par la réglementation REACH, des informations sur les produits couverts par la réglementation CHIP et, depuis 2020, des informations sur la mise à disposition de pièces détachées et des documents facilitants la réparation des produits, en respect de la directive européenne sur l'éco-design des produits.

Le *Vendor Manual* comprend également un chapitre consacré aux standards sociaux et environnementaux auxquels les fournisseurs sont tenus se conformer – et qui comprend notamment 11 critères rédhibitoires (« critical failure points »), dont 6 liés aux droits humains, aux libertés fondamentales et à la santé/sécurité. Par exemple, le recours à du travail forcé (sous quelque forme que ce soit), les abus physiques ou verbaux, des itinéraires d'évacuation d'urgence obstrués ou l'absence de séparation entre les dortoirs et le lieu de production font l'objet d'une tolérance zéro.

Le respect de ces standards est contrôlé lors des audits.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

Audits

Pour s'assurer du respect des standards du Groupe, les contrôleurs de Fnac Darty procèdent à des audits annoncés et semi ou non annoncés ; une base de données centralisée permet d'assurer un suivi du planning et des résultats d'audit de chaque usine. Ces audits comprennent deux volets :

- assurance et contrôle de la qualité ;
- responsabilité sociale et environnementale.

Ce deuxième volet regroupe des points de contrôle sur plusieurs aspects :

- les droits humains et le droit du travail ;
- la santé et la sécurité ;

- l'éthique ;
- l'environnement.

Avant toute contractualisation avec une nouvelle usine, un audit préalable est réalisé sur l'ensemble de ces éléments contrôlés. Si l'audit indique des points bloquants, aucune commande n'est passée. Si l'audit indique des points d'attention, l'usine a pour obligation de mettre en œuvre des actions correctives avant le lancement de la production. Des audits de suivi sont programmés pour s'assurer de la mise en conformité du fournisseur avant le lancement de la production.

Les usines actives sont ensuite auditées tous les deux ans ; ce délai peut être raccourci en cas de suspicion de manquements à la qualité ou aux standards sociaux et environnementaux. Les procédures associées au résultat de ces audits sont les mêmes que pour les audits préalables.

Procédures associées aux résultats des audits :

Résultat d'audit	Procédure associée	Contrôle
> 85 % = conformité totale	Aucune	Audit tous les 2 ans
70 à 85 % = conformité moyenne	Obligation de mettre en place des actions correctives	Audit de suivi
60 à 70 % = non-conformité	Arrêt de la production avec obligation de mettre en place des actions correctives avant production	Audit de suivi avant tout lancement ou reprise de la production
< 60 % = non-conformité sérieuse	Arrêt de la production et de la relation fournisseur	
Non conforme sur un des critères réhibitoires	Arrêt de la production avec obligation de mettre en place des actions correctives avant production	Audit de suivi avant tout lancement ou reprise de la production

Fnac Darty s'appuie sur une équipe de 13 personnes basées en Chine pour réaliser ces contrôles. Ces contrôleurs font eux-mêmes l'objet de contrôles réguliers.

Les équipes de Fnac Darty accompagnent les fournisseurs dans l'élaboration des plans d'actions correctives.

Due diligence de Nature & Découvertes

Nature & Découvertes a toujours été vigilante à l'égard de ses fournisseurs et leur demande de suivre une charte de qualité qui engage leur responsabilité. L'entreprise favorise les partenariats durables sur le long terme pour les aider à s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. De même, elle privilégie les relations avec de petites entreprises afin de faire vivre un artisanat local quand cela est possible.

Chaque année, des audits sociaux et environnementaux sont réalisés par un prestataire externe, basé à Hong Kong. Les deux entités partagent une même vision de l'audit, centrée sur l'accompagnement des fournisseurs.

En parallèle, Nature & Découvertes continue de s'appuyer sur une charte achats responsables destinée à ses fournisseurs. Celle-ci se réfère aux conventions de l'Organisation internationale du travail et décrit les principes et standards que les fournisseurs s'engagent à respecter. Sur les 610 fournisseurs actifs en 2021, 250 étaient signataires de la charte fin 2021, pour plus de 64 % des achats de produits de marque propre de Nature & Découvertes.

Actions/mesures prises en 2020 et 2021

Afin d'améliorer la compréhension de la grille d'audit par les contrôleurs et par les fournisseurs, les points de contrôles bloquants (« critical failure point ») ont fait l'objet d'un processus renforcé : une non-conformité sur un de ces points entraîne désormais automatiquement une non-conformité de l'ensemble de l'audit, sans procédure manuelle du contrôleur.

Le contrat-cadre avec les usines de production (*Vendor Manual*) a été mis à jour avec des ajouts sur la responsabilité du fournisseur en cas de dépassement d'un seuil maximum de taux de panne, sur son engagement de conformité aux normes européennes et sur les nouvelles procédures s'agissant des pré-tests de conformité. Pour éviter toute mauvaise interprétation de ce document et s'assurer de l'adhésion des fournisseurs à ces règles et principes, le *Vendor Manual* a été traduit en chinois.

Afin de garantir le même niveau de contrôle dans les usines situées en Europe (élargie à la Turquie), les tiers indépendants en charge des audits sont tenus d'utiliser la même grille d'audit que celle utilisée pour les usines en Chine.

Dans le cadre de la cartographie des risques liés aux achats non marchands, le transport maritime a été identifié comme un secteur « à risque ». Cette identification conduira la direction des achats indirects, en lien avec les équipes situées en Asie, à renforcer la pondération des critères en lien avec la performance RSE des prestataires candidats dans les appels d'offres. De même, les acheteurs indirects prévoient d'ouvrir des discussions avec les prestataires actuelles, pour échanger sur leurs performances RSE et leurs plans d'action relatifs au devoir de vigilance.

Résultats

Périmètre : fournisseurs Fnac Darty (hors Nature & Découvertes) en Asie	2020	2021
KPI : part d'usines dont le résultat d'audit est jugé conforme ou moyen ^(a)	91,7 % ^(b)	91,5 %

(a) Avant action corrective.

(b) Donnée historique corrigée : afin de mieux refléter la performance du processus d'audit, le Groupe a choisi d'exclure du calcul de ce KPI le résultat des audits de contrôle des actions correctives demandées lorsque le premier audit n'était pas jugé conforme.

Périmètre : Nature & Découvertes	2020	2021
Part des achats produits par des fournisseurs de Nature & Découvertes ayant signé la charte achats responsables	64,3 %	64,1 %

Entre 2020 et 2021 la rationalisation du parc de fournisseurs de Nature & Découvertes s'est poursuivie. Toutefois la rationalisation a davantage eu un impact sur la ventilation du chiffre d'affaires réalisé selon les fournisseurs, c'est pourquoi l'évolution de l'indicateur reste stable entre 2020 et 2021.

Perspectives 2022

Le Groupe a initié une réflexion sur les moyens d'étendre ses actions de contrôle et de prévention à certains fournisseurs de rang 2 et au-delà. Certains minerais utilisés dans la fabrication des produits de marque propre ont été identifiés à risques sociaux et environnementaux, et dans une démarche de progrès continu, les plans d'action qui découleront de ce cadrage s'appliqueront en premier lieu aux fournisseurs utilisant ces minerais (pouvant provenir de zones de conflit) et viseront à s'assurer que leurs achats s'inscrivent dans le cadre d'un approvisionnement responsable et ne contribuent pas à un conflit ou à d'autres activités illégales connexes.

B/ Zone de risque : achats de produits et services

Pour Fnac Darty, les achats sont de deux natures : les achats marchands (destinés à être revendus par ses enseignes) et les achats indirects (destinés à permettre au Groupe d'exercer ses activités). La gestion de ces risques est également différenciée.

Concernant les achats marchands, la relation avec les fournisseurs est gérée directement par la direction commerciale, et encadrée par le Code de conduite des affaires.

Concernant les achats indirects, qui gèrent les relations commerciales d'environ 3 000 fournisseurs, les risques sont multiples et concernent aussi bien l'achat de services (transports, relation client à distance, intérim, gardiennage, travaux), que de biens (consommables). Les informations ci-dessous concernent cette catégorie d'achats.



Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2021
Achats indirects : ■ Libertés fondamentales et droits de l'Homme (notamment des non-respects du temps de travail, du paiement des heures supplémentaires, discriminations...) ■ Santé/sécurité des salariés des sous-traitants, par exemple en cas d'absence de formation ■ Santé/sécurité des clients, par exemple en cas d'absence d'habilitation gaz et électricité des livreurs-installateurs employés par des sous-traitants ■ Environnement, par exemple des mauvaises pratiques environnementales dans la gestion des déchets de construction ou des déchets chimiques utilisés pour le nettoyage	■ Une équipe de 12 acheteurs en France, tous formés aux achats responsables et aux enjeux du développement durable	■ Documents cadres, partagés avec les fournisseurs et sous-traitants : ■ Code de conduite des affaires ■ Politique d'achats responsables ■ Intégration croissante, dans les appels d'offres, de critères RSE	■ Audit des pratiques, des documents cadre et des critères de sélection de la direction des achats indirects ■ Cartographie des risques achats ■ Formalisation de la politique d'achats responsables ■ Identification des plans d'action à mettre en œuvre ■ Élaboration d'une liste de critères RSE en lien avec la cartographie, à intégrer aux futurs appels d'offre ■ Formation des acheteurs aux achats responsables ■ Introduction de <i>business reviews</i> RSE avec des fournisseurs stratégiques ■ Diffusion du lien vers la ligne d'alerte éthique, à travers le Code de conduite des affaires et la charte fournisseurs

Actions/mesures prises en 2021

En 2021, la cartographie des risques achats a permis d'affiner l'évaluation de ces risques. Elle montre que les risques nets (une fois le niveau de maîtrise du risque pris en compte) se concentrent sur les achats de transport (maritime et routier), les achats de mobilier et d'emballages, les prestations de travaux, de maintenance et nettoyage, ainsi que les call-centers.

Avec pour cadre sa nouvelle politique d'achats responsables, le Groupe agit pour maîtriser les impacts environnementaux et sociaux associés aux actes d'achats, en intégrant ces risques dans ses pratiques, dès la phase d'appels d'offres (intégration de critères RSE) et dans le suivi des relations commerciales (*business review* dédiées).

Pour plus de précisions, voir aussi § 2.5.4 Politique d'achats responsables.

Résultats 2021

Après examen du dossier de soumission déposé fin 2021, le comité d'attribution du label « Relations fournisseurs et achats responsables », composé du Médiateur des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et du Conseil national des achats, a décidé à l'unanimité d'attribuer le label RFAR au Groupe, valable pour une durée de trois ans.

Ce label reconnaît ainsi l'engagement du Groupe pour des relations durables et équilibrées avec ses fournisseurs⁽¹⁾.

Perspectives 2022

Le Groupe entend poursuivre le déploiement opérationnel de sa politique d'achats responsables, notamment avec le lancement de plans d'action ciblés sur les achats les plus à risque, ou encore la mise en place et le suivi d'indicateurs dédiés aux aspects sociaux de l'exécution des prestations de main-d'œuvre externalisée (nettoyage, gardiennage, espaces verts, etc.).

C/ Zone de risque : Marketplace

Lancée en 2009 côté Fnac et 2015 côté Darty, la Marketplace a pour objectif de garantir une meilleure disponibilité des produits et d'élargir le catalogue. De nouveaux univers sont ainsi venus compléter le catalogue historique du Groupe : le jeu & jouet puis le sport, le jardinage, le bricolage, et dernièrement l'offre maison avec des références de mobilier et de literie.

Les chiffres clés 2021 :

- plus de 4 000 vendeurs sur la Marketplace Fnac Darty ;
- plus de 17 millions de références actives disponibles.

(1) Hors achats marchands.

Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2021
■ Libertés fondamentales et droits de l'Homme : atteintes à la liberté d'association, temps de travail, rémunération, travail forcé, travail des enfants, discrimination ■ Santé/sécurité des salariés des usines productrices, par exemple en cas de non-conformité des installations et des équipements de protection individuels ■ Santé/sécurité des clients, par exemple en cas de non-conformité des produits aux normes de sécurité et de sûreté européennes ■ Environnement, par exemple en cas de mauvaises pratiques environnementales dans les usines, ou en raison des impacts du cycle de vie des produits distribués par la Marketplace	■ Un pôle qualité, composé de 10 personnes	■ Code de conduite des affaires, intégré aux conditions générales d'utilisation de la Marketplace ■ Procédures d'évaluation et de suivi de la qualité ■ Veille et procédures en cas de rappel de produits	■ Renforcement des procédures d'évaluation des vendeurs via des indicateurs de qualité. ■ Renforcement et formalisation des procédures de rappel de produits ■ Plus de 1 800 mises à l'épreuve (contre 500 en 2019 et 1 054 en 2020) et 231 déréférencements

Opérant dans un secteur fortement réglementé et en évolution constante, le Groupe veille à ce que les réglementations encadrant les activités de la Marketplace soient respectées. Afin d'optimiser la fidélisation des clients et de garantir la sécurité des clients, un processus du suivi de la qualité a été mis en place. Ainsi, le pôle qualité vise à assurer un suivi des vendeurs et au respect des enjeux de conformité. Un comité suivi vendeur se tient une fois par mois, afin de suivre les indicateurs mis en place.

Les vendeurs partenaires s'engagent à respecter les Conditions Générales d'Utilisation de la Marketplace, qui comprend le respect du Code de conduite des affaires du Groupe. Mais en raison des pays où sont fabriqués les produits distribués, notamment asiatiques, le Groupe a mis en place des standards de recrutement exigeants vis-à-vis des vendeurs et un suivi de la qualité, notamment des réclamations.

Les vendeurs, en cas de défaillance observée et après une phase de mise à l'épreuve, encourent les sanctions prévues dans les CGU/CGV, pouvant aller jusqu'au déréférencement.

Actions/mesures prises en 2021

En 2021, afin de renforcer le processus de rappel de produits, qu'il provienne des autorités ou des fournisseurs, le Groupe a renforcé ses procédures en formalisant sa chaîne de réaction, de la veille au retrait des offres des produits visés, en passant par la relation avec le(s) vendeur(s) et les clients.

Les procédures d'évaluation ont également été renforcées, avec le lancement d'un process spécifique pour les nouveaux vendeurs ; ainsi, le Groupe impose désormais un cap de commandes et une surveillance accrue de la qualité pendant cette période.

Résultats 2021

Les procédures de contrôle a posteriori (sur les taux de réclamation notamment) ont conduit le Groupe à déclencher environ 1 800 mises à l'épreuve (contre 1 054 en 2020) et à déréférencer 231 vendeurs en 2021.

Perspectives 2022

Conformément aux nouvelles obligations contenues dans la loi AGEC (dite économie circulaire), depuis le 1^{er} janvier 2022, les Marketplaces sont solidairement responsables en cas de non-respect de la part des vendeurs du principe de REP (responsabilité élargie du producteur), et notamment des obligations relatives à la reprise gratuite d'un appareil usagé lors de l'achat d'un appareil neuf du même type et du paiement de l'éco-contribution au titre des produits qu'ils vendent en France.

En 2021, le Groupe a mené plusieurs chantiers en lien direct avec les éco-organismes pour assurer sa mise en conformité et celle de ses vendeurs partenaires. Les nouvelles procédures seront mises en place courant 2022.

D/ Zone de risque : opérations

Les métiers de la logistique, de la livraison et du SAV, au cœur du modèle de Fnac Darty, ont été identifiés comme les plus exposés à des risques pour la santé et la sécurité. Ils sont par nature accidentogènes, et ces risques sont plus susceptibles de survenir en cas de manquement aux principes de précaution et de prévention des risques (procédures, formations, contrôles).



Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2021
Santé sécurité des travailleurs : ■ Accidents de la route ■ Accidents divers et troubles musculosquelettiques liés aux activités de manutention (port de charge, gestes répétitifs, collisions engins-piétons...) ■ Accidents liés à l'installation ou à la manipulation d'équipements électriques et électroniques (risques induits par les batteries au lithium, les installations au gaz ou électrique)	■ Une Académie de formation comprenant des formateurs dédiés aux formations de sécurité	■ Liste de formations obligatoires (réglementaires ou jugées indispensables par le Groupe) ■ Formation régulière ■ Investissements dans l'ergonomie des postes ■ Éco-conduite	■ Formation de l'ensemble des managers des opérations à la prévention des risques ■ Déploiement de « référents sécurité » sur chaque site logistique ■ Investissements dans des outils de prévention des risques (bloqueurs de roue, diables électriques...) ■ Mise en place de sessions d'éveil musculaire ■ Mise en place d'un contrôle mensuel de la pression des pneus

Actions/mesures prises 2021

En 2021, Fnac Darty a lancé un vaste plan d'action dédié au renforcement et au suivi des formations obligatoires (réglementaires ou jugées indispensables pour la bonne conduite des opérations du Groupe), supervisé par l'Académie Fnac Darty. En plus des formations réglementaires (gestes et postures, habilitations gaz et électricité), l'ensemble des managers de la direction des opérations (SAV, livraison et logistique) a été formé à la gestion des risques.

Ces risques, les politiques d'atténuation associées et les résultats de ces politiques sont décrits dans la partie sociale du présent chapitre (§ 2.1.3.).

Concernant le risque inhérent à la manipulation des batteries au lithium, un plan d'action adapté aux diverses maîtrises du risque a été déployé en 2021 – il concerne notamment le stockage des batteries usagées et la sensibilisation des équipes au risque.

Résultats 2021

Périmètre : Groupe (hors Nature & Découvertes)	2019	2020	2021
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	27,5	30,1	31,5
Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt	1,5	1,7	1,9

Perspectives 2022

Afin d'ancrer les acquis en termes de gestion des risques dans les pratiques au quotidien et d'insuffler une culture de la sécurité, le déplacement de formateurs spécialisés sur le terrain est prévu en 2022, afin de co-construire avec les équipes des process concrets pour « ritualiser » la prévention des risques.

La formation à la prévention des risques sera également étendue aux agents de maîtrises en 2022.

2.5.6 / CONTRIBUABLE RESPONSABLE

2.5.6.1 / Présence du Groupe dans le monde

En 2021, le Groupe est composé de 53 entités juridiques, dont 35 entités se trouvent en France. Parmi ces entités françaises, 29 entités sont membres d'une intégration fiscale au sens de l'article 223 A du CGI en 2021. Les autres entités françaises ne remplissent pas les conditions légales pour faire partie de l'intégration fiscale.

Hormis le Royaume-Uni qui dispose d'un régime similaire à celui de l'intégration fiscale pour lequel les filiales anglaises du Groupe ont opté, les entités du Groupe établies hors de France ne sont pas membres d'un dispositif équivalent.

Le Groupe dispose en France de nombreuses entités pour les raisons suivantes :

- les magasins Fnac sont regroupés dans des entités par zone géographique (par exemple, Fnac Paris pour les magasins parisiens, Codirep pour les magasins de la région parisienne) ou par type de magasins (Fnac Périphérie regroupe des magasins de format plus petits et situés dans les périphéries des villes) ;
- les magasins Darty sont également regroupés par grande zone géographique (l'Île-de-France pour Établissements Darty et Fils, l'ouest pour Darty Grand Ouest et l'est de la France pour Darty Grand Est) ;
- certaines activités nécessitent des entités dédiées : l'activité de SAV (gérée par MSS), la formation à domicile qui nécessite un agrément (A2I), l'activité de billetterie ;
- les rachats de sociétés ne se sont pas forcément accompagnés de fusion car les enseignes sont différentes (Nature & Découvertes, Wefix, Fnac, Darty).

Dans les autres pays, le nombre d'entités est plus réduit et chaque entité regroupe les magasins d'une enseigne. Par exemple, il n'y a qu'une enseigne en Espagne, et donc une seule société : Fnac Espagne.

Au Luxembourg, il y a deux sociétés qui exploitent chacune un magasin : l'un sous l'enseigne Nature & Découvertes et l'autre sous l'enseigne Fnac. La présence du Groupe à Monaco s'explique par l'exploitation d'un magasin.

À l'exception du Royaume-Uni, de la Chine et de Hong Kong, la présence dans un pays est liée à l'implantation de magasins d'une des enseignes du Groupe. La présence au Royaume-Uni est liée à l'histoire du Groupe Darty, coté au Royaume-Uni jusqu'en 2016 lors de son rachat. Il reste donc encore deux holdings au Royaume-Uni dont l'une sera prochainement dissoute car sans activité, et l'autre, Darty Limited ancienne société tête du Groupe Darty, a une activité de financement d'un fonds de retraite de salariés Comet, société anglaise qui faisait partie du même groupe, et dont Darty limited a repris les obligations. La présence à Hong Kong et en Chine est liée à l'activité de fabrication de produits de petit électroménager opérée par Darty pour des marques lui appartenant comme Proline ou des marques licenciées par des tiers, fabrication qui nécessite une équipe locale dédiée aux contrôles de qualité dans les usines de fabrication des sous-traitants ainsi qu'une équipe dédiée à la spécification des produits.

2.5.6.2 / Chiffres clés

Une répartition cohérente avec son activité

Fnac Darty est attaché au paiement des impôts et contributions dans chaque pays où il exerce son activité et ne dispose d'aucune structure dédiée à des schémas d'optimisation fiscale. À travers ses filiales, le Groupe est présent dans 11 pays. Il dispose de sociétés opérationnelles qui exploitent des magasins dont la charge d'impôt est cohérente et proportionnelle avec leur contribution au résultat du Groupe, illustrant le principe d'imposition au lieu de création de valeur. Le poids des activités réalisées en France étant particulièrement important pour le Groupe, c'est là que la charge d'impôts est la plus élevée. C'est également en France que sont concentrées les activités de siège, de centrale d'achats et de trésorerie du Groupe.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

(en milliers d'euros)	Impôt sur les sociétés et CVAE ^(a)	Impôts locaux ^(b)	Autres impôts ^(c)	Total
France	77 931	32 145	12 376	122 452
Espagne	Déficitaire en 2021	468	439	907
Portugal	2 188	2	66	2 256
Belgique	5 030	936		5 966
Luxembourg	77			77
Monaco	Déficitaire en 2021			-
Allemagne	Déficitaire en 2021			-
Suisse	36		58	94
Royaume-Uni	Déficitaire en 2021			-
Chine	8			8
Hong Kong	Déficitaire en 2021			-
TOTAL	85 271	33 551	12 939	131 761

(a) Hors impôts différés et charges exceptionnelles d'IS liées à des contrôles fiscaux.

(b) Inclut en France la taxe foncière, la CFE, la taxe sur les bureaux en Île-de-France, la taxe sur les surfaces commerciales, la taxe sur les enseignes.

(c) Inclut en France contribution sociale de solidarité et taxe sur les véhicules de société.

Une rationalisation du taux effectif d'impôt

Le taux effectif d'imposition du Groupe est de 33,9 % au titre de l'exercice 2021 avec un impact de la CVAE (incluse dans l'impôt sur les sociétés dans les comptes du Groupe) de 5 %. Retraité de la CVAE, le taux d'impôt du Groupe est en ligne avec le taux d'IS du Groupe, compte tenu du mix pays, c'est-à-dire aux alentours de 30 %.

La charge totale d'impôts sur les sociétés augmente de 14,5 millions d'euros en 2021 en corrélation avec une hausse du résultat avant impôt. Cette augmentation de la charge d'impôt est atténuée par la baisse de la CVAE dont le taux a été réduit de moitié en 2021.

Une source de revenus importante pour les collectivités locales françaises

Fnac Darty dispose d'un maillage territorial particulièrement dense en France. L'exploitation des magasins du Groupe et des sites e-commerce génère un total d'impôts locaux de 44 millions d'euros (en comptant la CVAE de 11 millions d'euros).

Ces impôts locaux se composent de la taxe foncière, de la taxe sur les bureaux en Île-de-France, de la cotisation foncière des entreprises, de la taxe sur les surfaces commerciales, de la taxe sur les enseignes et de la CVAE. Ces impôts profitent directement aux collectivités locales françaises, leur permettant de financer leurs activités.

Le Groupe participe donc largement au financement des collectivités locales dans lesquelles elle exploite de nombreux magasins offrant un maillage territorial inégalé pour un Groupe de distribution spécialisé.

2.5.6.3 / Politique fiscale

La politique fiscale du Groupe Fnac Darty vise à :

- rendre prévisible les coûts fiscaux liés à l'exploitation des enseignes du Groupe ;
- réduire les risques fiscaux auxquels il s'expose ;
- préserver sa réputation et son image.

Ces objectifs sont cohérents avec plusieurs des engagements du Groupe en matière de RSE, comme favoriser le développement économique et culturel des territoires et assurer une conduite des affaires exemplaire.

En versant les impôts dans les États et les collectivités locales où il crée de la valeur, Fnac Darty participe à la qualité de vie et l'amélioration des infrastructures publiques de ses clients.

2.5.6.3.1 / Gestion du risque fiscal

Gouvernance

La direction fiscale du Groupe est composée de collaborateurs expérimentés et s'appuie également sur les compétences fiscales des responsables comptables qui gèrent les obligations déclaratives en matière d'impôts. Ils sont assistés de conseils fiscaux externes selon les besoins, notamment pour clarifier des points de droit complexes.

Par ailleurs, chaque direction du Groupe a une obligation de contrôle interne. Lorsque cette direction relève un risque de nature fiscale, elle doit en avertir la direction fiscale du Groupe.

La direction fiscale du Groupe conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales notamment sur les sujets suivants :

- la veille fiscale réglementaire et l'assistance à la mise en œuvre de nouvelles règles fiscales. À titre d'illustration, la direction fiscale a assisté les filiales du Groupe, courant 2021, dans la mise en œuvre des nouvelles règles de la directive E-commerce applicables au 1^{er} juillet 2021 ;
- l'assistance à contrôle fiscal ;
- la rédaction des documentations fiscales comme la documentation en matière de prix de transfert ;
- l'assistance aux filiales sur les aspects fiscaux de projets opérationnels ;
- l'audit fiscal des sociétés entrant dans le périmètre du Groupe, et des audits fiscaux sur des sujets ponctuels.

Risques fiscaux acceptés

Aucun dispositif d'optimisation ou de planification fiscale agressive n'est utilisé par le Groupe.

Pour chaque opération, le Groupe évalue les risques fiscaux relatifs à une position fiscale particulière.

Fnac Darty veille à ce que toutes les entités le composant respectent la réglementation fiscale lui étant applicable. Aucune entité détenue par le Groupe n'est localisée dans un pays mentionné sur la liste française ou européenne des juridictions fiscales non coopératives.

DAC 6

La directive « DAC 6 » impose aux intermédiaires et dans certains cas aux contribuables eux-mêmes, de déclarer aux administrations fiscales leurs opérations internationales potentiellement agressives sur le plan fiscal, du fait de la présence d'au moins un marqueur visé par la directive.

Le Groupe ne dispose pas de schéma de planification fiscale agressive et estime ne pas devoir souscrire la déclaration prévue par la directive DAC 6.

IFRIC 23

IFRIC 23 – Incertitudes relative aux traitements fiscaux clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 – Impôts sur le résultat concernant la comptabilisation et l'évaluation, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat.

À cet effet, l'interprétation IFRIC 23 prescrit une méthode unique et uniforme de reconnaissance des risques fiscaux.

À compter de 2019, le Groupe a uniformisé son processus de reconnaissance des risques fiscaux, avec la mise en place de procédures de communication normées entre les filiales de toutes les juridictions fiscales et la direction fiscale du Groupe. Désormais, s'il est probable qu'une position fiscale incertaine ne soit pas acceptée par les autorités fiscales, cette situation est reflétée dans les comptes lors de la comptabilisation de l'impôt exigible et de l'impôt différé. Au 31 décembre 2021, les positions fiscales incertaines ont été appréciées selon ces standards et au terme de cette appréciation aucun nouveau risque n'a été détecté.

Prix de transfert

Fnac Darty applique le principe de pleine concurrence aux prix de transfert. Les prix de transfert ne sont en aucun cas un outil de planification fiscale (transfert de bénéfices vers un pays disposant d'un taux d'imposition moins important qu'un autre, optimisation des déficits).

Notamment, les entités du Groupe hors de France sont libres de s'approvisionner en marchandises auprès de la centrale d'achats située en France. Le choix d'utiliser ou non cette solution dépend des impératifs opérationnels de chaque entité.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

Le Groupe essaye de trouver, pour la fixation de ses prix de transfert, la méthode la plus classique et conforme aux principes de l'OCDE tout en gardant des référentiels et méthodes de calcul simples.

Les prix de transfert du Groupe consistent essentiellement dans la refacturation de frais de siège, la facturation d'intérêts par la société centralisatrice de trésorerie, la vente de marchandises par la centrale d'achats située en France aux filiales françaises ou étrangères. Les prix de transfert sont régulièrement audités par les inspecteurs des impôts lors de leurs contrôles fiscaux.

2.5.6.3.2 / Relations avec l'administration fiscale

Fnac Darty collabore de manière transparente avec les administrations fiscales des différents pays dans lesquels il est présent.

Contrôles fiscaux

Le Groupe est pleinement conscient que le maintien de services publics de qualité dont il bénéficie dépend de la vérification par les administrations fiscales que l'impôt dû et acquitté par le Groupe a été correctement établi. Le Groupe entretient des relations officielles, ouvertes et constructives avec les autorités fiscales afin de rechercher des solutions appropriées en vue de limiter les litiges inutiles.

Fnac Darty fait l'objet de contrôles fiscaux réguliers. En France, plusieurs sociétés du Groupe sont en permanence en situation de contrôle fiscal. Ainsi, en 2021, quatre sociétés étaient en cours de vérification de comptabilités en France et deux contrôles étaient en cours sur Fnac Belgium et Fnac Suisse.

Le droit fiscal étant parfois sujet à interprétation et à prise de position incertaine, le Groupe n'hésite pas à prendre l'attache de l'administration fiscale pour demander un rescrit ou une prise de position. Malgré ces diligences, il est toujours possible que des contrôles fiscaux mettent à jour des risques fiscaux non détectés ou que des désaccords surviennent avec les autorités fiscales sur une différence d'interprétation des dispositions fiscales locales ou internationales, ou sur l'appréciation d'une situation factuelle.

Néanmoins, le Groupe n'a qu'un nombre limité de contentieux fiscaux en cours devant des tribunaux.

Ces sujets limités et techniques montrent que le Groupe gère peu de contestations avec les autorités fiscales.

À compter de 2022, le Groupe s'engage dans le partenariat fiscal avec la Direction des grandes entreprises dont le protocole a été signé en début d'année. Ce dispositif offre l'accès à un service dédié permettant de répondre aux questions fiscales qui se poseraient améliorant ainsi la sécurité juridique des opérations réalisées par le Groupe.

Diligences de Fnac Darty vis-à-vis de l'administration fiscale concernant des tiers

Le Groupe reçoit également de nombreux droits de communication concernant d'autres contribuables, notamment dans le cadre de la vérification de la conformité des vendeurs opérant par l'intermédiaire d'une plateforme à leurs obligations en matière de TVA. Ceux-ci font l'objet d'un traitement rapide par les services concernés en coordination avec la direction fiscale.

Fnac Darty dépose, conformément à la législation, des déclarations facilitant le travail de contrôle de l'administration fiscale : déclaration des salaires, déclaration des honoraires, déclaration des revenus des vendeurs de plateforme.

Autres relations avec l'administration fiscale

Le Groupe est membre de différentes instances professionnelles destinées à faire valoir le point de vue des distributeurs. Elle peut exprimer son point de vue individuel dans le cadre de réunions ou de consultations publiques.

Fnac Darty n'a pas fait de demande aux autorités fiscales de quelque pays que ce soit pour obtenir le bénéfice d'un avantage fiscal en matière de taxation de ses bénéfices.

2.6 / Tableau de synthèse des indicateurs extra-financiers

Les chiffres présentés sont en périmètre courant et périmètre Groupe (sauf lorsque précisé).

Risque : L'évolution des métiers dans un contexte d'accélération numérique		Engagement 1 : développer le capital humain ■ Développer les compétences et l'employabilité ■ Favoriser l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail ■ Garantir la santé et la sécurité des salariés			
Indicateurs	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
EFFECTIFS ET ORGANISATION DU TRAVAIL					
Effectifs au 31/12 (CDD + CDI, à périmètre courant)	Salarié	24 046	24 886	25 585	
Effectifs France (CDD + CDI)	Salarié	17 676	18 895	19 270	
Effectifs moyens	ETP	21 454	22 474	22 927	
Part des CDI (Groupe)	%	88,3 %	89,2 %	87,8 %	
Part de l'intérim (sur effectif CDD + CDI + Intérim)	%	13,4 %	12,5 %	13,1 %	
Ancienneté moyenne des inscrits en CDI	Année	12,8	12,3	12,7	
Âge moyen des inscrits en CDI	Année	40,5	38,9	40,9	
Part des temps complet (sur l'effectif CDI)	%	81,9 %	82,8 %	83,8 %	
Part des managers (sur l'effectif CDI)	%	22,8 %	23,8 %	24,3 %	
Nombre de recrutements de salariés permanents (hors acquisitions)	Salarié	3 127	2 562	3 570	
Nombre de départs de salariés permanents (hors cessions)	Salarié	3 749	2 976	3 818	
FORMATION					
Part des salariés formés dans l'année en présentiel sur l'effectif total	%	66,0 %	37,5 %	56,7 %	
Part des effectifs formés dans l'année en présentiel ou à distance sur l'effectif total	%	82,9 %	75,9 %	93,7 %	
Nombre d'heures de formation en présentiel par salarié formé en présentiel	Heure	15,4	13,7	15,5	§ 2.1.2.1
KPI : nombre d'heures de formation (tout format confondu) par salarié formé	Heure	14,2	9,2	14,9	
KPI : part de la masse salariale allouée à la formation	%	2,5 %	2,8 %	3,2 %	
ABSENTÉISME					
Taux d'absentéisme global	%	5,0 %	5,9 %	7,5 %	Intro 2.1
KPI : taux d'absentéisme maladie	%	4,6 %	5,2 %	5,3 %	

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Tableau de synthèse des indicateurs extra-financiers

Indicateurs	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
SANTÉ/SÉCURITÉ					
Nombre de salariés formés à la sécurité	Salarié	6 000	4 985	14 474	
Nombre d'heures de formation à la sécurité	Heure	31 514	18 618	45 125	
KPI : taux de fréquence des accidents avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	27,5	30,1	31,5	
KPI : taux de gravité des accidents avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	1,5	1,7	1,9	§ 2.1.3
Taux de fréquence des accidents du travail et des trajets, avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	35,5	36,1	38,7	
Taux de gravité des accidents du travail et des trajets, avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	1,7	2,0	2,2	
ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE					
Index Égalité professionnelle (consolidé)	Unité	90	90	88	
Part des femmes dans l'effectif total	%	39,0 %	39,6 %	39,1 %	
Part des femmes dans l'effectif « manager »	%	35,7 %	37,0 %	37,2 %	
Part des femmes dans l'effectif « directeur de magasin »	%	13,6 %	18,2 %	19,9 %	
Part des femmes au conseil d'administration (hors administrateurs salariés)	%	50 %	50 %	50 %	§ 2.1.1.1
KPI : part des femmes dans l'effectif « Leadership Group »	%	24,3 %	24,3 %	26,6 %	
KPI : part des femmes au comité exécutif	%	33,3 %	33,3 %	38,5 %	
KPI : part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle durant l'année	%	33,2 % (29,5 % pour les hommes)	22,9 % (23,5 % pour les hommes)	22,3 % (25,2 % pour les hommes)	
Nombre de femmes dans les nouvelles embauches en CDI		1 185	1 068	1 439	
Part des salariés en situation de handicap (dans l'effectif CDI) (hors Suisse et Belgique)	%	5,2 %	4,9 %	5,0 %	
Part des personnes en situation de handicap dans les embauches en CDI (hors Suisse et Belgique)	%	1,2 %	0,8 %	1,7 %	§ 2.1.1.2
Part des + 50 ans dans l'effectif CDI	%	22,6 %	23,2 %	24,4 %	
Part des jeunes dans l'effectif CDI	%	10,8 %	11,0 %	11,6 %	
ENGAGEMENT					
NPS collaborateurs (note de recommandation sur 10)	Unité	7	7,5	6,7	§ 2.1.1.3.3
Turnover	%	16,2 %	12,5 %	16,4 %	

Risque :

La durabilité du modèle d'affaires et les nouveaux modes de consommation

Engagement 2 : favoriser une consommation durable et un choix éclairé

- Informer les clients pour permettre un choix éclairé
- Faire évoluer l'offre, pour proposer des produits plus durables
- Développer la réparation
- Donner une seconde vie aux produits
- Assurer la collecte et le recyclage des déchets
- Contribuer au débat public autour de la durabilité

Engagement 3 : contribuer au développement social et culturel des territoires

- Donner accès à la culture au plus grand nombre
- Accroître les impacts positifs sur les territoires

Indicateurs	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
DURABILITÉ DES PRODUITS VENDUS					
Part de produits certifiés par un label environnemental dans l'offre ^(a) (périmètre Nature & Découvertes)	%		11 %	12 %	§ 2.2.2
Part du chiffre d'affaires réalisé par des produits à impact positif ^(b) (périmètre Nature & Découvertes)	%		76 %	70 %	
KPI : score de durabilité ^(c) (périmètre France)	Unité	100	105	111	§ 2.2.1.2
RÉPARATION					
KPI : nombre de produits réparés	Nombre en milliers	1 835	1 822	2 106	
Nombre de produits réparés à domicile	Nombre en milliers	460	436	515	
Nombre de produits réparés en atelier	Nombre en milliers	429	307	397	
Nombre de produits réparés en magasin	Nombre en milliers	150	134	191	§ 2.2.2
Nombre de produits réparés par les centres de relation client à distance	Nombre en milliers	616	755	798	
Nombre de produits réparés par WeFix	Nombre en milliers	180	190	205	
Nombre d'abonnés Darty Max	Nombre	n.a.	200 K	500 K	§ 2.2.3.1
Nombre d'utilisateurs de la communauté sav.darty.com	Nombre	4 M	7 M	10 M	§ 2.2.3.3
ACHATS D'EMBALLAGE ET DÉCHETS					
KPI : volumes d'emballages (carton et plastique) consommés/CA	Tonne/M€	0,6	0,8	0,7	§ 2.2.5.2.1
KPI : volumes de déchets électriques et électroniques collectés (Groupe)	Tonne	51 489	49 943	51 766	§ 2.2.5.1
Volumes de déchets électriques et électroniques collectés en tonnes (France)	Tonne	46 373	44 898	46 778	
Volumes de déchets valorisables générés et confiés à des prestataires de recyclage (périmètre France, hors Nature & Découvertes)	Tonne			7 607	
Volumes de déchets non valorisables (périmètre France, hors Nature & Découvertes)	Tonne			4 322	§ 2.2.5.2.2
KPI : taux de valorisation des déchets (carton, papier, plastique, polystyrène, bois, métal, verre ; hors déchets rapportés par les clients et hors déchets dangereux) (périmètre France, hors Nature & Découvertes)	%			64 %	

(a) Agriculture biologique, Bois FSC, Cosmétique Bio Cosmos, Cosmétique Bio Ecocert, Cosmétique Eco Ecocert, Cosmétique Natural Cosmos, Coton Bio, Max Avelaard, Oekotex 100.

(b) Produits favorisant l'éducation environnementale, l'artisanat, les énergies renouvelables, la santé et le bien-être, l'éducation et la pédagogie.

(c) Moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Tableau de synthèse des indicateurs extra-financiers

Indicateurs	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET CULTUREL DES TERRITOIRES					
Nombre de magasins ouverts	Nombre	78	40	55	§ 2.3.2.1
Nombre d'événements culturels	Nombre		1 300	5 700	§ 2.3.1.1
DONS ET PROJETS SOLIDAIRES					
Total des actions solidaires du groupe Fnac Darty	k€	3 856	4 520	10 987	
<i>dont dons financiers et dons en nature</i>	k€	3 258	3 669	10 178	§ 2.3.3.2
<i>dont dons collectés en magasin et sur les sites marchands</i>	k€	598	851	809	

Risque :
L'urgence climatique et ses conséquences sur les entreprises

Engagement 4 : réduire les impacts sur le climat

- Renforcer la gouvernance et l'intégration des risques climatiques
- Réduire les émissions générées par les transports et l'énergie des sites
- Étendre le pilotage des émissions aux produits, aux services et aux déplacements des salariés

Indicateurs	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
BILAN CARBONE					
Total émissions scope 1	kt CO ₂ eq	19,4	18,6	20,6	
Total émissions scope 2	kt CO ₂ eq	8,4	2,1	1,7	
Total émissions scope 3	kt CO ₂ eq	4 381,1	n.d.	4 274,2	
<i>Produits et services achetés</i>	kt CO ₂ eq	2 323,0	2 356,7	2 354,9	
<i>Biens immobilisés</i>	kt CO ₂ eq	51,7	42,6	44,6	
<i>Émissions liées aux combustibles et à l'énergie</i>	kt CO ₂ eq	16,4	14,4	17,6	
<i>Transport de marchandise amont</i>	kt CO ₂ eq	38,6	34,8	36,3	
<i>Déchets générés</i>	kt CO ₂ eq	124,4	n.d.	117,4	
<i>Déplacements professionnels</i>	kt CO ₂ eq	1,1	0,7	0,7	§ 2.4.3.2
<i>Déplacements domicile-travail</i>	kt CO ₂ eq	33,2	n.d.	30,6	
<i>Actifs en leasing amont</i>	kt CO ₂ eq	0,6	0,6	0,6	
<i>Transport de marchandise aval et distribution</i>	kt CO ₂ eq	6,1	10,1	9,3	
<i>Utilisation des produits vendus</i>	kt CO ₂ eq	1 166,6	975,0	998,6	
<i>Fin de vie des produits vendus</i>	kt CO ₂ eq	27,8	26,4	29,3	
<i>Franchises</i>	kt CO ₂ eq	0,4	0,2	0,4	
<i>Déplacements clients</i>	kt CO ₂ eq	591,1	638,0	634,0	
Empreinte carbone totale	kt CO ₂ eq	4 408,9	n.d.	4 296,5	

INDICATEURS SUIVANT L'OBJECTIF DE RÉDUCTION SUR LE TRANSPORT ET LES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES

Émissions de CO ₂ générées par les transports et l'énergie des sites	t CO ₂ eq	80 291	70 951	75 488	
<i>dont scope 1</i>	t CO ₂ eq	19 369	18 597	20 617	
<i>dont scope 2 – market-based</i>	t CO ₂ eq	8 409	2 147	1 705	§ 2.4.3.2
<i>dont scope 3</i>	t CO ₂ eq	52 514	50 207	53 166	
Émissions de CO ₂ des transports et de l'énergie des sites/chiffre d'affaires	t CO ₂ eq	10,9	9,5	9,4	

Indicateurs	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
ÉNERGIE					
Énergie consommée	MWh	225 896	206 398	217 021	
dont électricité	MWh	195 253	176 553	180 922	
dont gaz	MWh	26 985	26 660	31 591	
dont réseau de chaleur	MWh	338	534	832	
dont réseau de froid	MWh	3 321	2 952	3 676	
Fioul consommé	litres	57 043	57 973	80 676	
Part d'énergie renouvelable dans les achats d'électricité	%	24 %	36 %	45 %	
Part d'énergie renouvelable dans les achats d'électricité en France	%	0 %	14 %	25 %	
Consommation énergétique des sites par surface	kWh/m²	138	125	133	§ 2.4.4.1
Émissions fugitives (fuites de fluides frigorigènes)	t CO ₂ eq	3 232	3 246	3 224	
Émissions de CO ₂ générées par les sites (avec émissions fugitives)/m² (market-based)	kg CO ₂ eq/m²	13,2	8,0	8,8	
Émissions de CO ₂ générées par les sites (avec émissions fugitives) (market-based)	t CO ₂ eq	21 703	13 145	14 324	
KPI : émissions de CO₂ générées par la consommation énergétique des sites (hors émissions fugitives)/m² (market-based)	kg CO ₂ eq/m²	11,26	5,9	6,7	
Émission de CO ₂ générées par les sites (location-based)	t CO ₂ eq	32 160	28 813	31 664	
Émissions de CO ₂ générées par les sites/m² (location-based)	kg CO ₂ eq/m²	19,6	17,5	19,4	
TRANSPORT DE MARCHANDISE ENTRE LES ENTREPÔTS ET LES MAGASINS					
Émissions du transport de marchandise entre les entrepôts et les magasins (périmètre Groupe)	t CO ₂ eq	26 621	23 160	24 048	
Émissions du transport de marchandise entre les entrepôts et les magasins (périmètre Fnac France et Darty France)	t CO ₂ eq	21 365	18 201	18 317	
KPI : émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins/palette (périmètre Fnac France et Darty France, Nature & Découvertes)	kg CO ₂ eq/palette	16,7	15	13,9	§ 2.4.4.4.1
KPI : émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins/km (périmètre Espagne, Portugal, Suisse, Belgique)	kg CO ₂ eq/km	0,97	0,98	0,97	
LIVRAISON DERNIER KILOMÈTRE					
Nombre de livraisons	En milliers	2 019	2 270	2 218	
Nombre de livraisons en France	En milliers	1 749	1 960	1 930	
Émissions de CO ₂ générées par la livraison dernier kilomètre	t CO ₂ eq	14 416	14 701	17 126	§ 2.4.4.4.3
KPI : émissions de CO₂ générées par la livraison dernier kilomètre/livraison	kg CO ₂ eq/livraison	7,1	6,5	7,7	

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Tableau de synthèse des indicateurs extra-financiers

Indicateurs	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
INTERVENTION SERVICE APRÈS VENTE					
Nombre d'interventions	En milliers	752	741	801	
Nombre d'interventions France	En milliers	706	680	738	
Émissions de CO ₂ générées par les interventions à domicile (dont expédition des pièces détachées)	t CO ₂ eq	4 881	4 716	5 715	
Émissions de CO ₂ générées par les déplacements SAV/intervention	kg CO ₂ eq/intervention	6,48	6,37	7,14	§ 2.4.4.4.4 et § 2.4.4.4.5
Nombre de produits envoyés en atelier SAV	En milliers	863	744	715	
Nombre de produits envoyés en atelier SAV France	En milliers	693	611	655	
Émissions de CO ₂ générées par les produits à réparer vers les ateliers SAV	t CO ₂ eq	2 305	1 851	1 533	
Émissions de CO ₂ par produit envoyé en atelier SAV	kg CO ₂ eq/produit	2,7	2,5	2,1	
E-COMMERCE					
Émissions de CO ₂ générées par les flux « e-commerce »	t CO ₂ eq	6 097	10 083	9 258	§ 2.4.4.4.2
KPI : émissions de CO₂ générées par l'expédition de colis	t CO ₂ eq	0,49	0,53	0,53	
PRODUITS VENDUS					
Total Émissions produits	kt CO ₂ eq	3 425,3	3 368,0	3 281,4	
dont fabrication	kt CO ₂ eq	2 221,2	2 356,7	2 242,8	
dont transport amont	kt CO ₂ eq	9,7	9,8	10,7	
dont utilisation	kt CO ₂ eq	1 166,6	975	999	§ 2.4.4.5.1
dont fin de vie des produits	kt CO ₂ eq	27,8	26,4	29,3	
Intensité carbone par chiffre d'affaires	t CO ₂ eq/M€	464	450	409	

Risque :
L'éthique de tous dans un modèle de développement par le partenariat

Engagement 5 : garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires

- Protéger les données personnelles des salariés et clients
- Prévenir les risques de corruption
- Mettre en œuvre un plan de vigilance
- Garantir une responsabilité fiscale

Indicateurs	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
MÉCANISME D'ALERTE					
Nombre d'alertes éthiques reçues et traitées via le mécanisme d'alerte externalisé	Nombre			28	§ 2.5.1.2
SOURCING EN ASIE					
Nombre d'usines actives Fnac Darty	Nombre	200	192	195	
Nombre d'usines auditées	Nombre	105	97	94	
Nombre d'audits non annoncés	Nombre		19	36	
KPI : part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen (Fnac Darty)	%		91,7 %	91,5 %	§ 2.5.5.4
KPI : part de fournisseurs de N&D ayant signé la charte achats responsables	%		64,3 %	64,1 %	
MARKETPLACE					
Nombre de vendeurs Marketplace mis à l'épreuve dans le cadre du suivi qualité	Nombre	500	1 054	1 800	§ 2.5.5.4

2.7 / Note méthodologique

La rédaction de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) est réalisée par la direction RSE du Groupe, qui coordonne également le reporting des données extra-financières. Ces données proviennent des directions concernées (ressources humaines, logistique, maintenance, achats, commerce...), en France et dans les pays où est implanté le Groupe.

Ces données sont saisies dans un outil de reporting, facilitant la collecte, le suivi et le pilotage des indicateurs de performance. La méthodologie de reporting est décrite dans un protocole mis à jour chaque année et diffusé aux contributeurs lors du lancement de la collecte de données.

Tous les chiffres publiés font l'objet de plusieurs contrôles de cohérence : en interne et en externe (organisme tiers indépendant).

Périmètre de reporting

Sauf lorsque précisé, le périmètre concerne l'ensemble des filiales du Groupe.

La collecte des données est réalisée sur un exercice civil clos, du 1^{er} janvier au 31 décembre. Si les données de fin d'année ne sont pas disponibles, la période reportée peut être décalée, mais couvre toujours douze mois réels consécutifs, afin de tenir compte de la saisonnalité de l'activité de l'entreprise.

Précisions méthodologiques pour les données sociales

Le périmètre de consolidation correspond à l'ensemble des sociétés juridiques dont les salariés intègrent le système

d'information dédié aux ressources humaines : les sociétés Fnac Appros Groupe et les magasins en gares ou aéroports en sont donc exclus. Le périmètre de couverture correspond à 99,51 % des effectifs de la consolidation financière.

Intégrées au Groupe courant 2020, les sociétés CTS Eventim et 123 Billets ont rejoint le périmètre. Fnac Tourisme, liquidé en 2021, sorti.

En raison de leur indépendance, les effectifs des franchisés sont également exclus.

Précisions méthodologiques pour les données environnementales

Le périmètre de consolidation correspond à l'ensemble des filiales opérationnelles du Groupe, à l'exception de WeFix. Les magasins ayant fermé au cours de l'année 2020 ou ayant ouvert après le 30 juin 2020 sont exclus du périmètre. Toute autre exclusion de périmètre est mentionnée et justifiée dans le(s) paragraphe(s) concerné(s).

En raison de leur indépendance, les franchises sont exclues du périmètre de publication. En revanche, elles sont indirectement intégrées au reporting des émissions de CO₂, puisqu'elles bénéficient des flux de transport de marchandises.

Dans une démarche de progrès continu, Fnac Darty améliore d'année en année l'exhaustivité de son inventaire des émissions de gaz à effet de serre (GES), directes et indirectes. Le tableau ci-dessous décrit le périmètre des chiffres publiés dans la DPEF.

« n.a. » fait référence à un flux de transport ou un combustible non utilisé.

Poste d'émissions		Fnac France et Darty France	Fnac Belgique et Vanden Borre	Fnac Espagne	Fnac Portugal	Fnac Suisse	Nature & Découvertes
Énergie des sites	Électricité						
	Gaz naturel			n.a.	n.a.	n.a.	
	Fioul domestique		n.a.		n.a.	n.a.	n.a.
	Gaz frigorigènes					n.a.	
	Réseaux de chaleur		n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
	Réseaux de froid		n.a.	n.a.		n.a.	n.a.
Transport logistique	transports entrepôts-magasins						
	E-commerce						
	Livraison dernier kilomètre						n.a.
	Déplacements SAV			n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	Flux ateliers SAV		n.a.	n.a.			n.a.
	Déplacements professionnels						

Le calcul des émissions CO₂ a été réalisé suivant la catégorisation des émissions de GES en trois scopes (1, 2 et 3).

Catégorie	Description
Scope 1	= les émissions directes produites par des sources fixes et mobiles
Scope 2	= émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, de chaleur et de froid issues d'un réseau
Scope 3	= les autres émissions indirectes

L'unité retenue est l'équivalent CO₂.

Les facteurs d'émissions utilisés pour calculer les émissions de CO₂ sont majoritairement ceux préconisés par l'Ademe dans la Base Carbone (dernières valeurs disponibles). Sur certains postes spécifiques, Fnac Darty retient les facteurs d'émission fournis par ses prestataires ou fournisseurs. Pour l'énergie *market-based*, les facteurs d'émission sont calculés par les fournisseurs. À défaut, les facteurs d'émissions de l'AIB sont utilisés.

Scope 1 : 100 % des émissions reportées

Les émissions directes de gaz à effet de serre de Fnac Darty proviennent de la consommation de gaz et de fioul des différents sites du Groupe, de la consommation de carburant des véhicules de la flotte du Groupe, et des fuites de gaz frigorigènes.

Poste d'émissions	Méthodologie
Émissions directes des sources fixes de combustion	Pour l'évaluation des émissions liées à la consommation de gaz et de fioul des différents sites du Groupe, les calculs sont fondés sur des données spécifiques provenant des fournisseurs. Pour chaque source d'énergie, Fnac Darty multiplie la consommation énergétique par le facteur d'émission pertinent (phase combustion – scope 1 – Base Carbone).
Émissions directes des sources mobiles de combustion	Pour l'évaluation des émissions liées à la consommation de carburant des véhicules de la livraison dernier kilomètre, des véhicules des techniciens intervenant à domicile et des véhicules de fonction et de service, les calculs sont fondés sur des données spécifiques, provenant des fournisseurs. Les consommations de carburant sont multipliées par les facteurs d'émission pertinents pour chaque type de carburant utilisé (phase combustion – scope 1 – Base Carbone).
Émissions directes fugitives	Pour l'évaluation des émissions liées aux recharges de gaz frigorigènes, correspondant aux fuites de gaz, les calculs sont fondés sur des données spécifiques, fournies par les fournisseurs. Les kilogrammes de gaz réfrigérants rechargés sont multipliés par les facteurs d'émission pertinents (scope 1 – Base Carbone).

Scope 2 : 100 % des émissions reportées

Les émissions indirectes de gaz à effet de serre de Fnac Darty proviennent **de la consommation d'électricité et d'énergie fournies par les réseaux de chaleur et de froid des différents sites du Groupe**. Les calculs sont basés sur des données spécifiques.

Poste d'émissions	Méthodologie
Électricité	Les émissions liées à l'électricité consommée sont quantifiées selon les méthodes <i>market-based</i> et <i>location-based</i> depuis 2020. Les émissions liées à l'électricité pour 2019 ont été recalculées conformément à cette méthodologie. Fnac Darty a choisi la méthode <i>market-based</i> pour assurer le suivi de ses performances, et notamment celles de sa politique d'achats responsables appliquée à l'énergie. Les émissions liées à l'électricité <i>market-based</i> sont calculées sur la base des facteurs d'émissions transmis par les différents fournisseurs d'électricité du Groupe. Lorsque ceux-ci ne sont pas disponibles, le calcul s'appuie sur le mix des capacités de production du fournisseur (les consommations associées à chaque source d'énergie sont ensuite multipliées par les facteurs d'émission spécifiques à chaque énergie (phase combustion – scope 2 – Base Carbone). Lorsque ni les facteurs d'émission ni le mix des capacités de production du fournisseur ne sont disponibles, Fnac Darty calcule les émissions <i>market-based</i> à partir du mix résiduel (source AIB), conformément aux recommandations du <i>GHG Protocol</i> .
Réseaux de chaleur et de froid	Quelques sites du Groupe sont reliés à des réseaux urbains de chaleur et de froid. Les consommations énergétiques associées sont multipliées par les facteurs d'émission spécifiques à ces réseaux (scope 2 – Base Carbone).

Scope 3 – Autres émissions indirectes

Précisions concernant les produits neufs vendus

Le Groupe a fait appel à un cabinet d'experts pour évaluer l'empreinte carbone des produits neufs vendus par le Groupe en 2020 et produire un outil de calcul spécifique à Fnac Darty permettant de suivre les émissions de GES dans le temps. Cette évaluation suit la méthodologie Bilan Carbone, l'approche retenue a été celle de cycle de vie complet des produits. Les calculs sont réalisés dans un outil de calcul dédié.

Les postes du scope 3 suivant ont été inclus à l'étude :

- achats de produits – soit la fabrication des produits ;
- transport de marchandise amont – soit le transport entre le fournisseur et Fnac Darty ;
- utilisation des produits vendus – soit l'énergie consommée par les appareils ;
- fin de vie des produits vendus – le traitement des produits en tant que déchets ;
- transport des clients – estimé en complément de l'empreinte des produits.

Le transport des produits des entrepôts aux magasins et la distribution ont été exclus, car déjà évalué et suivi par le Groupe dans le cadre de son objectif de réduction des émissions de GES.

Précisions concernant les autres postes du scope 3

Le Groupe a fait appel à un cabinet d'experts pour réaliser l'inventaire des émissions de GES du Groupe pour l'année 2019, en vue de définir des objectifs alignés sur la science, qui seront soumis à la validation de la SBTi en 2022. La méthodologie d'évaluation de l'empreinte carbone retenue est celle développée par le *GHG Protocol*.

Certaines catégories ont ainsi été calculées pour la première fois :

- biens immobilisés ;
- franchises ;
- achats indirects.

NB : certaines catégories sont non applicables ou jugées non significatives pour le Groupe. C'est le cas des actifs en *leasing* amont et aval, des investissements, des émissions de procédés et de transformation des produits.

Postes d'émissions	Méthodologie
Produits et services achetés	La fabrication des produits neufs vendus a été mesurée à partir du volume des produits vendus par le Groupe en 2021, d'hypothèses posées pour chaque catégorie de produit et de facteurs d'émission unitaire provenant des bases de données reconnues (Ademe, Ecolinvent, IEA...). En l'absence de facteurs d'émission spécifiques, le calcul s'est basé sur le poids du produit et sa matière principale. En l'absence de volumes de vente 2019 et 2021 pour les produits éditoriaux des filiales Fnac Belgique, Fnac Espagne, Fnac Portugal et Fnac Suisse, une extrapolation a été réalisée sur la base du ratio entre les volumes de produits éditoriaux dans le total des volumes vendus par Fnac France en 2021. Les émissions liées à la fabrication des produits vendus par Nature & Découvertes en 2019 et 2021 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe.
Dont achats indirects	À partir de la cartographie des achats indirects France, les mesures ont été faites majoritairement selon la méthode des ratios monétaires (Base Carbone) pour 2019. Chaque poste a été augmenté de 10 % afin de couvrir les émissions de GES des achats indirects réalisés par les filiales européennes du Groupe. Les émissions de Nature & Découvertes en 2019 et 2021 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe.
Biens immobilisés	À partir des données réelles de 2020, ce poste a été évalué à partir des facteurs d'émission de la Base Carbone. Conformément à la méthodologie du <i>GHG Protocol</i> , seules les immobilisations achetées, acquises ou louées sur une longue durée l'année de reporting sont comptabilisées dans le <i>GHG Protocol</i> , et non amorties. Les émissions de Nature & Découvertes en 2019 et 2021 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe.
Émissions liées aux combustibles et à l'énergie	La méthodologie utilisée est la même que pour les scopes 1 et 2, mais les facteurs d'émission sont spécifiques aux émissions générées par les autres phases du cycle de vie de l'énergie ou du combustible (source : Base Carbone et AIB).

Postes d'émissions	Méthodologie
Transport de marchandise amont	D'après le pays de provenance (basé sur des données réelles ou des hypothèses) par catégorie de produit, la distance à parcourir entre le pays de fabrication et la France a été estimée. Les émissions associées sont calculées à partir des facteurs d'émission de la Base Carbone. Les émissions liées au transport amont des produits vendus par Nature & Découvertes en 2019 et 2021 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe. Transport magasins : pour mesurer l'empreinte carbone des transports de marchandises, les différentes filiales du Groupe ont recours à plusieurs méthodologies, en fonction des données d'entrée disponibles : ■ à partir de la consommation de carburant des camions : les litres de carburant ou les kilogrammes de gaz sont ensuite multipliés par les facteurs d'émission pertinents (Base Carbone) ; ■ à partir de la distance parcourue par type de camion : les kilomètres parcourus sont rapportés aux consommations moyennes des différents véhicules utilisés (source Ademe) puis les litres consommés sont multipliés par les facteurs d'émission pertinents (Base Carbone). Expédition de pièces détachées vers les centres de service, pour les besoins des techniciens SAV : les volumes de pièces détachées sont multipliés par les facteurs d'émission transmis par le prestataire de transport. Ils varient selon la dimension de la pièce. Expédition de produits en panne vers les centres de réparation du Groupe : pour la France, il existe un flux de messagerie (Fnac Darty s'appuie soit sur le bilan CO₂ des prestataires, soit sur les volumes multipliés par un facteur d'émission retenu par défaut) et un flux qui transite par des navettes internes (sous-traité). Pour ce dernier flux, les kilomètres parcourus sont rapportés aux consommations moyennes des différents véhicules utilisés (source Ademe) puis les litres consommés sont multipliés par les facteurs d'émission pertinents (Base Carbone). Pour le reste du Groupe, les volumes sont multipliés par un facteur d'émission retenu par défaut.
Déchets générés	Pour les sites français dotés d'un outil de suivi des déchets, à partir des volumes confiés à des prestataires de traitement des déchets, les émissions de GES associées ont été calculées à partir des facteurs d'émission de la Base Carbone. Pour les sites qui ne sont pas dotés de cet outil (sites situés en centres commerciaux ou dépendants de collectes gérées par les municipalités), les émissions ont été estimées par extrapolation (ratio au chiffre d'affaires). Dans les autres filiales, les émissions sont estimées à partir des données réelles et des facteurs d'émission de la Base Carbone. Les émissions liées aux déchets de Nature & Découvertes en 2019 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe.
Déplacements professionnels	Le Groupe s'appuie sur le reporting des agences de voyages.
Déplacements domicile/travail	Les émissions de GES liées aux déplacements domicile-travail ont été calculées à partir des données d'une enquête réalisée auprès de 2 218 salariés, soit près de 13 % des effectifs de Fnac et Darty France. Les réponses ont ensuite été extrapolées à l'ensemble des salariés de France. Le Groupe a croisé les données kilométriques avec le nombre de jours théoriques travaillés par salarié et le nombre de jours de télétravail déclaré, puis avec les moyens de locomotion désignés par les répondants. Les facteurs d'émission retenus proviennent de la Base Carbone. Les émissions liées aux déplacements des salariés des filiales européennes pour 2019 et 2021, et des salariés de Nature & découvertes pour 2021, ont été estimées par extrapolation (à l'effectif moyen et la moyenne des jours théoriques travaillés) pour 2019 et 2021.
Transport de marchandise aval et distribution	Expédition des colis : afin d'affiner le calcul des émissions, Fnac Darty calcule depuis 2020 ce poste d'émission à partir des bilans de GES des différents prestataires de transport. Ces bilans sont rapportés au nombre de colis confiés à ces prestataires pour obtenir des facteurs d'émission spécifiques à chaque fournisseur. Pour les prestataires qui ne sont pas en mesure de fournir des bilans de GES, Fnac Darty applique le facteur d'émission du transporteur dont la logistique et la flotte sont les plus similaires. Expédition de produits volumineux (essentiellement des grands TV) par les filiales Fnac Espagne, Fnac Portugal et Fnac Suisse : le facteur d'émission retenu par défaut est celui qui correspond à l'expédition d'une télévision de 20 kilogrammes par le prestataire de transport retenu pour ce type d'expédition en France.
Utilisation des produits vendus	Sur la base des données réelles de produits vendus, les émissions sont calculées à partir d'hypothèses relatives à la durée de vie des produits et à leur consommation annuelle, et des facteurs d'émission pertinents de la Base Carbone. Les émissions liées à l'utilisation des produits vendus par Nature & Découvertes en 2019 et 2021 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe.

Postes d'émissions	Méthodologie
Fin de vie des produits vendus	À partir du type de déchet associé à chaque produit, les émissions sont calculées sur la base des facteurs d'émission pertinents de la Base Carbone. Les émissions liées à la fin de vie des produits vendus par Nature & Découvertes en 2019 et 2021 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe.
Franchises	Pour les franchises, les émissions prises en compte concernent uniquement les émissions des scopes 1 et 2 : la partie production de l'électricité (exclusion de l'amont et des pertes en ligne) et les émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes. Les données de consommation d'électricité des franchises ont été extrapolées à partir de la consommation moyenne des sites Fnac en France pour l'année 2019. La consommation de fluides frigorigènes a été extrapolée par mètre carré à partir du périmètre calculé. Les émissions de 2020 et 2021 ont été estimées par extrapolation au nombre de franchises ouvertes.
Déplacements clients	Ce poste a été estimé à partir des données réelles du nombre de visiteurs en magasin et d'hypothèses de moyen de transport (INSEE) et de distance de déplacement en fonction du lieu d'implémentation du magasin (5 à 20 km). Les données françaises sont considérées comme représentatives des comportements des autres pays. Les émissions liées aux déplacements clients de Nature & Découvertes en 2019 et 2021 ont été estimées par extrapolation au nombre de visiteurs, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe.

Dans une démarche de progrès continu, Fnac Darty améliore chaque année la mesure et le suivi de ces postes d'émission. Toutefois, cette démarche nécessite des corrections et parfois des recalculs. C'est pourquoi les données CO₂ publiées en 2021 et 2020 au titre des années 2020 et 2019 peuvent varier par rapport aux données publiées dans les DPEF 2020 et 2019. Lorsque des retraitements importants sont menés, ils sont indiqués sous les données concernées.

Méthodologie concernant notre réponse à la DPEF

La déclaration de performance extra-financière appelle à présenter les risques extra-financiers les plus matériels, et à décrire le modèle d'affaires en intégrant les risques et enjeux RSE jugés prioritaires.

Dans ce but, le service RSE a mené en 2018 une vaste consultation de ses parties prenantes internes et externes pour identifier les risques extra-financiers et enjeux clés associés. Ces risques et enjeux clés ont été présentés et validés en comité exécutif, avant de servir de base d'échanges avec l'ensemble des directions concernées afin d'identifier les indicateurs les plus pertinents pour rendre compte de la performance extra-financière du Groupe.

La direction RSE a travaillé en étroite collaboration avec la direction de l'audit interne pour l'analyse des risques et avec la direction financière pour la définition du modèle d'affaires.

Chaque année, le Groupe cherche à étendre le périmètre de reporting et la pertinence des indicateurs de performance suivis. De ce fait, les indicateurs construits en 2021 ne peuvent pas toujours être comparés avec l'exercice 2019, en raison d'une absence de données.

À l'inverse, certains indicateurs publiés les années précédentes n'ont pas été jugés suffisamment pertinents pour décrire la performance du Groupe et donc intégrer cette DPEF.

La définition des indicateurs prioritaires sera présentée dans le(s) paragraphe(s) concerné(s).

Suite aux consultations menées par Fnac Darty pour son analyse de matérialité, certaines informations demandées dans le cadre de la DPEF ont été jugées peu significatives. Ainsi, étant donné le secteur d'activité du Groupe, ne seront pas publiées les informations suivantes : « Moyens de la lutte contre la précarité et le gaspillage alimentaires et en faveur du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable ». Toutefois, des informations relatives aux actions menées par Nature & Découvertes pour lutter contre le gaspillage alimentaire sont décrites en 2.2.4.3.

Le présent document a fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (OTI) dont les conclusions sont présentées en fin de chapitre.

2.8 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre groupe (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant ou OTI (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration :

- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3o du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

(1) Accréditation Cofrac Inspection, n° 3-1049, portée disponible sur le site www.cofrac.fr.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾.

Indépendance et contrôle qualité

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

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre décembre 2021 et mars 2022 sur une durée totale d'intervention d'environ quatre semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené dizaines d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'entité, et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le deuxième alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'entité, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques⁽²⁾, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités⁽³⁾ ;

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

(2) L'éthique de tous dans un modèle de développement par le partenariat.

(3) Fnac Darty France et Fnac Belgique & Vanden Borre.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre de l'entité ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽¹⁾ et couvrent entre 82 % et 100 % des données sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'entité.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 16 mars 2022

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Éric Ropert
Associé

(1) Fnac Darty France et Fnac Belgique & Vanden Borre.

ANNEXE

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Accords collectifs signés
Mesures en faveur du bien-être au travail
Engagements et actions de réduction de l'impact environnemental des activités
Actions en faveur de l'économie circulaire et de la durabilité des produits
Actions en faveur de l'économie sociale et solidaire
Procédures mises en place en matière de bonne conduite des affaires et de lutte contre la corruption

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Absentéisme maladie
Part des femmes dans l'effectif « Leadership Group »
Part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle dans l'année
Part de la masse salariale allouée à la formation
Nombre d'heures de formation par salarié formé
Taux de gravité des accidents du travail
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt
Score de Durabilité
Nombre de produits réparés
Volumes de DEEE collectés en tonnes
Taux de revalorisation des déchets
Émissions de CO₂ générées par les consommations énergétiques des sites/m²
Émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins/km parcouru
Émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins/palette
Émissions de CO₂ générées par la livraison dernier kilomètre/livraison
Émissions de CO₂ générées par les flux « e-commerce »/colis
Part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen (Fnac Darty)



Gouvernement d'entreprise

3.1 / Organisation de la gouvernance 168

3.1.1 / Composition du conseil d'administration et des comités	168
3.1.2 / Composition du conseil d'administration : propositions soumises à l'assemblée générale du 18 mai 2022	173
3.1.3 / Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et le Directeur Général	174
3.1.4 / Examen de l'indépendance des administrateurs	188
3.1.5 / Plan de succession	189
3.1.6 / Modalité d'exercice de la direction générale	190
3.1.7 / Président du conseil d'administration	190
3.1.8 / Comité exécutif	191
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

3.3 / Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction 210

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
3.3.2 / Informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce pour chaque mandataire social de la Société	217

3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme 237

3.4.1 / Accords de participation et d'intéressement	237
3.4.2 / Intéressement long terme	238

3.5 / Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique 239

3.6 / Autres informations 239

3.7 / Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 240



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 Français 250 1	M	59	Président Administrateur indépendant	Président d'Impala	2013	2022	9	Comité stratégique Président
Antoine Gosset-Grainville Français 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 Allemande 250 0	F	64	Administrateur indépendant	Avocate	2017 ^(b)	2022	5	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale ^(c) Membre
Sandra Lagumina Française 250 0	F	54	Administrateur indépendant	Directrice Générale Asset management de Meridiam	2017 ^(b)	2025	5	Comité d'audit Membre
Carole Ferrand Française 250 0	F	51	Administrateur indépendant	Directrice financière de Capgemini	2013	2024	9	Comité d'audit Présidente Comité stratégique Membre
Delphine Mousseau ^(e) Française 258 0	F	50	Administrateur indépendant	Consultante indépendante	2017 ^(b)	2024	5	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale Membre
Nonce Paolini Français 250 0	M	72	Administrateur indépendant	Administrateur de sociétés	2013	2025	9	Comité des nominations et rémunérations Membre
Brigitte Taittinger-Jouyet Française 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 Française 500 2	F	64	Administrateur indépendant	Administrateur de sociétés	2018	2025	4	Comité d'audit ^(d) Membre
Jean-Marc Janaillac Français 250 2	M	68	Administrateur indépendant	Président de SAS Hermina	2019	2022	3	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale Membre
Javier Santiso Français et espagnol 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.

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 Janaillac		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 (Modacrin)

(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 financier. 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 de 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-Lavours
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-Lavours
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-Lavois
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 AFEF-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 Janaillac	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-Brieuc 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 :

- 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 ;
- 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.



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.

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,

- 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 Janaillac	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, de plans débouclés en numéraire 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 sur 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 représentants 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 consécutive.

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 du 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 du 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 (NPS)</i> (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 AFEF-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 %) 17/05/2021 pour la 2 ^e tranche (33,33 %)	22/05/2021 pour la 1 ^{re} tranche (33,33 %) 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 %) 17/05/2021 pour la 2 ^e tranche (33,33 %)	22/05/2021 pour la 1 ^{re} tranche (33,33 %) 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 SOUMIS 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'élèvent 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	

	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

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'attache 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



Commentaires sur l'exercice

4.1 / Analyse de l'activité et des résultats consolidés	242	4.2 / Trésorerie et capitaux du Groupe	264
4.1.1 / Informations financières clés	244	4.2.1 / Présentation générale	264
4.1.2 / Présentation générale	246	4.2.2 / Ressources financières	264
4.1.3 / Comparaison des résultats annuels du Groupe pour les exercices 2020 et 2021	254	4.2.3 / Analyse des flux de trésorerie	268
4.1.4 / Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par zone géographique pour les exercices 2020 et 2021	261	4.3 / Événements récents et perspectives	273
4.1.5 / Utilisation d'estimations et d'hypothèses	263		



4.1 / Analyse de l'activité et des résultats consolidés

Définitions et indicateurs alternatifs de performance

Définition du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires (ou produit des activités ordinaires) « réel » du Groupe correspond à son chiffre d'affaires publié.

Le Groupe utilise les notions de variation du chiffre d'affaires suivantes :

1. Variation du chiffre d'affaires à taux de change constant :

La variation du chiffre d'affaires à taux de change constant signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu. L'impact des taux de change est éliminé en recalculant les ventes de l'exercice N-1, sur la base des taux de change utilisés pour l'exercice N.

2. Variation du chiffre d'affaires à périmètre constant :

La variation du chiffre d'affaires à périmètre constant signifie que l'effet des changements de périmètre est corrigé afin de ne pas tenir compte des modifications (acquisition, cession de filiale). Le chiffre d'affaires des filiales acquises ou cédées depuis le 1^{er} janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.

3. Variation du chiffre d'affaires à magasins constants :

La variation du chiffre d'affaires à magasins constants signifie que l'effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre a été exclu. Le chiffre d'affaires des magasins ouverts ou fermés depuis le 1^{er} janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.

Définition du résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel total de Fnac Darty inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

Les « Autres produits et charges opérationnels non courants » regroupent les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle de l'ensemble consolidé, de nature à perturber le suivi de la performance économique du Groupe.

En conséquence, pour le suivi des performances opérationnelles du Groupe, Fnac Darty utilise comme solde de gestion majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel total et les « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise et qui peut servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

Définition de l'EBITDA

En complément des résultats publiés, le Groupe présente l'indicateur de performance EBITDA qui exclut du résultat opérationnel courant, l'impact des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés. Le Groupe considère que cette information aide les investisseurs dans leur analyse de la performance du Groupe. L'EBITDA n'est pas un indicateur prévu par les normes IFRS et ne figure pas dans les comptes consolidés du Groupe. L'EBITDA n'a pas de définition standard et par conséquent, la définition utilisée par le Groupe pourrait ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés. Depuis le 1^{er} janvier 2019, l'application de la norme IFRS 16 a modifié de façon significative l'EBITDA du Groupe. L'EBITDA hors IFRS 16 est utilisé dans le cadre des covenants financiers applicables au titre du Contrat de Crédit.

EBITDA = Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés.

Définition du cash-flow libre opérationnel

Le Groupe utilise également un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé le cash-flow libre opérationnel. Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles et aux flux des investissements opérationnels bruts (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et la variation des dettes des fournisseurs d'immobilisations). Depuis le 1^{er} janvier 2019, l'application de la norme IFRS 16 a modifié de façon significative le cash-flow libre opérationnel du Groupe.

Cash-flow libre opérationnel = flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets.

Définition de la trésorerie nette

La trésorerie nette est constituée de la trésorerie brute et des équivalents trésorerie, diminués de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus tels que définis par la recommandation du Conseil national de la comptabilité n° 2013-03 au 7 novembre 2013. Depuis le 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique la norme IFRS 16. L'application de cette norme modifie de façon significative la trésorerie nette du Groupe.

Définition de l'endettement financier net

L'endettement financier net est constitué de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus tels que définis par la recommandation du Conseil national de la comptabilité n° 2013-03 au 7 novembre 2013, diminué de la trésorerie brute et des équivalents trésorerie. Depuis le 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique la norme IFRS 16. L'application de cette norme modifie de façon significative l'endettement financier net du Groupe.

Application de la norme IFRS 16

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 – Contrats de location. La norme IFRS 16 remplace la norme IAS 17 et ses interprétations. Cette norme, entrée en vigueur pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2019, impose la comptabilisation d'un actif (le droit d'utilisation) et d'un passif (dette de loyers) calculé sur la base des loyers inévitables actualisés.

Le Groupe applique la norme IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019. Afin d'assurer la transition entre la norme IAS 17 et la norme IFRS 16, l'ensemble des contrats de location et l'ensemble des contrats de prestation rentrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 ont été analysés.

Pour le suivi de sa performance financière, le Groupe publie des indicateurs qui excluent l'application de la norme IFRS 16. Ces indicateurs sont l'EBITDA hors IFRS 16, le cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16, ainsi que l'endettement financier net hors IFRS 16.

Avec l'application de la norme IFRS 16	Retraitement IFRS 16	Sans l'application de la norme IFRS 16
EBITDA Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés	Loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16	EBITDA hors IFRS 16 EBITDA incluant les charges de loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16
Cash-flow libre opérationnel Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets	Décaissement des loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16	Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16 Cash-flow libre opérationnel incluant les impacts relatifs aux loyers entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16
Trésorerie nette Trésorerie brute et équivalents de trésorerie moins dette financière brute	Dette locative	Trésorerie nette hors IFRS 16 Trésorerie nette hors dette locative
Endettement financier net Dette financière brute moins la trésorerie brute et équivalents de trésorerie	Dette locative	Endettement financier net hors IFRS 16 Endettement financier net minoré de la dette locative
Résultat financier	Intérêts financiers sur la dette locative	Résultat financier hors intérêts financiers sur la dette locative

Arrondis

Les tableaux suivants comportent des données arrondies individuellement. Les calculs arithmétiques effectués sur la base des éléments arrondis peuvent présenter des divergences avec les agrégats ou sous totaux affichés.

4.1.1 / INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS

Les informations financières publiées présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés des exercices clos les 31 décembre 2020 et 2021, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, figurant à la section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2021 et 2020 » du présent Document d'enregistrement universel.

Les données financières présentées ci-dessous doivent être lues en parallèle avec :

- les états financiers consolidés des exercices clos les 31 décembre 2020 et 2021 figurants à la section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2021 et 2020 » du présent Document d'enregistrement universel ;
- l'analyse de la trésorerie et des capitaux du Groupe présentée au chapitre 4.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document d'enregistrement universel ;

- les informations sur les tendances et les objectifs présentées à la section 4.3 « Événements récents et perspectives » du présent Document d'enregistrement universel.

Les présentes informations financières sont préparées sur la base d'une information « publiée » correspondant :

- pour 2021, aux comptes consolidés IFRS audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2021 intégrant 12 mois d'activité opérationnelle de l'ensemble des enseignes du Groupe ;
- pour 2020, aux comptes consolidés IFRS audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2020 intégrant 12 mois d'activité opérationnelle de l'ensemble des enseignes du Groupe.

Principaux chiffres clés du compte de résultat du Groupe

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Chiffre d'affaires	8 042,6	7 490,7	7,4 %
Marge brute	2 373,5	2 185,8	8,6 %
Résultat opérationnel courant	270,7	215,3	25,7 %
Résultat opérationnel	260,4	199,4	30,6 %
Résultat net des activités poursuivies	144,5	88,4	63,5 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	145,0	95,6	51,7 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	159,8	(6,0)	2 763,3 %
Résultat net part du Groupe de l'ensemble consolidé	160,3	1,2	13 258,3 %
(en pourcentage du chiffre d'affaires)			
Taux de marge brute	29,5 %	29,2 %	0,3 pt
Taux de marge opérationnelle	3,4 %	2,9 %	0,5 pt
Données qui ne sont pas tirées des états financiers			
EBITDA ^(a)	620,8	566,8	9,5 %
EBITDA hors IFRS 16 ^(b)	373,9	321,8	16,2 %

(a) L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisés en résultat opérationnel courant.

(b) L'EBITDA hors IFRS 16 correspond à l'EBITDA retraité des loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16.

Informations sectorielles sélectionnées

	2021		2020	
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)
Chiffre d'affaires				
France-Suisse	6 700,9	83,3 %	6 228,0	83,2 %
Péninsule Ibérique	701,5	8,7 %	653,8	8,7 %
Belgique et Luxembourg	640,2	8,0 %	608,9	8,1 %
TOTAL	8 042,6	100,0 %	7 490,7	100,0 %
Résultat opérationnel courant				
France-Suisse	244,6	90,4 %	193,8	90,0 %
Péninsule Ibérique	10,8	4,0 %	8,4	3,9 %
Belgique et Luxembourg	15,3	5,6 %	13,1	6,1 %
TOTAL	270,7	100,0 %	215,3	100,0 %

Principaux chiffres clés du bilan du Groupe

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Actifs non courants	3 981,9	3 963,5	18,4
dont actifs non courants liés à IFRS 16	1 115,2	1 109,4	5,8
Actifs courants	2 978,0	3 185,8	(207,8)
Capitaux propres	1 563,6	1 373,4	190,2
Passifs non courants	2 254,8	2 280,9	(26,1)
dont passifs non courants liés à IFRS 16	891,1	884,1	7,0
Passifs courants	3 141,5	3 495,0	(353,5)
dont passifs courants liés à IFRS 16	238,9	229,7	9,2
Trésorerie nette hors IFRS 16	246,7	113,9	132,8
dont trésorerie et équivalents de trésorerie	1 181,1	1 568,7	(387,6)
dont dettes financières hors IFRS 16	934,4	1 454,8	(520,4)
Endettement financier net avec IFRS 16	883,3	999,9	(116,6)
dont trésorerie et équivalents de trésorerie	1 181,1	1 568,7	(387,6)
dont dettes financières hors IFRS 16	934,4	1 454,8	(520,4)
dont endettement financier lié à IFRS 16	1 130,0	1 113,8	16,2

Principaux chiffres clés du tableau des flux de trésorerie du Groupe

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	637,4	544,5	92,9
Variation du besoin en fonds de roulement	(39,7)	67,2	(106,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	528,3	546,2	(17,9)
Investissements opérationnels	(116,8)	(99,4)	(17,4)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement financiers	(0,4)	(10,2)	9,8
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement hors IFRS 16	(36,1)	(24,9)	(11,2)
Flux nets liés à l'application de la norme IFRS 16	(249,2)	(247,1)	(2,1)
Trésorerie nette hors IFRS 16	246,7	113,9	132,8

4.1.2 / PRÉSENTATION GÉNÉRALE

4.1.2.1 / Introduction

Le tableau suivant présente la ventilation du chiffre d'affaires du Groupe en 2021 par zone géographique et par catégorie de produits et services.

	Produits techniques		Produits éditoriaux		Produits électroménagers		Autres produits et services		Total	
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires toutes zones confondues)
France-Suisse	3 173,3	47,4 %	1 048,1	15,6 %	1 539,5	23,0 %	940,0	14,0 %	6 700,9	83,3 %
Péninsule Ibérique	409,5	58,4 %	202,5	28,9 %	0,0	0,0 %	89,5	12,8 %	701,5	8,7 %
Belgique et Luxembourg	327,9	51,2 %	54,5	8,5 %	215,6	33,7 %	42,2	6,6 %	640,2	8,0 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 910,7	48,6 %	1 305,1	16,2 %	1 755,1	21,8 %	1 071,7	13,3 %	8 042,6	100,0 %

Le Groupe pilote ses activités selon le découpage géographique suivant :

- **France-Suisse** (83,3 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2021, 90,4 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2021). La zone « France-Suisse » est la première zone en matière de contribution au chiffre d'affaires du Groupe avec 6 700,9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021.

Nature & Découvertes et ses filiales sont dirigées depuis la France. À fin 2021, les magasins Nature & Découvertes exploités en propre sont au nombre de 90 (dont 4 magasins en Belgique et 1 magasin au Luxembourg) auxquels s'ajoute un réseau de 11 franchises (7 en Suisse, 1 au Portugal et 3 dans les outre-mer).

L'activité du Groupe en France et Suisse s'appuie donc à fin 2021 :

- sur des réseaux de magasins exploités en propre (404 par la France et 9 par la Suisse),
- auxquels s'ajoutent 13 shop-in-shops Fnac au sein des magasins Manor en Suisse,
- ainsi que sur les 385 magasins exploités en franchise en France (y compris les magasins en Suisse, au Maroc, en Tunisie, au Qatar, en Côte-d'Ivoire, au Congo, au Cameroun et au Sénégal), et
- sur ses sites internet notamment au travers des sites fnac.com, darty.com, fnac.ch et natureetdecouvertes.com ;

■ **Péninsule Ibérique** (8,7 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2021, 4,0 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2021). La zone « Péninsule Ibérique » regroupe les activités du Groupe en Espagne et au Portugal et affiche un chiffre d'affaires de 701,5 millions d'euros en 2021. L'activité du Groupe dans la Péninsule Ibérique s'appuie sur des réseaux de magasins exploités en propre (36 en Espagne et 33 au Portugal à fin 2021), en franchise (4 magasins en Espagne et 1 au Portugal) ainsi que sur les sites internet fnac.es et fnac.pt. ;

■ **Belgique et Luxembourg** (8,0 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2021, 5,6 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2021). La zone « Belgique et Luxembourg » regroupe les activités du Groupe gérées depuis la Belgique et affiche un chiffre d'affaires de 640,2 millions d'euros en 2021. À fin 2021, le Groupe exploite 84 magasins en propre en Belgique et 1 au Luxembourg, ainsi que les sites internet fnac.be et vandenborre.be.

Catégories de produits et services

Dans chaque zone géographique où il est présent, le Groupe analyse ses ventes par catégorie de produits et services. Cette analyse s'articule autour de quatre axes principaux :

■ **produits techniques** (48,6 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2021). La catégorie des produits techniques a généré 3 910,7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021. Elle regroupe deux sous-catégories de produits :

- la « *Micro-Informatique* » rassemble les ventes des produits suivants : les ordinateurs de bureau, les ordinateurs portables, les tablettes, les logiciels, les imprimantes, les liseuses, les téléphones et les produits et accessoires bureautiques, ainsi que l'ensemble des produits connectés,
- l'« *Électronique Grand Public* » comprend les ventes des produits suivants : les appareils et accessoires photo, les téléviseurs et accessoires vidéo tels que lecteurs DVD, lecteurs Blu-Ray et autres accessoires (home cinéma), les appareils et accessoires de son (casques audio, *dock-stations* et accessoires associés) ;

■ **produits éditoriaux** (16,2 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2021). La catégorie des produits éditoriaux a généré 1 305,1 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021. Elle comprend deux sous-catégories de produits :

- « *Livres* » rassemble les livres physiques et les livres numériques,
- « *Disques et Gaming* » comprend la musique (CD et vinyles) et la vidéo (DVD et Blu-Ray), le gaming regroupant les jeux vidéo (neufs et d'occasions) et les consoles de jeux, ainsi que les produits dérivés (gadgets, T-shirts, instruments de musique...) ;

■ **produits électroménagers** (21,8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2021). La catégorie de l'électroménager a généré 1 755,1 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021. Elle comprend deux sous-catégories de produits :

- « *Gros électroménager* » rassemble les réfrigérateurs/ congélateurs, les éléments de cuisson, les lave-vaisselle et les lave/sèche-linge,
- « *Petit électroménager* » comprend notamment les aspirateurs, les robots de cuisine, le traitement de l'eau/air et les soins du corps ;

■ **autres produits et services** (13,3 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2021). Cette catégorie regroupe, d'une part, les produits en phase de développement pour un chiffre d'affaires généré de 474,4 millions d'euros en 2021, notamment :

- le mobilier de cuisine,
- les produits Maison & Design,
- les Jeux & Jouets,
- la Mobilité Urbaine,
- la Papeterie,
- le Bien-Être,

et, d'autre part, les postes « services » et « autres revenus », qui ont généré 597,3 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021 et regroupent notamment les éléments suivants :

- les services associés aux ventes de marchandises, tels que les ventes d'extensions de garantie, les ventes d'abonnements liés à la réparation, les ventes d'assurance produits, le service après-vente, et les livraisons-installations,
- les services de location de produits techniques et les services de livraison,
- la billetterie,
- les coffrets cadeaux,
- les ventes de cartes adhérents,
- la facturation des frais de port aux clients du canal Internet,
- les commissions perçues dans le cadre de la Marketplace et des partenariats avec des fournisseurs,
- les redevances provenant des magasins exploités en franchise.

Nombre de magasins au 31 décembre 2021

Le tableau suivant montre l'évolution du nombre de magasins sur la période :

Nombre de magasins	2021			2020		
	En propre	En franchise	Total	En propre	En franchise	Total
France-Suisse ^(a)	413	385	798	412	339	751
Péninsule Ibérique	69	5	74	67	5	72
Belgique et Luxembourg	85	0	85	85	0	85
TOTAL	567	390	957	564	344	908

(a) Hors les 13 shop-in-shops Fnac au sein des magasins Manor en 2021.

Le Groupe a ouvert 8 magasins en propre et 47 magasins en franchise sur l'année 2021. En parallèle, le Groupe a fermé 5 magasins en propre et 1 magasin en franchise. Le parc de magasins Nature & Découvertes inclut 90 magasins en propre et 11 magasins en franchise.

Les résultats des magasins détenus en propre sont consolidés dans les comptes du Groupe. Le Groupe analyse l'évolution de son chiffre d'affaires sur une période donnée en tenant compte de l'ensemble du parc de magasins, mais également à nombre de magasins constant, soit le chiffre d'affaires généré par des magasins qui, au 1^{er} janvier de l'exercice N, avaient un historique complet d'activités sur les 12 mois de N-1.

Concernant les magasins exploités en franchise, la vente de marchandises aux franchisés est comptabilisée dans le chiffre d'affaires marchandises du Groupe et la redevance sur le chiffre d'affaires généré par les franchisés auprès de leurs clients est comptabilisée dans le chiffre d'affaires services du Groupe.

Sauf indication contraire, les données financières du présent chapitre sont présentées sur le périmètre total et à taux de change courant.

Fréquentation, panier moyen, taux de passage en caisse et nombre d'adhérents

Le chiffre d'affaires est fonction du nombre de passages en caisse et du panier moyen. Les passages en caisse dépendent de la fréquentation, qui correspond au nombre de visites en magasin ou sur le site internet et du taux de transformation.

Le nombre d'adhérents aux programmes de fidélité du Groupe a progressé de + 0,9 % et atteint 9,9 millions à fin 2021.

Saisonnalité

L'activité du Groupe est fortement saisonnière et marquée par une augmentation significative de la fréquentation des magasins et du trafic sur les sites internet en fin d'année, du *Black Friday* fin novembre aux fêtes de fin d'année (voir la section 6.4 « Risques financiers » du présent Document d'enregistrement universel). Sur l'exercice 2021, le Groupe a réalisé 33,9 % de son chiffre d'affaires consolidé annuel au cours du quatrième trimestre, en léger retrait par rapport à 2020 en raison de circonstances exceptionnelles liées à la crise sanitaire avec un historique particulièrement élevé sur le dernier mois de l'année.

Variations de taux de change

L'impact des variations de taux de change est limité et réside essentiellement dans l'effet des variations de taux de change sur le compte de résultat résultant de la conversion en euro des résultats des filiales du Groupe en Suisse.

Le Groupe a connu une croissance de son chiffre d'affaires de + 7,4 % en 2021, en publié. À taux de change constant, l'évolution du chiffre d'affaires s'élève également à + 7,4 %.

Le risque de change sur les achats du Groupe est relativement faible car les filiales du Groupe réalisent la grande majorité de leurs ventes et génèrent la grande majorité de leurs coûts en monnaie locale, soit principalement en euros.

4.1.2.2 / Faits marquants et analyse des résultats financiers 2021

Le **chiffre d'affaires** 2021 de Fnac Darty s'établit à 8 043 millions d'euros, en croissance de + 7,4 % en données publiées et de + 7,0 % en données comparables ⁽¹⁾ par rapport à 2020, et en croissance de + 8,2 % par rapport à 2019 proforma ⁽²⁾. Cette performance s'inscrit dans un contexte de crise sanitaire qui a perduré en 2021 avec un confinement et plusieurs périodes de fermetures de magasins au cours du premier semestre. Ces mesures sanitaires ont perturbé les conditions d'exploitation des magasins mais dans une moindre mesure par rapport à 2020. Ainsi, la croissance du chiffre d'affaires 2021 repose sur une solide dynamique des ventes en magasins, portée par un taux de transformation et un panier moyen en hausse alors que le trafic en magasin se normalise progressivement. Cette performance témoigne également de la réussite des grands rendez-vous commerciaux de fin d'année. Le niveau des ventes en ligne reste élevé à 26 % des ventes totales du Groupe, portées notamment par le gain de 5 millions de nouveaux clients web actifs, et la puissance de l'omnicanal qui représente 46 % des ventes en ligne en 2021, avec une accélération marquée au cours du quatrième trimestre quand les magasins étaient tous ouverts. L'année 2021 marque ainsi la consolidation du positionnement digital du Groupe avec une part des ventes en ligne en hausse de + 7 points par rapport au niveau pré-crise de 2019.

Le taux de **marge brute** atteint 29,5 % en 2021, en croissance de + 30 points de base par rapport à 2020. Cette progression résulte principalement d'un effet mix produits favorable grâce à l'atténuation des mesures de fermeture des magasins par rapport à 2020 qui a profité aux ventes de produits éditoriaux très sensibles aux achats d'impulsion. De plus, cette hausse est portée par les services et notamment par le déploiement des offres Darty Max et la reprise très progressive de la billetterie dont les ventes ont accéléré au cours du dernier trimestre. Ces éléments ont plus que compensé l'impact du recul de l'activité de Nature & Découvertes fortement pénalisée cette année par la baisse de trafic en magasin engendrée par la fermeture de magasins pendant plusieurs semaines et l'effet technique dilutif de la franchise.

Les **coûts opérationnels** atteignent 2 103 millions d'euros en 2021, en croissance par rapport à 2020 en lien avec la hausse de l'activité. Les coûts opérationnels exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, s'établissent à 26,1 % en 2021, en baisse de - 20 points de base par rapport à l'année dernière. Cette baisse témoigne de la très bonne gestion des dépenses opérationnelles du Groupe grâce à l'efficacité des plans de performance mis en place.

L'**EBITDA** s'établit à 621 millions d'euros, dont 247 millions d'euros liés à l'application de la norme IFRS 16, en croissance de + 54 millions d'euros par rapport à 2020.

Le **résultat opérationnel courant** s'établit ainsi à 271 millions d'euros, contre 215 millions d'euros l'année précédente. La marge opérationnelle en 2021, à 3,4 %, est en hausse de + 50 points de base par rapport à 2020.

En excluant l'activité de billetterie, encore fortement impactée par les restrictions sanitaires, le résultat opérationnel courant 2021 est supérieur à celui de 2019 proforma ⁽²⁾.

Les **éléments non courants** s'établissent à - 10 millions d'euros en 2021 en baisse de - 6 millions d'euros par rapport à 2020 et regroupent principalement des charges de restructuration. Pour rappel, les éléments non courants comptabilisés en 2020 comprenaient des effets *one-off* tels que la dépréciation de la marque Darty et des coûts incrémentaux liés directement à la crise sanitaire.

Le **résultat opérationnel** s'établit ainsi à 260 millions d'euros en 2021.

En 2021, les **frais financiers** s'établissent à - 42 millions d'euros contre - 51 millions d'euros en 2020. Cette baisse résulte principalement de la revalorisation à la hausse de la juste valeur des parts du Groupe dans le fonds de capital-risque Daphni Purple dans lequel le Groupe a investi en 2016. De plus, la nouvelle stratégie de financement mise en place en mars 2021 a permis l'optimisation des charges d'intérêt avec un allongement de la maturité moyenne de la dette du Groupe.

Le **résultat net part du Groupe des activités poursuivies** affiche une hausse de + 49 millions d'euros à 145 millions d'euros en 2021 après prise en compte des éléments non courants, des frais financiers et d'une charge d'impôt de - 74 millions d'euros. Cette dernière, en hausse sur un an liée à la progression des résultats du Groupe, intègre une baisse de la charge d'impôt liée à la CVAE pour près de 10 millions d'euros par rapport à 2020. Ainsi, le taux effectif d'impôt s'affiche en retrait de plus de - 6 points par rapport à 2020.

Le résultat net des activités non poursuivies s'établit à 15 millions d'euros et correspond à un ajustement en 2021 du traitement fiscal de la cession de la filiale néerlandaise BCC en 2020, ce qui porte le **résultat net consolidé, part du Groupe** à 160 millions d'euros en 2021, contre 1 million d'euros en 2020.

Fnac Darty a poursuivi une forte génération de **cash-flow libre opérationnel** ⁽³⁾ à 170 millions d'euros en 2021 par rapport au niveau exceptionnellement élevé de 192 millions d'euros en 2020. Cette variation résulte principalement de la nécessaire reconstitution des stocks opérée en début d'année afin d'accompagner le fort niveau de demande. En 2021, le Groupe a su démontrer, une fois de plus, sa capacité à gérer ses achats de marchandises et piloter son niveau de stocks afin d'assurer un bon niveau de disponibilité de son offre de produits et de services tout au long de l'année et ce, dans un contexte de tensions sur la chaîne d'approvisionnement.

(1) Données comparables : excluent les effets de change, les variations de périmètre, les ouvertures et fermetures de magasins en propre.

(2) Incluant Nature & Découvertes en année pleine.

(3) Hors IFRS 16.



Un Groupe engagé pour ses collaborateurs

Dans un contexte de crise sanitaire qui s'est poursuivie en 2021, la priorité du Groupe reste de garantir la santé et la sécurité des collaborateurs et des clients en gardant en vigueur les meilleures mesures de protection et les règles de distanciation sociale. Le Groupe a ainsi pu compter sur l'engagement et la mobilisation de ses équipes tout au long de ces deux années de crise. Aussi, Fnac Darty s'engage en faveur du pouvoir d'achat des collaborateurs et décide de verser une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat aux salariés les plus directement touchés par les tensions inflationnistes actuelles. Pour les collaborateurs travaillant en France et ayant un salaire annuel brut inférieur à 35 000 euros, cette prime sera de 400 euros. Le Groupe mettra également en place une mesure similaire adaptée au contexte spécifique de chaque pays dans lequel il opère, sauf pour les pays dans lesquels des mesures de soutien au pouvoir d'achat ont déjà été prises. Cette prime sera versée au mois de mars pour les plus de 19 000 collaborateurs du Groupe concernés.

Le Groupe a continué d'œuvrer cette année pour l'amélioration des conditions de travail de ses salariés et a signé en mars 2021 un premier accord sur la Qualité de Vie au Travail qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs. À titre d'exemples, ce nouvel accord contient notamment de nouvelles mesures pour les salariés reconnus « travailleurs handicapés », le droit à la déconnexion, la lutte contre les discriminations ou encore l'égalité professionnelle.

Convaincu que la diversité est le fondement d'une société performante socialement et économiquement, le Groupe s'engage ainsi à dépasser le cadre légal et juridique de la lutte contre les discriminations par des actions volontaristes. Ce fort engagement a été renouvelé avec la signature, en 2021, de la Charte de la diversité, qui prolonge et renforce les actions déjà mises en place dans la politique diversité du Groupe. À ce titre, Fnac Darty a été récompensé pour favoriser l'inclusion des personnes sourdes et malentendantes dans le milieu professionnel en obtenant, en 2021, le prix Inclusion Surdités de la Fondation pour l'Audition. Un réseau interne d'entreprise dédié à la parité, transverse et ouvert à tous les métiers du Groupe, a par ailleurs été créé cette année, afin de promouvoir la montée en responsabilité des femmes. Fnac Darty a notamment pris l'engagement formel d'atteindre 35 % de part de femmes au *Leadership Group* ⁽¹⁾ d'ici 2025. Cette part atteint 27 % en 2021, en hausse de + 3 points par rapport à 2020. Suite à la mise en place du plan stratégique Everyday et aux évolutions au sein du comité exécutif qui ont eu lieu en mars dernier, la part des femmes dans ce comité atteint dorénavant 38 %, avec un objectif de plus de 40 % du genre sous-représenté d'ici 2025. L'ensemble des actions du Groupe en faveur de la parité ont été récompensées et Fnac Darty a obtenu le Trophée LSA « La Conso s'engage » dans la catégorie « Distributeurs » qui classe près de 100 entreprises du secteur selon leurs engagements diversité et RSE.

(1) Environ top 200 managers au niveau du Groupe.

Premiers succès du plan stratégique Everyday qui marquent le début de la transformation profonde du Groupe

Il y a un an, Fnac Darty dévoilait son plan stratégique Everyday avec l'ambition d'être, au quotidien et dans la durée, l'allié incontournable des consommateurs pour les accompagner dans une consommation durable et dans les usages quotidiens de leur foyer.

En 2021, première année de déploiement du plan, le Groupe peut déjà mesurer les premiers succès à l'aune des trois ambitions qu'il s'est fixées 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.

1/ Incarner les nouveaux standards du retail omnicanal gagnant de demain, à la fois digitalisé et humain

Des innovations pour une expérience client réinventée

Fnac Darty réinvente l'expérience clients et la manière de les servir au quotidien que ce soit dans ses magasins mais également sur ses plateformes e-commerce, de plus en plus plébiscitées. Ainsi, le Groupe a déployé cette année au niveau national, pour les deux enseignes Fnac et Darty, un service de visio pour retrouver la qualité des conseils vendeurs en magasin, même à distance. Ce sont ainsi déjà plus de 150 000 échanges par visio/chat qui ont été réalisés sur l'année 2021. Grâce aux 1 500 vendeurs formés à ce nouveau service, le taux de transformation d'un client web ayant recours à la visio est deux à trois fois supérieur à celui d'un client web standard. Si ce service de visio est disponible pour l'ensemble des produits techniques, il sera prochainement étendu à d'autres catégories de produits.

Le Groupe a également lancé L'Éclaireur Fnac <https://leclaireur.fnac.com/>, média digital destiné à éclairer l'avis et le choix des Français sur les grandes thématiques liées aux univers de la culture et de la technologie. En ligne avec la volonté du Groupe d'humaniser les expériences digitales qu'il propose, L'Éclaireur Fnac permet de partager au plus grand nombre le fruit des heures que nos équipes de passionnés passent à lire, écouter, regarder et tester au quotidien. Lancé en octobre dernier, le site rassemble déjà plus de 500 000 visiteurs uniques par mois. Cette plateforme a aussi permis au Groupe, dans un contexte de restrictions sanitaires affectant particulièrement le monde de la culture, de continuer à diffuser ses événements culturels dans des formats hybrides inédits pour faciliter un accès à la culture pour tous. Ce fut notamment le cas lors du Salon Fnac Livres et des concerts du Fnac Live.

L'ensemble de ces initiatives permet au Groupe d'améliorer la mixité clients entre le canal magasin et web et d'offrir ainsi une expérience complète omnicanale. À ce titre, que ce soit pour l'enseigne Darty ou Fnac en France, la part des clients qui ont été actifs⁽¹⁾ à la fois sur les deux canaux, web et magasins, reste en progression en 2021 par rapport à 2020. La satisfaction clients mesurée tout au long du parcours clients a continué de s'améliorer en 2021 avec un NPS (*Net Promoter Score*) agrégé qui a augmenté de près de + 5 points par rapport à 2020.

Enfin, Fnac Darty œuvre chaque année pour enrichir ses programmes de fidélité et sa base d'adhérents, véritable atout concurrentiel pour le Groupe. À fin 2021, le Groupe s'appuie sur une base solide de clients fidèles avec un parc de près de 10 millions d'adhérents, dont plus de 7 millions en France.

Des ambitions dans le digital au service de l'omnicanalité

En 2021, le Groupe a consolidé sa performance sur ses sites e-commerce avec le gain de 5 millions de nouveaux clients web actifs. Les ventes en ligne restent à un niveau élevé à 26 % du total des ventes en 2021, malgré un effet de base de comparaison très élevé en 2020, et affichent une hausse de + 7 points par rapport à 2019. Pour répondre aux usages croissants des clients sur le mobile, Fnac Darty a poursuivi l'amélioration des parcours clients et a refondu la page d'accueil du site fnac.com. En 2021, le trafic sur mobile représente 62 % du trafic total des sites d'e-commerce fnac.com et darty.com, en hausse de + 2 points par rapport à 2020.

Le click&collect a représenté 46 % des ventes en ligne en 2021, en hausse dans l'ensemble des régions, avec une dynamique qui s'est fortement accélérée au quatrième trimestre de plus de + 8 points par rapport à l'année dernière. Afin d'améliorer le parcours omnicanal clients, le Groupe a généralisé le service click&collect assuré par un vendeur à tous les magasins Darty intégrés, permettant ainsi d'augmenter le taux d'attachement des accessoires et services aux produits retirés en magasin de + 10 % en moyenne sur l'année. Ce service est également en cours de déploiement dans les Fnac intégrés, avec un objectif de finalisation à la fin du premier semestre 2022.

Fnac Darty confirme son ambition d'atteindre, à horizon 2025, au moins 30 % du chiffre d'affaires total réalisé sur le web, tout en maintenant un taux de click&collect à 50 %. Afin d'accélérer sa transformation digitale, le Groupe vient d'annoncer un partenariat stratégique clé avec Google centré sur le *Cloud*. Ce partenariat intègre le déploiement de la solution Google Cloud Retail Search sur les sites fnac.com et darty.com, afin d'augmenter leur performance grâce à une expérience d'achats en ligne facilitée,

personnalisée et enrichie pour les clients. Fnac Darty est ainsi le premier distributeur en France à mettre en place cette nouvelle solution Google Cloud et entend ainsi établir de nouveaux standards de performance pour les parcours d'achats en ligne et sur mobile. Ce partenariat permettra également à Fnac Darty d'améliorer davantage le pilotage de ses activités (gestion des promotions, meilleure priorisation des interventions de service après-vente, entre autres) grâce à l'intégration d'outils d'analyse et de traitement de données, de *Machine Learning* et d'Intelligence Artificielle.

Un parc de magasins optimisé

Fnac Darty a continué d'étendre son parc de magasins avec l'ouverture de 55 magasins en 2021, dont 47 franchises. L'ouverture de nouveaux magasins s'est poursuivie de façon opportuniste à l'instar de l'ouverture du premier magasin Fnac au Sénégal permettant au Groupe de renforcer sa présence en Afrique ou de l'ouverture d'un premier magasin Nature & Découvertes au Portugal. Le Groupe est désormais présent dans 13 pays et compte 957 magasins⁽²⁾, dont 390 franchises à fin décembre 2021.

La Cuisine a également poursuivi son développement cette année avec l'ouverture de 19 points de vente, dont 14 magasins Darty dédiés⁽³⁾. À fin 2021, le Groupe dispose ainsi de plus de 185 points de ventes Cuisine, dont 35 magasins exclusivement dédiés à cette offre⁽³⁾.

En parallèle, un accord de partenariat a été conclu avec Manor cette année pour le déploiement de 27 shop-in-shops Fnac au sein de Manor d'ici le premier semestre 2022, permettant de renforcer significativement la présence de la marque Fnac dans l'ensemble des régions de la Suisse. En 2021, ce sont ainsi 9 nouveaux shop-in-shops Fnac qui ont été ouverts, en sus des 4 shop-in-shops tests déjà déployés fin 2020. Grâce à ce partenariat, Fnac Darty vise un chiffre d'affaires additionnel d'au moins 100 millions d'euros en année pleine.

Le Groupe a également accompagné l'évolution de son parc existant en activant différents leviers permettant de l'optimiser. Ainsi, le Groupe a passé en revue l'ensemble de son parc existant de magasins et lancé dès cette année tous les plans d'actions nécessaires sur les magasins concernés pour parvenir à son objectif d'avoir 100 % de son parc de magasins intégrés rentables d'ici 2025. À titre d'exemples, le Groupe a procédé à des transferts de magasins de centre-ville vers des *retail parks* afin de pouvoir bénéficier d'une zone de chalandise plus attractive, et à des transferts de magasins pour réduire la surface commerciale et ainsi gagner en productivité au mètre carré.

(1) Clients ayant réalisé au moins deux achats sur les 12 derniers mois glissants.

(2) Hors shop-in-shops Fnac au sein des magasins Manor.

(3) Certains Darty cuisine, exclusivement dédiés à cette offre, intègrent également une offre literie.



En parallèle, afin d'accompagner le déclin structurel des catégories de l'audio (hors vinyles) et de la vidéo dans les magasins Fnac, une partie des zones d'assortiment de ces produits a été réallouée à des catégories offrant de bons relais de croissance avec l'ouverture de 7 espaces Fnac Home⁽¹⁾, le développement d'espaces de Jeux & Jouets ou encore de nouveaux espaces de Mobilité Urbaine. À ce titre, le Groupe a déployé 3 espaces de mobilité urbaine XXL en magasin comprenant un atelier de réparation et d'entretien de vélos et de trottinettes électriques en partenariat avec Repair and Run. Ce partenariat confirme l'engagement du Groupe pour allonger la durée de vie de ses produits. Le Groupe a également intégré des corners Darty Cuisine dans certains de ses magasins, afin d'accroître la productivité du magasin au mètre carré. Enfin, Nature & Découvertes a ouvert 1 shop-in-shop dans un magasin Fnac en 2021 et 6 magasins Nature & Découvertes, dont quatre nouvelles implantations en franchise au Portugal, en Martinique, en Guadeloupe et à La Réunion.

2/ Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

En 2021, dans le cadre de son plan stratégique Everyday, Fnac Darty a accéléré son ambition de s'inscrire comme un acteur majeur de l'économie circulaire et un promoteur de l'allongement de la durée de vie des produits.

Un renforcement de l'information sur la durabilité des produits

L'accompagnement des clients vers un choix éclairé et une consommation durable s'est accéléré cette année avec la création d'un comité Durabilité qui vise à faire évoluer l'offre du Groupe vers une offre plus durable. À ce titre, la quatrième édition du « Baromètre du SAV » a été publiée et vise à mieux informer le public sur la durée de vie de 77 familles de produits de l'univers équipements électroménagers et multimédia, contre 63 l'an dernier. Vanden Borre a également lancé son premier baromètre de durabilité qui donne un aperçu de la durabilité générale par catégorie de produit et par marque du segment gros électroménager vendus par l'enseigne. Ce baromètre s'appuie sur le score de durabilité⁽²⁾ qui agrège à la fois les critères de fiabilité et de réparabilité par produits. Ce score atteint 111 en 2021 par rapport à 105 en 2020, avec une amélioration marquée de la disponibilité des pièces détachées. Fnac Darty confirme son ambition d'atteindre un score de durabilité de 135 d'ici 2025. Le label « Choix Durable » qui met en avant, en magasin et sur les sites internet du Groupe, les produits les plus durables, a par ailleurs été étendu cette année à la Fnac et couvre dorénavant plus de 150 produits chez Fnac et Darty.

(1) Hors Manor.

(2) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

Une accélération dans la réparation des produits

Fnac Darty facilite la réparation des produits à la fois en incitant les fournisseurs à éco-concevoir et en informant davantage les consommateurs sur la durabilité des produits. Ainsi, 2,1 millions de produits ont été réparés par le Groupe en 2021, en hausse par rapport à 2020 avec un objectif d'atteindre 2,5 millions de produits réparés en 2025. Fnac Darty favorise l'auto-réparation en fournissant conseils d'usage et d'entretien via son site collaboratif lancé en 2018, <https://sav.darty.com/>, qui a enregistré une fréquentation en hausse de + 30 % avec plus de 10 millions d'utilisateurs en 2021.

Afin de favoriser les réparations de produits, le déploiement des points de vente WeFix, leader français de la réparation express de *smartphones*, acquis en octobre 2018, s'est poursuivi cette année, avec l'ouverture de 22 points de vente en 2021, portant le parc à 139 points de vente en France à fin 2021.

La seconde vie des produits, un enjeu majeur pour le Groupe

Fnac Darty a réaffirmé ses ambitions sur le segment de la seconde vie en améliorant la visibilité de son offre d'occasion grâce aux marques Fnac seconde vie et Darty Occasion, en magasins et sur les sites internet du Groupe. Un partenariat avec YesYes pour la reprise de consoles vidéo a également été conclu en 2021. Par ailleurs, un comité Économie Circulaire a été créé en 2021 avec pour objectif de piloter les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus, améliorer la collecte et le recyclage, et valoriser les matières. Enfin, le Groupe est aussi engagé dans la reprise des anciens équipements de ses clients et est le premier collecteur de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) avec 52 000 tonnes de produits collectées et recyclées en 2021, dont 47 000 tonnes en France.

En parallèle, en tant que leader de la distribution de produits culturels, la Fnac a étendu, en 2021, son partenariat avec la start-up française La Bourse aux Livres pour proposer, dans tous les magasins Fnac en France, un service rapide et efficace de reprises de livres, afin de leur donner une seconde vie.

Fnac Darty a en outre renforcé ses opérations de solidarité avec l'organisation de la treizième année de la Braderie solidaire Fnac de Dijon, la grande collecte de livres au profit de Bibliothèques sans Frontières ou encore via son partenariat avec Envie. Ce sont ainsi plus de 10 millions d'euros qui ont été donnés à des associations en 2021 sous forme de dons financiers ou de produits, réalisés directement par le Groupe auprès d'associations partenaires ou par les clients via des mécanismes d'arrondis solidaires au moment de l'achat.

Des enjeux climatiques intégrés dans tous les métiers du Groupe

Le Groupe s'est fixé un objectif de réduction de 50 % de ses émissions de CO₂ à horizon 2030, par rapport au niveau de 2019. Le périmètre retenu concerne les transports – émissions directes et indirectes – et l'énergie des sites. En 2021, dans un contexte de forte hausse de son activité, Fnac Darty a enregistré une baisse de - 14 % de ses émissions rapportées à son chiffre d'affaires par rapport à 2019. Le Groupe s'appuie sur une gouvernance renforcée au sein d'un comité climat, afin de suivre la trajectoire de ses émissions de CO₂, élaborer des plans d'action, assurer le suivi des feuilles de route des différentes filières opérationnelles, et œuvrer pour l'extension de la stratégie bas-carbone à d'autres postes d'émissions indirectes. En 2022, l'ambition est de définir un objectif de réduction de CO₂ sur le scope 3 et de le soumettre à la validation de l'initiative *Science Based Target* (SBT).

Le Groupe a également lancé, en 2021, le projet « livraison éclairée » qui permet aux clients du Groupe d'estimer l'impact environnemental des différents modes de livraison, lors d'achat en ligne. Ainsi, cet outil participe à réduire l'impact environnemental de l'e-commerce du Groupe et s'inscrit dans les engagements pris par Fnac Darty lors de la signature de la charte de l'e-commerce en juillet dernier.

Enfin, Fnac Darty vient de signer un second accord avec Valeco pour la construction d'une centrale solaire en France en 2023. Cet accord s'ajoute au contrat d'achat d'énergie renouvelable signé début 2021 et permettra de couvrir ainsi 30 % de la consommation annuelle d'électricité du Groupe en électricité verte en France à terme, tout en contribuant positivement à la biodiversité et en développant l'emploi local.

Une politique d'achats responsables

Conscients de l'impact des achats indirects du Groupe, Fnac Darty s'engage dans une démarche d'amélioration continue et durable auprès de toutes les parties prenantes de son écosystème. À ce titre, Fnac Darty vient d'obtenir de la Médiation des entreprises, pour une durée de trois ans, le label « Relations fournisseurs & achats responsables » pour ses achats indirects ⁽¹⁾ et rejoint ainsi la communauté des 65 entreprises distinguées par les pouvoirs publics pour les relations durables et équilibrées qu'elles entretiennent au quotidien avec leurs fournisseurs.

Des résultats en progression salués par les principales agences de notation extra-financière

Les engagements concrets de Fnac Darty en matière de responsabilité sociétale d'entreprise ont été salués, une fois encore en 2021, par les agences de notation extra-financière. Ainsi, le Groupe a obtenu la note A- du CDP, au-dessus de la moyenne des entreprises européennes (B) et de la moyenne du secteur de la distribution spécialisée (B-), et intègre pour la

première fois la catégorie « Leadership ». Cette reconnaissance s'ajoute à celle obtenue en octobre dernier de Moody's ESG Solutions (Vigeo Eiris), qui a attribué un score ESG de 54/100 en progression de + 6 points en un an, dont + 14 points sur le volet environnemental, et au renouvellement par MSCI, pour la troisième année consécutive, de la note AA de Fnac Darty. Enfin, en 2021, Nature & Découvertes a été renouvelée entreprise B Corp pour la troisième fois consécutive.

3/ Déployer le service de référence d'assistance du foyer par abonnement

Accélération du nombre d'abonnés à des offres de services

Fnac Darty a poursuivi le déploiement des services par abonnement. En 2021, le Groupe a enregistré une solide dynamique de son offre de service pack sérénité, qui permet de protéger chaque abonné contre le piratage des appareils et le vol des données bancaires avec l'utilisation de l'antivirus Fnac Sécurité et de la sécurisation des mots de passe via Fnac Mot de Passe, ou encore d'éviter la perte des photos grâce au stockage sur le Fnac Cloud.

De plus, le Groupe accélère le déploiement de son abonnement au service de réparation Darty Max afin de devenir le leader des services d'assistance du foyer. Le Groupe a ainsi développé deux offres Darty Max complémentaires à la première offre lancée fin 2019 qui couvre la réparation des appareils de gros électroménager. Avec ces trois offres Darty Max, le Groupe a étendu son service aux segments du petit électroménager, TV home cinéma, son, photo et multimédia, couvrant ainsi plus de 4 millions de produits à date ⁽²⁾. La dynamique de conquête de nouveaux clients s'est accélérée avec près de 500 000 abonnés fin 2021, contre près de 200 000 fin 2020, grâce au déploiement de ces trois offres combiné à l'utilisation de nouveaux canaux de distribution tels que la possibilité de souscrire aux offres sur le web, via le partenaire de distribution Sofinco, ou encore le lancement début 2021 de l'offre Vanden Borre Life en Belgique.

Une offre de service enrichie

Dans un contexte de forte croissance du parc, un nouvel abonné Darty Max est un client avec une fréquence d'achat 1,5 fois supérieure à celle d'un client Darty et avec un panier moyen 25 % supérieur au panier moyen d'un client Darty, preuve d'une montée en valeur certaine liée à nos programmes serviciels. Le Groupe s'attache à développer toute une palette d'offres pour les clients Darty Max incluant, entre autres, des offres exclusives sur certains produits ou la livraison gratuite. Le service Darty Max bénéficie d'un niveau élevé de satisfaction de ses abonnés avec un NPS ⁽³⁾ en intervention à domicile ou en atelier supérieur à la moyenne du Groupe.

(1) Hors achats marchands.

(2) Nombre d'abonnés Darty Max par nombre moyen de produits par abonné couverts par Darty Max.

(3) Net Promoter Score.

Le Groupe enrichit continuellement les services exclusifs et l'expérience client des abonnés à Darty Max, notamment en développant les conseils d'entretien leur permettant d'éviter la survenue de pannes ou encore le déploiement d'un service d'assistance en visio, qui viennent compléter les services de réparation.

L'ensemble de ces avancées confortent le Groupe dans l'atteinte de son objectif de compter plus de 2 millions d'abonnés Darty Max à horizon 2025. Fnac Darty a par ailleurs obtenu le Trophée LSA de l'Innovation de la catégorie « Marques responsables », pour son service d'abonnement à la réparation Darty Max. Cette récompense salue la capacité du Groupe à inventer le commerce de demain.

Des actions de formation et de recrutement pour accompagner cette nouvelle dynamique

Afin d'accompagner le développement de ces services et la hausse induite des interventions ou réparations, Fnac Darty a clairement exprimé son souhait de recruter 500 techniciens d'ici 2025. De plus, le Groupe est soucieux de maintenir une qualité de service aux meilleurs standards et accorde une vraie importance à la formation régulière de ses collaborateurs. Pour cela, 18 classes de formations ont ainsi été ouvertes en 2021, dédiées à la formation des techniciens et réparateurs d'appareils électroménagers. Le Groupe prévoit d'ouvrir 21 Tech Académies partout en France en 2022 pour former ses futurs techniciens électroménager à domicile.

4.1.3 / COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS DU GROUPE POUR LES EXERCICES 2020 ET 2021

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2021, en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé pour les périodes considérées.

	2021		2020		Variation
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	
Chiffre d'affaires	8 042,6	100,0 %	7 490,7	100,0 %	7,4 %
Marge brute	2 373,5	29,5 %	2 185,8	29,2 %	8,6 %
Charges de personnel	(1 171,7)	(14,6 %)	(1 055,1)	(14,1 %)	(11,1 %)
Autres produits et charges opérationnels courants	(930,9)	(11,6 %)	(915,5)	(12,2 %)	(1,7 %)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(0,2)	(0,0 %)	0,1	0,0 %	(300,0 %)
Résultat opérationnel courant	270,7	3,4 %	215,3	2,9 %	25,7 %
Autres produits et charges opérationnels non courants	(10,3)	(0,1 %)	(15,9)	(0,2 %)	35,2 %
Résultat opérationnel	260,4	3,2 %	199,4	2,7 %	30,6 %
Charges financières (nettes)	(41,8)	(0,5 %)	(51,4)	(0,7 %)	18,7 %
Impôts sur les bénéfices	(74,1)	(0,9 %)	(59,6)	(0,8 %)	(24,3 %)
Résultat net de l'exercice des activités poursuivies	144,5	1,8 %	88,4	1,2 %	63,5 %
dont part du Groupe	145,0	1,8 %	95,6	1,3 %	51,7 %
dont part des intérêts non contrôlés	(0,5)	(0,0 %)	(7,2)	(0,1 %)	93,1 %
Résultat net des activités non poursuivies	15,3	0,2 %	(94,4)	(1,3 %)	116,2 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	159,8	2,0 %	(6,0)	(0,1 %)	2 763,3 %
dont part du Groupe	160,3	2,0 %	1,2	0,0 %	13 258,3 %
dont part des intérêts non contrôlés	(0,5)	(0,0 %)	(7,2)	(0,1 %)	93,1 %

4.1.3.1 / Chiffre d'affaires

Le Groupe a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires en 2021 de + 7,4 % en données publiées.

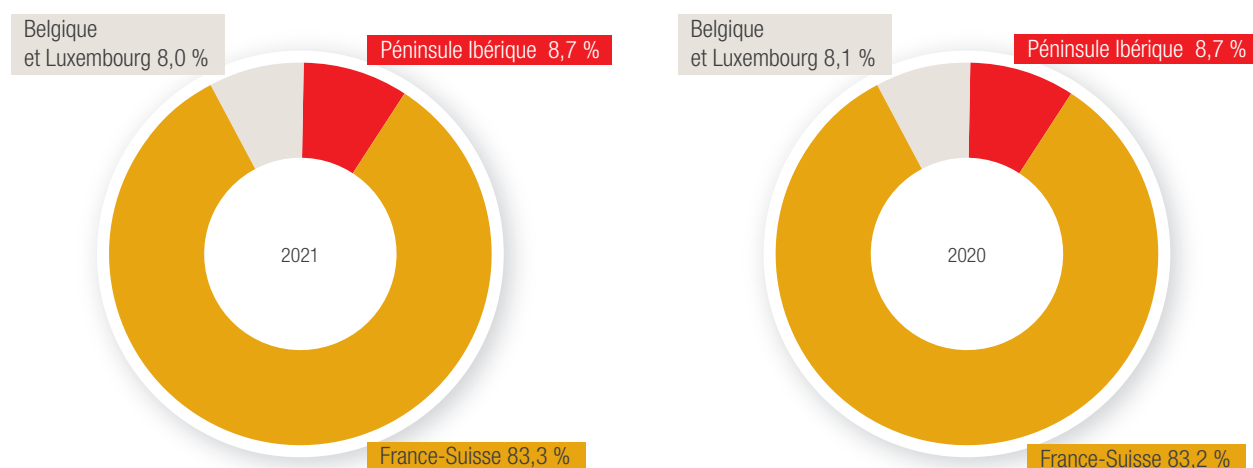
L'impact des taux de change sur le chiffre d'affaires est négligeable. À nombre de magasins et à périmètre constant, le chiffre d'affaires du Groupe affiche une croissance de + 7,0 % en 2021 dans un contexte de crise sanitaire qui s'est poursuivi sur l'année.

L'analyse de la répartition du chiffre d'affaires entre les principaux pays du Groupe montre un marché mature en France-Suisse et en Belgique et Luxembourg. Sur l'année 2020, l'ensemble des pays du Groupe avait subi la crise sanitaire et les restrictions afférentes. La Péninsule Ibérique avait été nettement plus impactée avec de plus fortes restrictions liées à la crise sanitaire et un environnement macroéconomique moins porteur. Sur l'année 2021, les restrictions sanitaires bien que persistantes ont été moins pénalisantes.

Le tableau ci-dessous montre la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2021 par zone géographique.

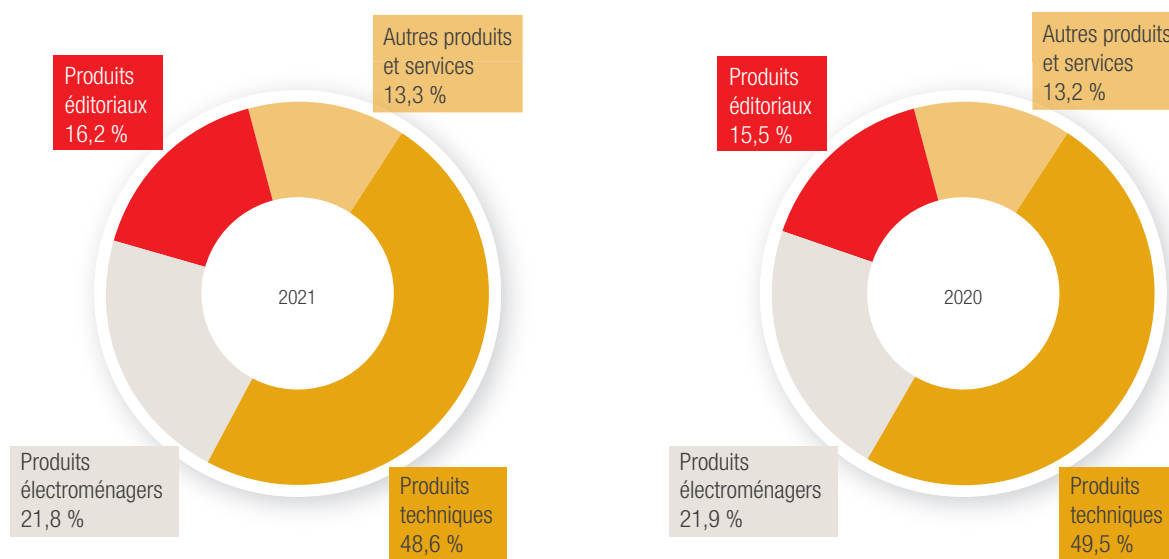
	2021		2020		Variation à taux courant	Variation à périmètre comparable	Variation à taux de change et périmètre constants	Variation à taux de change, périmètre et magasins constants
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)				
France-Suisse	6 700,9	83,3 %	6 228,0	83,2 %	7,6 %	7,6 %	7,6 %	7,2 %
Péninsule Ibérique	701,5	8,7 %	653,8	8,7 %	7,3 %	7,3 %	7,3 %	6,5 %
Belgique et Luxembourg	640,2	8,0 %	608,9	8,1 %	5,1 %	5,1 %	5,1 %	5,0 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	8 042,6	100,0 %	7 490,7	100,0 %	7,4 %	7,4 %	7,4 %	7,0 %

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



	2021		2020		Variation à taux courant	Variation à périmètre comparable	Variation à taux de change et périmètre constants	Variation à taux de change, périmètre et magasins constants
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)				
Produits techniques	3 910,7	48,6 %	3 705,8	49,5 %	5,5 %	5,5 %	5,5 %	5,2 %
Produits éditoriaux	1 305,1	16,2 %	1 158,0	15,5 %	12,7 %	12,7 %	12,8 %	12,2 %
Produits électroménagers	1 755,1	21,8 %	1 637,3	21,9 %	7,2 %	7,2 %	7,2 %	7,1 %
Autres produits et services	1 071,7	13,3 %	989,6	13,2 %	8,3 %	8,3 %	8,3 %	7,9 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	8 042,6	100,0 %	7 490,7	100,0 %	7,4 %	7,4 %	7,4 %	7,0 %

Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits et services



La variation du chiffre d'affaires des produits techniques résulte notamment de la hausse des ventes de la Téléphonie et de la Télévision. Bien qu'impacté par la concurrence accrue des *smartphones*, le chiffre d'affaires de la Prise de vue s'affiche également en croissance. Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux, très sensible aux achats d'impulsion, affiche une augmentation par rapport à l'exercice précédent. Les segments Livres et Audio ont profité de la hausse du trafic magasins, qui avait été fortement pénalisé par les fermetures de magasins en 2020, ainsi que du fort engouement pour la BD et particulièrement les mangas. Le Gaming a bénéficié d'un effet année pleine favorable suite à la sortie de nouvelles consoles de jeux sur la fin d'année 2020.

La progression du chiffre d'affaires des produits électroménagers résulte de la forte dynamique d'équipement de la maison, initiée en 2020 qui s'est poursuivie en 2021, bénéficiant notamment d'un effet de base de comparaison favorable sur le premier semestre en raison d'un historique pénalisé par les fermetures de magasins.

La croissance du chiffre d'affaires des autres produits et services bénéficie du développement des secteurs Maison & Design, Jeux & Jouets et Mobilité Urbaine, ainsi que d'une progression des Services.

Les activités internet, qui s'affichent en léger retrait en raison d'une base de comparaison élevée avec un effet report des ventes particulièrement important lors des périodes de confinement en 2020, représentent désormais 25,6 % des ventes du Groupe (en diminution de - 3,7 points par rapport à 2020). Toutefois, le poids des ventes Internet reste très supérieur à celui de 2019 avec une augmentation de + 6,8 points.

4.1.3.2 / Marge brute et taux de marge brute

La marge brute du Groupe s'est élevée à 2 373,5 millions d'euros pour l'exercice 2021, en augmentation par rapport à 2 185,8 millions d'euros pour l'exercice 2020.

Le taux de marge s'établit ainsi à 29,5 % en 2021, contre 29,2 % en 2020.

Le taux de marge brute en 2021 est en progression de + 30 points de base par rapport à 2020. Cette progression résulte principalement d'un effet mix produits favorable grâce à

l'atténuation des mesures de fermetures de magasins par rapport à 2020 qui a profité aux ventes de produits éditoriaux très sensibles aux achats d'impulsion et des services portés notamment par le déploiement des offres Darty Max et la reprise très progressive de la billetterie dont les ventes ont accéléré au cours du dernier trimestre. Ces éléments ont plus que compensé l'impact du recul de l'activité de Nature & Découvertes fortement pénalisée cette année par la baisse de trafic en magasin engendrée par la fermeture de magasins pendant plusieurs semaines et l'effet technique dilutif de la franchise.

4.1.3.3 / Charges de personnel

Les charges de personnel se sont élevées à 1 171,7 millions d'euros (14,6 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2021, contre 1 055,1 millions d'euros (14,1 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2020, soit une légère hausse du ratio de frais de personnel sur chiffre d'affaires en lien avec un historique bien plus impacté par la fermeture des magasins liée à la crise sanitaire, et avec davantage de recours au chômage partiel des employés en magasins et dans les sièges.

4.1.3.4 / Autres produits et charges opérationnels courants

Les autres produits et charges opérationnels courants se sont élevés à 930,9 millions d'euros (11,6 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2021 contre 915,5 millions d'euros (12,2 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2020, soit une amélioration de + 0,6 point du ratio sur chiffre d'affaires provenant notamment de la baisse des frais logistiques, en lien avec la légère baisse des ventes en ligne, et de l'impact favorable des aides de l'État, qui ont notamment porté sur les loyers des magasins fermés au premier semestre.

4.1.3.5 / Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 270,7 millions d'euros pour l'exercice 2021 contre 215,3 millions d'euros pour l'exercice 2020, soit une augmentation de + 25,7 %.

La marge opérationnelle courante s'établit à 3,4 % en 2021 contre 2,9 % en 2020.

	2021		2020	
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)
France-Suisse	244,6	90,4 %	193,8	90,0 %
Péninsule Ibérique	10,8	4,0 %	8,4	3,9 %
Belgique et Luxembourg	15,3	5,7 %	13,1	6,1 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	270,7	100,0 %	215,3	100,0 %

4.1.3.6 / EBITDA

Le tableau suivant résume l'évolution de l'EBITDA sur la période.

	2021		2020		Variation
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	
Résultat opérationnel courant	270,7	3,4 %	215,3	2,9 %	25,7 %
Dotations nettes aux amortissements ^(a)	350,1	4,4 %	351,5	4,7 %	(0,4 %)
EBITDA	620,8	7,7 %	566,8	7,6 %	9,5 %
Impact IFRS 16 sur l'EBITDA	246,9	3,1 %	245,0	3,3 %	0,7 %
EBITDA HORS IFRS 16	373,9	4,6 %	321,8	4,3 %	16,2 %

(a) Les dotations nettes aux amortissements correspondent aux dotations nettes aux amortissements et aux provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisés en résultat opérationnel courant.

En complément des résultats publiés, le Groupe présente l'indicateur de performance EBITDA, qui exclut du résultat opérationnel courant l'impact des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés. Le Groupe considère que cette information aide les investisseurs dans leur analyse de la performance du Groupe. L'EBITDA n'est pas un indicateur prévu par les normes IFRS et ne figure pas dans les comptes consolidés du Groupe. L'EBITDA n'a pas de définition standard et par conséquent, la définition utilisée par le Groupe pourrait ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés. Depuis le 1^{er} janvier 2019, l'application de la norme IFRS 16 a modifié de façon significative l'EBITDA du Groupe. L'EBITDA hors IFRS 16 est utilisé dans le cadre des covenants financiers applicables au titre du Contrat de Crédit.

4.1.3.7 / Autres produits et charges opérationnels non courants

En 2021, les autres produits et charges non courants représentent une charge nette de 10,3 millions d'euros. En 2020, les autres produits et charges non courants représentaient une charge nette de 15,9 millions d'euros.

Le tableau suivant représente la composition de ce poste en 2021 et 2020.

(en millions d'euros)	2021	2020
Dépréciation de la marque Darty	0,0	(14,2)
Gain lié au complément de prix de Nature & Découvertes	0,0	10,5
Coûts incrémentaux liés à la crise sanitaire	0,0	(5,8)
Autres charges de restructuration	(7,3)	(4,1)
Autres produits et charges non courants nets	(3,0)	(2,3)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS	(10,3)	(15,9)

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe regroupent les éléments inhabituels et significatifs de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique du Groupe.

Au 31 décembre 2021, ils constituent une charge nette de 10,3 millions d'euros et se décomposent comme suit :

- 7,3 millions d'euros de charges de restructuration liées à des plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international ;
- une charge nette de 3,0 millions d'euros liée à divers litiges non courants.

Au 31 décembre 2020, ils constituaient une charge nette de 15,9 millions d'euros et incluait :

- en raison de la crise sanitaire survenue en 2020, des indices de pertes de valeur ont été constatés. Ainsi, le Groupe avait procédé à des tests de dépréciation au premier semestre 2020. Ces tests avaient abouti à une dépréciation de la marque Darty pour 14,2 millions d'euros ;
- au second semestre 2020, dans le cadre du calcul du complément de prix lié à l'acquisition de Nature & Découvertes et conformément à la norme IFRS 3, le dénouement du complément de prix d'acquisition s'était traduit par une reprise de provision en résultat pour un montant net de 10,5 millions d'euros ;
- au premier semestre 2020 Fnac Darty avait pris acte des positions de l'ESMA et de l'AMF et avait décidé de ne pas présenter l'intégralité du coût de la crise sanitaire en résultat non courant. Ainsi, le Groupe a présenté en résultat non

courant uniquement les coûts exceptionnels incrémentaux engagés au premier semestre 2020 et directement induits par la crise sanitaire. Ces coûts correspondaient à la mise en place des barrières sanitaires dans les magasins, ainsi que l'ensemble des primes exceptionnelles versées au personnel ayant travaillé pendant la première période de confinement dans les entrepôts du Groupe pour assurer la livraison des commandes internet. Au premier semestre 2020, l'ensemble de ces coûts représentaient un montant de 5,8 millions d'euros ;

- 4,1 millions d'euros de charges de restructuration liées à des plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international ;
- les autres produits et charges non courants nets représentaient une charge de 2,3 millions d'euros liée à divers litiges non courants et à des charges de restructuration liées à la mise en œuvre de la réorganisation du Groupe.

4.1.3.8 / Résultat opérationnel

Au 31 décembre 2021, le résultat opérationnel du Groupe s'est établi à un bénéfice de 260,4 millions d'euros, contre un bénéfice de 199,4 millions d'euros pour l'exercice 2020.

4.1.3.9 / Charges financières nettes

En 2021, le résultat financier est constitué d'une charge financière de 41,8 millions d'euros à comparer à une charge financière de 51,4 millions d'euros en 2020.

La répartition des charges financières nettes du Groupe en 2021 et 2020 est la suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Coûts liés à l'endettement financier net du Groupe	(25,3)	(25,9)	2,3 %
Intérêts sur dettes de loyers	(21,2)	(21,9)	3,2 %
Autres produits et charges financiers	4,7	(3,6)	230,6 %
CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(41,8)	(51,4)	18,7 %

En 2021, les coûts liés à l'endettement financier net du Groupe sont principalement composés des intérêts financiers de l'emprunt obligataire de 650 millions d'euros et de la ligne de crédit à moyen terme de 200 millions d'euros remboursée en mars 2021, ainsi que des intérêts financiers de l'emprunt auprès de la Banque européenne d'investissement d'un montant de 100 millions

d'euros, et des intérêts financiers et de la charge actuarielle de l'OCEANE que le Groupe a émise au mois de mars 2021 pour un montant de 200 millions d'euros. Ces coûts incluent également l'étalement des coûts de mise en place de l'endettement financier du Groupe.

En 2020, les coûts liés à l'endettement financier net du Groupe étaient principalement composés des intérêts financiers de l'emprunt obligataire de 650 millions d'euros et de la ligne de crédit à moyen terme de 200 millions, ainsi que des intérêts financiers de l'emprunt auprès de la Banque européenne d'investissement d'un montant de 100 millions d'euros.

La charge d'intérêts sur dettes de loyer, liée à l'application de la norme IFRS 16, s'est élevée à 21,2 millions d'euros sur 2021, contre 21,9 millions d'euros en 2020.

Les autres produits et charges financiers incluent principalement le coût du crédit à la consommation, les impacts financiers liés aux avantages post-emploi du personnel et la mise à la juste valeur par le résultat des actifs financiers du Groupe. Par rapport à 2020, l'amélioration de ce poste est principalement liée à la revalorisation à la hausse de la juste valeur des parts du Groupe dans le fonds Daphni Purple pour un montant de 9,0 millions d'euros en 2021, contre 3,3 millions d'euros en 2020.

(en millions d'euros)

	2021	2020
Résultat avant impôt	218,6	148,0
Charge d'impôt exigible	(74,2)	(57,2)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(11,0)	(20,6)
Produit/(Charge) d'impôt différé	11,1	18,2
CHARGE TOTALE D'IMPÔT	(74,1)	(59,6)
Taux d'impôt effectif	33,90 %	40,27 %

4.1.3.11 / Résultat net des activités poursuivies

Le résultat net des activités poursuivies est un bénéfice de 144,5 millions d'euros pour l'exercice 2021 contre un bénéfice de 88,4 millions d'euros pour l'exercice 2020.

Le résultat net des activités poursuivies part du Groupe est un bénéfice de 145,0 millions d'euros pour l'exercice 2021, contre un bénéfice de 95,6 millions d'euros pour l'exercice 2020.

Le résultat net des activités poursuivies part des intérêts non contrôlés est une perte de - 0,5 million d'euros pour l'exercice 2021, contre une perte de - 7,2 millions d'euros pour l'exercice 2020.

4.1.3.10 / Impôt sur les bénéfices

L'impôt sur les bénéfices intègre la charge d'impôt payée ou provisionnée pour l'exercice, ainsi que les éventuels redressements fiscaux payés ou provisionnés sur l'exercice. Pour l'exercice 2021, la charge totale d'impôt est de 74,1 millions d'euros, contre 59,6 millions d'euros pour l'exercice 2020, soit une augmentation de 14,5 millions d'euros mais une baisse du taux d'impôt effectif de plus de 6 points pour s'établir à 33,90 %. L'augmentation de la charge totale d'impôt en 2021 est principalement liée à la hausse de l'activité sur l'année. Cette hausse est partiellement compensée par la baisse de la charge d'impôt liée à la CVAE. La baisse de la CVAE est liée à la réforme des impôts de production adoptée par la loi de finances pour 2021 en France qui prévoit, à compter de l'imposition 2021, une réduction de moitié du taux d'imposition à la CVAE.

4.1.3.12 / Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires du Groupe utilisé pour le calcul du résultat net par action s'élève à 26 696 442 pour l'exercice 2021 contre 26 583 287 en 2020, soit une augmentation de 113 155 actions.

Au 31 décembre 2021, le résultat net par action part du Groupe s'établit à 6,02 euros. Il ressortait à 0,05 euro sur l'exercice précédent.

Le résultat net par action part du Groupe des activités poursuivies ressort à 5,45 euros par action au 31 décembre 2021 contre 3,61 euros au 31 décembre 2020.

4.1.4 / ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE POUR LES EXERCICES 2020 ET 2021

4.1.4.1 / Comparaison des résultats des exercices 2020 et 2021 du segment France-Suisse

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat du segment France-Suisse pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2021.

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Chiffre d'affaires	6 700,9	6 228,0	7,6 %
Résultat opérationnel courant	244,6	193,8	26,2 %
Taux de rentabilité opérationnelle	3,7 %	3,1 %	0,6 pt

Chiffre d'affaires du segment France-Suisse

Pour l'exercice 2021, le chiffre d'affaires s'est élevé à 6 700,9 millions d'euros contre 6 228,0 millions d'euros pour l'exercice 2020, soit une hausse de + 7,6 %. Le segment France-Suisse a ouvert 5 magasins en propre (dont 2 Nature & Découvertes), fermé 4 magasins en propre (dont 1 Nature & Découvertes). En parallèle, Fnac a ouvert 9 shop-in-shops au sein des magasins Manor en Suisse. À taux de change et magasins constants, la hausse du chiffre d'affaires a été de + 7,2 %.

Le développement en franchise conduit opérationnellement par la France s'est poursuivi avec 47 ouvertures en 2021 (dont 33 magasins Darty en France métropolitaine, 7 magasins Fnac au format de proximité, 2 Fnac travel retail et 1 Fnac au format traditionnel).

Le nombre d'adhérents Fnac en France est stable sur un an et s'établit à plus de 7 millions.

La répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits est détaillée dans la note 4.1 « Informations par secteur opérationnel » des annexes aux comptes consolidés du chapitre 5.2 du présent Document d'enregistrement universel.

La variation du chiffre d'affaires des produits techniques résulte notamment de la hausse des ventes de la Téléphonie et de la Télévision. Bien qu'impacté par la concurrence accrue des smartphones, le chiffre d'affaires de la Prise de vue s'affiche également en croissance. Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux, très sensibles aux achats d'impulsion, affiche une augmentation par rapport à l'exercice précédent. Les segments Livres et Audio ont profité de la hausse du trafic magasins, qui avait été fortement pénalisé par les fermetures de magasins en 2020, ainsi que de l'engouement pour la BD et particulièrement les mangas. Le Gaming a bénéficié d'un effet année pleine favorable suite à la sortie de nouvelles consoles de jeu sur la fin d'année 2020.

La progression du chiffre d'affaires des produits électroménagers résulte de l'engouement des ménages pour l'équipement de la maison qui s'est poursuivie sur 2021, bénéficiant notamment d'un effet de base de comparaison favorable sur le premier semestre en raison d'un historique pénalisé par les fermetures de magasins.

La croissance du chiffre d'affaires des autres produits et services bénéficie du développement des secteurs Maison & Design, Jeux & Jouets et Mobilité Urbaine, ainsi que d'une progression des services qui profite de la hausse du trafic magasins.

Les activités internet s'affichent en léger retrait en raison d'une base de comparaison élevée avec un effet report des ventes particulièrement important lors des périodes de confinement en 2020, représentent désormais 25,5 % des ventes du Groupe (en diminution de - 3,5 points par rapport à 2020 mais en hausse de + 6,1 points par rapport à 2019).

Résultat opérationnel courant du segment France-Suisse

Le résultat opérationnel courant du segment France-Suisse s'est élevé à 244,6 millions d'euros pour l'exercice 2021 (contre 193,8 millions d'euros pour l'exercice 2020) en raison d'un effet mix canal favorable sur le taux de marge, dû à une hausse du trafic en magasin et à un léger repli des ventes sur internet, ainsi qu'à la reprise progressive des ventes de la billetterie, atténué par des hausses de coûts liées notamment à l'augmentation de l'activité.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante s'établit à 3,7 % en 2021 (contre 3,1 % en 2020), en hausse de + 0,6 point par rapport à 2020.

4.1.4.2 / Comparaison des résultats des exercices 2020 et 2021 de la Péninsule Ibérique

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat de la Péninsule Ibérique pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2021.

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Chiffre d'affaires	701,5	653,8	7,3 %
Résultat opérationnel courant	10,8	8,4	28,6 %
Taux de rentabilité opérationnelle	1,5 %	1,3 %	0,2 pt

Chiffre d'affaires de la Péninsule Ibérique

Le chiffre d'affaires réalisé dans la Péninsule Ibérique en 2021 s'est élevé à 701,5 millions d'euros, contre 653,8 millions d'euros pour l'exercice 2020, soit une augmentation de + 7,3 %.

En Espagne comme au Portugal, le Groupe affiche une progression de ses ventes, en raison d'une base comparable pénalisée tout au long de l'année par des restrictions sur les surfaces de vente et des fermetures de magasins en lien avec la crise sanitaire.

En 2021, la Péninsule Ibérique a ouvert 3 nouveaux magasins intégrés (en Espagne uniquement). En 2020, le Groupe avait ouvert 2 nouveaux magasins (1 en Espagne et 1 au Portugal). À nombre de magasins constant, la hausse du chiffre d'affaires est de + 6,5 % sur l'année 2021.

La répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits est détaillée dans la note 4.1 « Informations par secteur opérationnel » des annexes aux comptes consolidés du chapitre 5.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Le chiffre d'affaires des produits techniques est en progression, porté en particulier par le département Téléphonie. À noter le léger repli des ventes de produits informatiques, fortement pénalisé par des problèmes d'approvisionnement sur le second semestre, et de la Télévision, pénalisée par une base comparable élevée.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux, très sensibles aux achats d'impulsion, affiche une nette hausse par rapport à l'exercice précédent. L'ensemble des segments bénéficie de la reprise du trafic magasins.

Le chiffre d'affaires des autres produits et services, en augmentation, est porté par la performance du département Maison et Design ainsi que par la hausse des services, pénalisés par les fermetures de magasins en 2020.

Les activités internet représentent 22,5 % des ventes de la Péninsule Ibérique en 2021, soit un recul de - 3,4 points par rapport à 2020.

Résultat opérationnel courant de la Péninsule Ibérique

Le résultat opérationnel courant de la Péninsule Ibérique s'est élevé à 10,8 millions d'euros pour l'exercice 2021 contre 8,4 millions d'euros pour l'exercice 2020, grâce à la hausse d'activité en magasin et un mix produits plus favorable.

Le taux de rentabilité opérationnelle atteint 1,5 %, en hausse de + 0,2 point par rapport à 2020.

4.1.4.3 / Comparaison des résultats des exercices 2020 et 2021 du segment Belgique et Luxembourg

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat du segment Belgique et Luxembourg pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2021.

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Chiffre d'affaires	640,2	608,9	5,1 %
Résultat opérationnel courant	15,3	13,1	16,8 %
Taux de rentabilité opérationnelle	2,4 %	2,2 %	0,2 pt

Chiffre d'affaires du segment Belgique et Luxembourg

Pour l'exercice 2021, le chiffre d'affaires du segment Belgique et Luxembourg s'est élevé à 640,2 millions d'euros contre 608,9 millions d'euros pour l'exercice 2020, soit une hausse de + 5,1 %.

À nombre de magasins constant, la croissance du chiffre d'affaires est de + 5,0 % sur l'année 2021.

La répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits est détaillée dans la note 4.1 « Informations par secteur opérationnel » des annexes aux comptes consolidés du chapitre 5.2 du présent Document d'enregistrement universel.

La variation du chiffre d'affaires des produits techniques résulte notamment de la hausse des ventes de Téléphonie partiellement compensée par la baisse des ventes de produits informatiques (base comparable élevée liée au fort développement du travail à domicile en 2020).

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux, très sensibles aux achats d'impulsion, affiche une croissance par rapport à l'exercice précédent. Les segments Livres et Audio sont portés par la hausse du trafic magasins. Le Gaming a bénéficié d'un effet année pleine favorable suite à la sortie de nouvelles consoles sur la fin d'année 2020.

La progression du chiffre d'affaires des produits électroménagers est portée par la croissance du Gros électroménager.

Le chiffre d'affaires des autres produits et services, en progression, bénéficie d'une base comparable favorable ; l'année 2020 ayant été particulièrement impactée par les fermetures de magasins et un trafic en recul.

Les activités internet se rapprochent d'un niveau normatif et représentent 30,2 % des ventes de la zone Belgique et Luxembourg en 2021, soit un recul de - 5,1 points par rapport à 2020.

Résultat opérationnel courant du segment Belgique et Luxembourg

Le résultat opérationnel courant du segment Belgique et Luxembourg s'établit à 15,3 millions d'euros en 2021 (contre 13,1 millions d'euros pour l'exercice 2020) bénéficiant des bonnes performances de Vanden Borre constatées sur le premier semestre malgré le contexte de crise sanitaire qui s'est poursuivi.

Le taux de rentabilité opérationnelle atteint 2,4 %, en hausse de + 0,2 point par rapport à 2020.

4.1.5 / UTILISATION D'ESTIMATIONS ET D'HYPOTHÈSES

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers du Groupe pourraient être différents des estimations et hypothèses actuelles. L'impact des changements d'estimations et hypothèses est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations et hypothèses faites par la direction pour la préparation des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, notamment sur les stocks, les produits des activités ordinaires, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, fondées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Pour une description des hypothèses retenues par le Groupe dans la préparation de ses états financiers, se référer à la note 2.3.2 « Utilisation d'estimations et d'hypothèses » aux états financiers annuels inclus à la section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 » du présent Document d'enregistrement universel.



4.2 / Trésorerie et capitaux du Groupe

4.2.1 / PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Les principaux besoins en capitaux de Fnac Darty proviennent de ses besoins en fonds de roulement et de ses investissements opérationnels.

Le Groupe a finalisé en mars 2021 la restructuration de sa dette à long terme avec, un profil de maturité allongé, des sources de financement diversifiées, un coût optimisé et la sécurisation de sa liquidité à long terme.

Le Groupe a ainsi remboursé au mois de mars 2021 l'intégralité de son Prêt Garanti par l'État (PGE) d'un montant de 500 millions d'euros.

Le Groupe a réussi en mars 2021, le placement de son émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), à échéance 2027, pour un montant nominal de 200 millions d'euros représenté par 2 468 221 obligations d'une valeur nominale unitaire de 81,03 euros. Sur la base du ratio de conversion et/ou d'échange initial d'une action par obligation, la dilution a été d'environ 9,28 % du capital de la Société au 16 mars 2021. En conséquence de la distribution aux actionnaires de Fnac Darty d'un dividende de 1,00 euro par action mis en paiement le 7 juillet 2021, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1 action Fnac Darty par OCEANE à 1,019 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 7 juillet 2021.

L'émission de l'OCEANE a été affectée au remboursement du prêt à moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) d'un montant de 200 millions d'euros qui venait à échéance en avril 2023.

En parallèle, Fnac Darty a renégocié les conditions de ses facilités de crédit en amendant sa ligne de crédit RCF pour porter son montant total à 500 millions d'euros contre 400 millions auparavant. Cette ligne de crédit a une maturité de cinq ans (mars 2026) qui pourra être prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en mars 2028. Les conditions restent identiques à celles de la RCF de 400 millions d'euros. En cohérence avec les objectifs du nouveau plan stratégique Everyday, cette nouvelle facilité de crédit intègre une composante Responsabilité sociétale et environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs fixés sont atteints.

En 2021, l'amélioration de la performance opérationnelle et un retour normatif du niveau de stock et des investissements ont permis de générer un cash-flow libre opérationnel de 170,1 millions d'euros (hors impact de la norme IFRS 16) contre un cash-flow libre de 192,4 millions d'euros en 2020 (hors impact de la norme IFRS 16). Au 31 décembre 2021, le Groupe dispose d'une trésorerie nette de 246,7 millions d'euros (hors impact de la norme IFRS 16).

4.2.2 / RESSOURCES FINANCIÈRES

4.2.2.1 / Aperçu

En 2021, le Groupe a eu recours aux sources de financement suivantes :

■ trésorerie :

Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2021 est de 1 181,1 millions d'euros (1 568,7 millions d'euros au 31 décembre 2020) ;

■ liquidité :

À ce montant de trésorerie disponible vient s'ajouter une ligne de *Revolving Credit Facilities* de 500 millions d'euros non utilisée au 31 décembre 2021, soit une liquidité totale de 1 681,1 millions d'euros ;

■ cash-flow libre :

Les activités d'exploitation et d'investissement opérationnelles ont généré des flux nets positifs de 170,1 millions d'euros au 31 décembre 2021 (192,4 millions d'euros au 31 décembre 2020) ;

■ dette financière :

La dette financière brute du Groupe au 31 décembre 2021 est de 934,4 millions d'euros. Elle se compose principalement d'obligations seniors d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, de la composante dette des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) pour un montant de 180,4 millions d'euros, ainsi que de l'emprunt de la Banque européenne d'investissement pour 100 millions d'euros.

La trésorerie nette du Groupe se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 181,1	1 568,7
Dettes financières brutes	(934,4)	(1 454,8)
TRÉSORERIE NETTE	246,7	113,9

En incluant les dettes locatives, l'endettement financier net du Groupe se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Dettes locatives	1 130,0	1 113,8
Trésorerie nette	(246,7)	(113,9)
ENDETTEMENT FINANCIER NET AVEC IFRS 16	883,3	999,9

4.2.2.2 / Dette financière

Dette financière au 31 décembre 2021

Au 31 décembre 2021, la dette financière brute du Groupe s'élève à 934,4 millions d'euros. Elle s'élève à 2 064,4 millions d'euros en incluant la dette locative relative à l'application d'IFRS 16.

(en millions d'euros)	2021	2020
Emprunt obligataire 2026 et intérêts capitalisés	350,7	350,7
Emprunt obligataire 2024 et intérêts capitalisés	300,6	300,6
Emprunt Banque européenne d'investissement	100,0	100,0
Composante dette financière de l'OCEANE	180,4	0,0
Prêt Garanti par l'État	0,0	500,0
Ligne de crédit moyen terme	0,0	200,0
Autres dettes financières	2,7	3,5
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	934,4	1 454,8
Dettes locatives IFRS 16	1 130,0	1 113,8
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 064,4	2 568,6

Le tableau ci-après présente la dette brute du Groupe par devise au 31 décembre 2021.

(en millions d'euros)	2021	2020
Euro	934,4	1 454,8
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	934,4	1 454,8
Euro	1 106,7	1 090,4
Franc suisse	22,1	23,0
Autres devises	1,2	0,4
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 064,4	2 568,6

Le tableau ci-après présente les échéances de la dette financière du Groupe au 31 décembre 2021 :

(en millions d'euros)	2021						
	Total	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	N + 6 et au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	932,3		17,9	317,4	16,7	366,7	213,6
Emprunt obligataire 2026	350,0					350,0	
Emprunt obligataire 2024	300,0			300,0			
Emprunt Banque européenne d'investissement	100,0		16,7	16,7	16,7	16,7	33,2
Composante dette financière de l'OCEANE	180,4						180,4
Autres dettes financières	1,9		1,2	0,7	0,0		
Emprunts et dettes financières à court terme	2,1	2,1					
Prêt Garanti par l'État	0,0						
Ligne de crédit à moyen terme	0,0						
Intérêts capitalisés des emprunts obligataires	1,3	1,3					
Autres dettes financières	0,8	0,8					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	934,4	2,1	17,9	317,4	16,7	366,7	213,6
%	100,0 %	0,2 %	1,9 %	34,0 %	1,8 %	39,2 %	22,9 %
Dettes locatives IFRS 16	1 130,0	238,9	226,2	208,7	137,7	84,4	234,1
Dettes locative IFRS 16 à long terme	891,1		226,2	208,7	137,7	84,4	234,1
Dettes locative IFRS 16 à court terme	238,9	238,9					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 064,4	241,0	244,1	526,1	154,5	451,1	447,7

Sources de financement du Groupe

Sur la base du résultat annuel 2020 solide qui a démontré la résistance de son activité dans un contexte de crise inédit, le Groupe a finalisé en mars 2021 la restructuration de sa dette à long terme avec, un profil de maturité allongé, des sources de financement diversifiées, un coût optimisé et la sécurisation de sa liquidité à long terme.

Le Groupe a ainsi remboursé au mois de mars 2021 l'intégralité de son Prêt Garanti par l'État (PGE) d'un montant de 500 millions d'euros.

Le Groupe a réussi en mars 2021, le placement de son émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), à échéance 2027, pour un montant nominal de 200 millions d'euros.

L'émission de l'OCEANE a été affectée au remboursement du prêt à moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) d'un montant de 200 millions d'euros qui venait à échéance en avril 2023.

En parallèle, Fnac Darty a renégocié les conditions de ses facilités de crédit en amendant sa ligne de crédit RCF pour porter son montant total à 500 millions d'euros contre 400 millions

auparavant. Cette ligne de crédit a une maturité de cinq ans (mars 2026) qui pourra être prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en mars 2028. Les conditions restent identiques à celles de la RCF de 400 millions d'euros. En cohérence avec les objectifs du nouveau plan stratégique Everyday, cette nouvelle facilité de crédit intègre une composante Responsabilité sociétale et environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs fixés sont atteints.

Senior notes 2024 et 2026

Le 15 mai 2019, Fnac Darty avait placé ses obligations seniors d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations seniors échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations seniors échues en 2026. Les obligations 2024 versent un coupon annuel de 1,875 %, et les obligations 2026 versent un coupon annuel de 2,625 %.

Ces obligations sont de même rang que le Contrat de Crédit Senior. Les intérêts sont payables semestriellement.

Les obligations *High Yield* sont admises aux négociations sur le *Global Exchange Market* de l'*Irish Stock Exchange*.

Les obligations 2024 étaient remboursables en totalité ou partiellement à tout moment jusqu'au 30 mai 2021 à un prix égal au montant du nominal augmenté d'une prime de remboursement anticipé et des intérêts courus non échus. À partir du 30 mai 2021, elles sont remboursables en totalité ou partiellement pour les valeurs figurant dans le tableau ci-après :

Obligations 2024

Période de remboursement commençant le :	Prix de remboursement (en % du montant principal)
30 mai 2021	100,9375 %
30 mai 2022	100,4688 %
30 mai 2023 et au-delà	100,0000 %

Les obligations 2026 sont remboursables en totalité ou partiellement à tout moment jusqu'au 30 mai 2022 pour les obligations 2026, à un prix égal au montant du nominal augmenté d'une prime de remboursement anticipé et des intérêts courus non échus. À partir du 30 mai 2022, elles seront remboursables en totalité ou partiellement pour les valeurs figurant dans le tableau ci-après :

Obligations 2026

Période de remboursement commençant le :	Prix de remboursement (en % du montant principal)
30 mai 2022	101,3125 %
30 mai 2023	100,6563 %
30 mai 2024 et au-delà	100,0000 %

Le contrat lié à l'émission des obligations *High Yield* contient des clauses usuelles restreignant notamment la capacité du Groupe à contracter de l'endettement supplémentaire, verser des dividendes ou faire toute autre distribution, octroyer des sûretés et garanties, céder des actifs, effectuer des transactions avec des sociétés affiliées ou fusionner ou se consolider avec d'autres entités.

Le prospectus de l'opération (« offering memorandum ») est disponible sur le site de la Bourse d'Irlande.

Prêt Garanti par l'État

Au mois de mars 2021, le Groupe a remboursé l'intégralité de son Prêt Garanti par l'État (PGE) d'un montant de 500 millions d'euros, souscrit en avril 2020 avec un ensemble de banques françaises. Dans le contexte de crise Covid-19, cet emprunt était destiné à sécuriser la liquidité du Groupe et à assurer la reprise des activités. Les liquidités issues de ce Prêt Garanti par l'État n'ont jamais été utilisées par le Groupe.

Obligations OCEANE

Le Groupe a réussi en mars 2021, le placement de son émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), à échéance 2027, pour un montant nominal de 200 millions d'euros représenté par 2 468 221 obligations d'une valeur nominale unitaire de 81,03 euros. Sur la base du ratio de conversion et/ou d'échange initial d'une action par obligation, la dilution a été d'environ 9,28 % du capital de la Société au 16 mars 2021. En conséquence de la distribution aux actionnaires de Fnac Darty d'un dividende de 1,00 euro par action mis en paiement le 7 juillet 2021, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1 action Fnac Darty par OCEANE à 1,019 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 7 juillet 2021.

L'émission de l'OCEANE a été affectée au remboursement du prêt moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) d'un montant de 200 millions d'euros qui venait à échéance en avril 2023.

Contrat de Crédit Senior

En parallèle, Fnac Darty a renégocié les conditions de ses facilités de crédit en amendant sa ligne de crédit RCF (*Revolving Credit Facility*) pour porter son montant total à 500 millions d'euros contre 400 millions auparavant. Cette ligne de crédit a une maturité de cinq ans (mars 2026) qui pourra être prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en mars 2028. Les conditions restent identiques à celles de la RCF de 400 millions d'euros. En cohérence avec les objectifs du nouveau plan stratégique Everyday, cette nouvelle facilité de crédit intègre une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs fixés sont atteints.

Les tirages au titre du Contrat de Crédit s'effectuent en euros et portent intérêt à un taux égal à la somme du taux de référence EURIBOR de la période et d'une marge révisable en fonction du rating du Groupe.

Au 31 décembre 2021, la ligne de crédit revolving n'est pas utilisée.

Le Contrat de Crédit comporte deux covenants financiers qui sont testés semestriellement et excluent l'impact de la norme IFRS 16 :

- un ratio de levier ajusté :

ce ratio est défini comme l'« endettement total ajusté » (soit la dette nette plus cinq fois le montant des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe) divisé par l'« EBITDAR consolidé » (soit le résultat opérationnel courant du Groupe augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants et des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe) ;

■ un ratio de couverture des intérêts ajusté :

ce ratio est défini comme l'« EBITDAR consolidé » (voir définition ci-dessus) divisé par les « charges financières (nettes) » augmenté des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe.

Au 31 décembre 2021, l'ensemble des covenants financiers annuel est respecté.

Les valeurs cibles des covenants à atteindre varient à chaque période de test.

Le Contrat de Crédit comporte par ailleurs des engagements restrictifs généraux usuels dans ce type de contrat, entre autres, certaines restrictions liées à l'octroi de sûretés ou de garanties, à la cession ou à l'acquisition d'actifs, à la réalisation de fusion ou restructuration, à l'endettement ou à la distribution de dividendes (voir chapitre 7.5 « Politique de distribution des dividendes »).

Contrat de crédit avec la Banque européenne d'investissement

Le 18 février 2019, Fnac Darty a annoncé la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker », cet emprunt est destiné à financer les investissements de transformation digitale du Groupe. Ce financement présente une maturité maximale de neuf ans, à des conditions attractives. Au 31 décembre 2021, la ligne de crédit BEI est utilisée à hauteur de 100 millions d'euros.

Programme de titres négociables

Fnac Darty a également mis en place en 2018 un programme de titres de créance négociables à court terme (« NEU CP ») destiné à se substituer aux tirages de la ligne de crédit revolving pour les besoins de financement de la saisonnalité du Groupe. Ce programme, comportant un plafond de 400 millions d'euros, est constitué d'émissions réalisées sur le marché de la dette à court terme, avec une échéance d'un an maximum.

Au 31 décembre 2021, ce programme n'est pas utilisé.

La documentation du programme est disponible sur le site de la Banque de France.

4.2.3 / ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2021	2020
Flux nets liés aux activités opérationnelles	528,3	546,2
Flux nets liés aux activités d'investissement opérationnels	(109,0)	(106,7)
Cash-flow libre opérationnel	419,3	439,5
Flux nets liés aux activités d'investissement financiers	(0,4)	(10,2)
Flux nets liés aux activités de financement	(285,3)	(272,0)
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(1,4)	(25,0)
Incidence de variations des cours de change	0,6	(0,5)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	132,8	131,8
Trésorerie nette en début de période	113,9	(17,9)
TRÉSORERIE NETTE EN FIN DE PÉRIODE	246,7	113,9

4.2.3.1 / Flux nets liés aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels

(en millions d'euros)	2021	2020
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	637,4	544,5
Variation du besoin en fonds de roulement	(39,7)	67,2
Impôts sur le résultat payés	(69,4)	(65,5)
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	528,3	546,2
Investissements opérationnels	(116,8)	(99,4)
Variation des dettes et créances sur immobilisations	7,3	(8,6)
Désinvestissements opérationnels	0,5	1,3
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT OPÉRATIONNELS	(109,0)	(106,7)
CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL	419,3	439,5

(en millions d'euros)	2021	2020
Cash-flow libre opérationnel	419,3	439,5
Remboursement des dettes locatives et intérêts	(249,2)	(247,1)
CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL HORS IFRS 16	170,1	192,4

Hors impacts liés à l'application de la norme IFRS 16, le flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels 2021, s'établit à 170,1 millions d'euros contre 192,4 millions d'euros en 2020.

Investissements opérationnels réalisés en 2021

Au cours de l'année 2021, le montant des investissements opérationnels du Groupe est revenu à un niveau normatif et s'est élevé à 116,8 millions d'euros contre 99,4 millions d'euros en 2020. Les investissements ont notamment permis d'ouvrir

de nouveaux points de vente, de rénover des points de vente existants, de développer les capacités logistiques de stockage et de livraison, de poursuivre la mise en œuvre de convergence des systèmes informatiques de Fnac et Darty et d'assurer le développement des sites Internet.

D'une façon générale, les investissements ont vocation à soutenir le plan stratégique du Groupe et notamment la complémentarité des enseignes Fnac et Darty, l'omnicanal et le digital.

Le tableau ci-dessous détaille les investissements opérationnels bruts par segment géographique pour les années 2021 et 2020 :

(en millions d'euros)	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Belgique et Luxembourg	Total
31 décembre 2021				
Investissements magasins (hors informatique)	30,1	1,4	2,6	34,1
Investissements informatiques	61,8	3,6	1,5	66,9
Investissements logistiques	10,7	1,8	0,1	12,6
Autres investissements opérationnels	2,7	0,4	0,1	3,2
TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS	105,3	7,2	4,3	116,8
31 décembre 2020				
Investissements magasins (hors informatique)	26,1	6,1	3,6	35,8
Investissements informatiques	45,7	2,6	1,6	49,9
Investissements logistiques	8,7	1,2	0,3	10,2
Autres investissements opérationnels	3,0	0,5	0,0	3,5
TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS	83,5	10,4	5,5	99,4

4.2.3.2 / Flux nets liés aux activités d'investissements financiers

(en millions d'euros)	2021	2020
Acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement	(2,0)	(9,1)
Acquisitions d'autres actifs financiers	(0,7)	(1,3)
Cessions d'autres actifs financiers	2,3	0,0
Intérêts et dividendes reçus	0,0	0,2
Flux nets liés aux activités d'investissement financiers	(0,4)	(10,2)

Les investissements financiers nets du Groupe présentent une dépense de 0,4 million d'euros en 2021 contre une dépense de 10,2 millions d'euros en 2020.

En 2021, les acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement représentent un décaissement net de 2,0 millions d'euros lié à l'acquisition de parts minoritaires de sociétés du Groupe.

En 2020, les acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement représentaient un décaissement net de 9,1 millions d'euros représentant principalement :

- un encaissement de 3,5 millions d'euros reçu au mois de mars 2020 dans le cadre de l'ajustement du prix d'acquisition de Nature & Découvertes, conformément aux dispositions du contrat de vente ;
- un décaissement de 6,0 millions d'euros fait au mois d'octobre 2020 dans le cadre de la finalisation du calcul et de la négociation liée au complément de prix d'acquisition de Nature & Découvertes, prévu dans le contrat d'acquisition ;
- un décaissement de 6,0 millions d'euros lié à l'acquisition des actions WeFix représentant 19 % du capital de WeFix. Suite à cette acquisition, le Groupe détenait 69 % des actions de WeFix au 31 décembre 2020.

En 2021, les acquisitions d'autres actifs financiers pour un décaissement de 0,7 million d'euros correspondent au premier appel de souscription au capital dans le fonds de participation Raise Seed for Good. Après avoir investi en 2016 dans le fonds Daphni Purple, Fnac Darty a souhaité soutenir les start-ups de la Tech responsable, en investissant dans le fonds Raise Seed for Good, premier fonds de capital-risque européen à intégrer dans sa stratégie d'investissement et d'accompagnement des critères RSE dès l'amorçage afin de faire émerger les futurs leaders européens de la Tech responsable. Le Groupe Fnac Darty s'est engagé à souscrire au capital de ce fonds à hauteur d'un montant total de 4 millions d'euros. Le premier appel de fonds représente 17 % de l'engagement total. Le Groupe est engagé à souscrire les 83 % de parts restantes de Raise Seed for Good pour 3,3 millions d'euros.

En 2020, les acquisitions d'autres actifs financiers incluaient des dépôts de garantie aux bailleurs pour 0,9 million d'euros, ainsi qu'un appel de fonds Daphni Purple pour 0,4 million d'euros.

En 2021, les cessions d'autres actifs financiers incluent des restitutions de dépôts de garantie aux bailleurs pour 1,3 million d'euros, ainsi qu'un remboursement de valeur nominale des parts détenues dans le fonds Daphni Purple pour 1,0 million d'euros. Le Groupe reste engagé à souscrire 23 % de parts restantes de Daphni Purple pour 1,6 million d'euros.

4.2.3.3 / Flux nets liés aux activités de financement

(en millions d'euros)	2021	2020
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle	(0,6)	0,7
Dividendes versés aux actionnaires	(27,3)	0,0
Composante capitaux propres de l'OCEANE	20,8	0,0
Remboursements des dettes locatives	(228,0)	(225,2)
Intérêts payés sur dettes locatives	(21,2)	(21,9)
Intérêts versés et assimilés	(26,7)	(25,2)
Financement du fonds de pension Comet	(2,3)	(0,4)
Flux nets liés aux activités de financement	(285,3)	(272,0)

Les flux financiers nets liés aux activités de financement incluent en 2021 l'effet de l'application de la norme IFRS 16 pour un montant de 249,2 millions d'euros. Hors IFRS 16, les flux financiers nets liés aux activités de financement présentent en 2021 une dépense de 36,3 millions d'euros, contre une dépense de 24,9 millions d'euros en 2020.

En 2021 :

- les acquisitions d'actions d'auto-contrôle de 0,6 million d'euros correspondent aux flux financiers liés à l'acquisition d'actions Fnac Darty réalisées dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2021, le Groupe détient 67 723 actions d'auto-contrôle ;
- les dividendes versés aux actionnaires représentent principalement le versement du premier dividende ordinaire de 1,00 euro par action du Groupe, payé en numéraire le 7 juillet 2021 pour un montant total de 26,7 millions d'euros ;
- la conversion de l'OCEANE émise par Fnac Darty se traduira par la remise d'un nombre fixe d'actions contre un montant fixe de trésorerie et les termes et conditions prévoient une « protection de dividende totale » avec pour conséquence un ajustement de la parité dès qu'un dividende est versé. La règle dite du « fixe contre fixe » étant respectée, l'option de conversion a donc été qualifiée d'instrument de capitaux propres. La juste valeur de cette composante a été déterminée lors de son émission et comptabilisé en capitaux propres pour un montant brut de 20,8 millions d'euros ;
- les remboursements des dettes locatives et les intérêts payés sur dettes locatives pour un total de 249,2 millions d'euros, représentent le paiement des loyers entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 ;
- les décaissements nets au titre des intérêts versés et assimilés intègrent principalement, le décaissement des intérêts des instruments de financement et les commissions d'utilisation et de non-utilisation des lignes de crédit pour 21,0 millions d'euros. Ils intègrent également le décaissement du coût de la garantie du Prêt Garanti par l'État d'un montant de 2,5 millions d'euros, les frais liés à l'extension de la ligne de crédit RCF pour 1,7 million d'euros, et les frais de mise en place de l'OCEANE pour 1,5 million d'euros ;

- le financement du fonds de pension Comet pour 2,3 millions d'euros inclut en 2021, les frais de gestion du fonds de pension britannique Comet portant les engagements de retraite pour les anciens salariés de Comet au Royaume-Uni, ainsi que les frais de procédure judiciaire engagés par le Groupe dans le cadre du litige Comet.

En 2020 :

- les acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle de 0,7 million d'euros correspondaient aux flux financiers liés à l'acquisition et cession d'actions Fnac Darty réalisées dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2020, le Groupe détenait 68 010 actions d'auto-contrôle ;
- les remboursements des dettes locatives et les intérêts payés sur dettes locatives pour un total de 247,1 millions d'euros, représentent le paiement des loyers entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 ;
- les intérêts versés et assimilés de 25,2 millions d'euros représentaient les intérêts financiers des instruments mis en place pour le financement du Groupe ;
- le financement du fonds de pension britannique Comet représentait les décaissements effectués par le Groupe dans le cadre des engagements de retraite pour les anciens salariés de Comet au Royaume-Uni.

4.2.3.4 / Flux nets liés aux activités non poursuivies

Les flux nets liés aux activités non poursuivies en 2021 représentent un décaissement de 1,4 million d'euros, lié aux frais résiduels payés en 2021 dans le cadre de la cession de la filiale néerlandaise BCC intervenue le 25 novembre 2020.

En 2020, les flux nets liés aux activités non poursuivies s'élevaient à 25,0 millions d'euros correspondant aux flux financiers de la filiale néerlandaise BCC, faisant l'objet d'une présentation spécifique dans la présentation des comptes consolidés conformément à la norme IFRS 5.

4.2.3.5 / Variation de la trésorerie nette

La variation de la trésorerie nette au cours des exercices 2021 et 2020 se répartit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Cash-flow libre opérationnel	419,3	439,5
Acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement acquis ou cédé	(2,0)	(9,1)
Acquisitions et cessions d'autres actifs financiers (nets)	1,6	(1,3)
Intérêts et dividendes reçus	0,0	0,2
Composante capitaux propres de l'OCEANE	20,8	0,0
Dividendes versés aux actionnaires, société mère	(27,3)	0,0
Intérêts versés nets des intérêts et dividendes reçus	(26,7)	(25,2)
Remboursements des dettes locatives	(228,0)	(225,2)
Intérêts payés sur dettes locatives	(21,2)	(21,9)
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle	(0,6)	0,7
Financement du fonds de pension Comet	(2,3)	(0,4)
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(1,4)	(25,0)
Incidence des variations des cours de change	0,6	(0,5)
Variation de la trésorerie nette hors IFRS 16	132,8	131,8
Trésorerie nette hors IFRS 16 au 1^{er} janvier	113,9	(17,9)
Trésorerie nette hors IFRS 16 en fin de période	246,7	113,9

4.3 / Événements récents et perspectives

Conclusion et perspectives

Les très bonnes performances 2021 confortent le Groupe dans ses choix stratégiques de transformation du modèle et son positionnement de leader européen de la distribution omnicanale.

Le début de l'année 2022 reste perturbé par la crise sanitaire et la montée progressive de l'inflation. Dans ce contexte et compte tenu du fort effet de base de comparaison au premier semestre, Fnac Darty reste prudent, à ce stade, sur l'évolution de ses marchés en 2022. Cependant, le Groupe pourra s'appuyer sur son positionnement d'acteur omnicanal de référence pour assurer la meilleure disponibilité et qualité d'offre produits et services possible, son positionnement sur des produits premium et sa solide maîtrise des coûts.

2022 sera également une année où le Groupe accélérera dans la mise en œuvre de son plan Everyday articulé autour du service, du conseil et de la durabilité. Les efforts porteront principalement sur la poursuite de l'amélioration de l'expérience client, l'expansion du réseau de magasins principalement en franchise, le renforcement de son positionnement dans l'économie circulaire, l'apport d'un choix éclairé différenciant pour ses clients et enfin la poursuite du développement du modèle de service par abonnement Darty Max.

Le Groupe confirme ses objectifs d'atteindre un cash-flow libre opérationnel⁽¹⁾ cumulé d'environ 500 millions d'euros sur la période 2021-2023, et un cash-flow libre opérationnel⁽¹⁾ d'au moins 240 millions d'euros en rythme annuel à partir de 2025.

Conformément à la politique de retour à l'actionnaire annoncée lors du lancement du plan stratégique Everyday en février dernier, Fnac Darty proposera à l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2022 la distribution d'un dividende ordinaire de 2,00 euros par action⁽²⁾, représentant un taux de distribution de près de 37 %⁽³⁾. Ce dividende sera payable en totalité en numéraire. La date de détachement du dividende aura lieu le 21 juin 2022 et la date de paiement du dividende le 23 juin 2022.

Fnac Darty a annoncé le 10 mars 2022 l'extension de la maturité de sa ligne de crédit RCF de 500 millions d'euros

En mars 2022, Fnac Darty a exercé l'option d'extension de mars 2026 à mars 2027 de sa ligne de crédit RCF de 500 millions d'euros. Cette option a été souscrite à 100 % des engagements bancaires.

Le Groupe possède encore une option d'extension pour étendre sa ligne de crédit RCF à mars 2028.

Situation actuelle du conflit entre la Russie et l'Ukraine

Fnac Darty ne dispose pas d'implantations dans la zone du conflit entre la Russie et l'Ukraine, ni ne s'approvisionne auprès de fournisseurs implantés dans cette zone. À la date de publication du présent document, l'évolution du conflit est incertaine, aussi le Groupe reste attentif à la situation et ses potentiels impacts sur ses activités et ses résultats.

(1) Hors IFRS 16.

(2) Correspondant à un montant d'environ 54 millions d'euros sur la base du nombre d'actions Fnac Darty au 31 décembre 2021.

(3) Calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies.



États financiers

5.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2021 et 2020	276	5.5 / Changement significatif de la situation financière ou commerciale	380
5.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2021	282	5.6 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	381
5.3 / Comptes sociaux aux 31 décembre 2021 et 2020	362	5.7 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	387
5.4 / Annexes aux comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2021	365		

5.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2021 et 2020

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2021 ET 2020

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	4-5	8 042,6	7 490,7
Coût des ventes		(5 669,1)	(5 304,9)
MARGE BRUTE		2 373,5	2 185,8
Charges de personnel	6-7	(1 171,7)	(1 055,1)
Autres produits et charges opérationnels courants		(930,9)	(915,5)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	8	(0,2)	0,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	9	270,7	215,3
Autres produits et charges opérationnels non courants	10	(10,3)	(15,9)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		260,4	199,4
Charges financières (nettes)	11	(41,8)	(51,4)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		218,6	148,0
Impôt sur le résultat	12	(74,1)	(59,6)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		144,5	88,4
dont part du Groupe		145,0	95,6
dont part des intérêts non contrôlés		(0,5)	(7,2)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	31	15,3	(94,4)
dont part du Groupe		15,3	(94,4)
dont part des intérêts non contrôlés		0,0	0,0
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		159,8	(6,0)
dont part du Groupe		160,3	1,2
dont part des intérêts non contrôlés		(0,5)	(7,2)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		160,3	1,2
Résultat par action (en euros)	13	6,02	0,05
Résultat dilué par action (en euros)	13	5,38	0,04
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		145,0	95,6
Résultat par action (en euros)	13	5,45	3,61
Résultat dilué par action (en euros)	13	4,86	3,53

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2021	2020
RÉSULTAT NET		159,8	(6,0)
Écart de conversion		(1,2)	1,3
Juste valeur des instruments de couverture		1,8	(2,0)
Éléments recyclables en résultat	14	0,6	(0,7)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies		28,0	(25,5)
Éléments non recyclables en résultat	14	28,0	(25,5)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, APRÈS IMPÔT	14	28,6	(26,2)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		188,4	(32,2)
<i>dont part du Groupe</i>		188,9	(25,0)
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		(0,5)	(7,2)

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE POUR LES EXERCICES CLOS
LES 31 DÉCEMBRE 2021 ET 2020

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2021	2020
Goodwill	15	1 654,3	1 654,3
Immobilisations incorporelles	16	528,2	505,6
Immobilisations corporelles	17	574,5	594,2
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	18	1 115,2	1 109,4
Participations dans les sociétés mises en équivalence	8	0,6	0,1
Actifs financiers non courants	20	40,2	32,6
Actifs d'impôts différés	12.2.2	68,8	67,3
Autres actifs non courants	24.2	0,1	0,0
ACTIFS NON COURANTS		3 981,9	3 963,5
Stocks	22	1 104,3	960,2
Créances clients	23	303,9	285,4
Créances d'impôts exigibles	12.2.1	1,4	3,6
Autres actifs financiers courants	24.1	9,4	6,8
Autres actifs courants	24.1	377,9	361,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21	1 181,1	1 568,7
ACTIFS COURANTS		2 978,0	3 185,8
ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	31	0,0	0,0
TOTAL ACTIF		6 959,9	7 149,3

Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Capital social		26,8	26,6
Réserves liées au capital		971,0	971,2
Réserves de conversion		(5,7)	(4,5)
Autres réserves et résultat net		563,3	375,2
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE	25	1 555,4	1 368,5
Capitaux propres – part revenant aux intérêts non contrôlés	25	8,2	4,9
CAPITAUX PROPRES	25	1 563,6	1 373,4
Emprunts et dettes financières à long terme	28.1	932,3	901,9
Dettes locatives à long terme	28.2	891,1	884,1
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	187,8	205,9
Autres passifs non courants	24.2	78,7	124,4
Passifs d'impôts différés	12.2.2	164,9	164,6
PASSIFS NON COURANTS		2 254,8	2 280,9
Emprunts et dettes financières à court terme	28.1	2,1	552,9
Dettes locatives à court terme	28.2	238,9	229,7
Autres passifs financiers courants	24.1	8,7	13,0
Dettes fournisseurs	24.1	2 036,9	1 784,4
Provisions	27	31,0	30,6
Dettes d'impôts exigibles	12.2.1	8,3	30,0
Autres passifs courants	24.1	815,6	854,4
PASSIFS COURANTS		3 141,5	3 495,0
DETTES ASSOCIÉES À DES ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	31	0,0	0,0
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		6 959,9	7 149,3

TABEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AUX 31 DÉCEMBRE 2021 ET 2020

(en millions d'euros)

	Notes	2021	2020
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		144,5	88,4
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		363,2	329,6
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT	30.1	507,7	418,0
Charges et produits d'intérêts financiers		44,4	48,9
Dividendes reçus		0,0	(0,2)
Charge nette d'impôt exigible	12.1	85,3	77,8
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT AVANT IMPÔTS, DIVIDENDES ET INTÉRÊTS		637,4	544,5
Variation du besoin en fonds de roulement	24	(39,7)	67,2
Impôts sur le résultat payés		(69,4)	(65,5)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	30.1	528,3	546,2
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles		(116,8)	(99,4)
Variation des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles		7,3	(8,6)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		0,5	1,3
Acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise et cédée		(2,0)	(9,1)
Acquisitions d'autres actifs financiers		(0,7)	(1,3)
Cessions d'autres actifs financiers		2,3	0,0
Intérêts et dividendes reçus		0,0	0,2
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	30.2	(109,4)	(116,9)
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle		(0,6)	0,7
Dividendes versés aux actionnaires		(27,3)	0,0
Émission d'emprunts		200,0	500,0
Remboursement d'emprunts		(700,0)	(58,6)
Remboursements des dettes locatives	28.2	(228,0)	(225,2)
Intérêts payés sur dettes locatives	11	(21,2)	(21,9)
Augmentation des autres dettes financières		0,2	0,0
Intérêts versés et assimilés		(26,7)	(25,2)
Financement du fonds de pension Comet	30.4	(2,3)	(0,4)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	30.3	(805,9)	169,4
Flux nets liés aux activités non poursuivies	31	(1,4)	(25,0)
Incidence des variations des cours de change		0,8	(0,5)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE		(387,6)	573,2
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	21	1 568,7	995,5
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	21	1 181,1	1 568,7

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AUX 31 DÉCEMBRE 2021 ET 2020

(en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation ^(a)	Capital social	Réserves liées au capital	Réserves de conversion	Autres réserves et résultats nets	Capitaux propres		
						Part Groupe	Intérêts non contrôlés	Totaux
AU 31 DÉCEMBRE 2019	26 515 572	26,5	971,3	(5,8)	395,9	1 387,9	10,4	1 398,3
Résultat global total				1,3	(26,3)	(25,0)	(7,2)	(32,2)
Variation de capital	92 999	0,1	(0,1)			0,0		0,0
Titres d'auto-contrôle					0,5	0,5		0,5
Valorisation des paiements fondés sur les actions					8,1	8,1		8,1
Variation de périmètre					(1,8)	(1,8)	1,8	0,0
Autres mouvements					(1,2)	(1,2)	(0,1)	(1,3)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	26 608 571	26,6	971,2	(4,5)	375,2	1 368,5	4,9	1 373,4
Résultat global total				(1,2)	190,1	188,9	(0,5)	188,4
Variation de capital	152 547	0,2	(0,2)			(0,0)		(0,0)
Titres d'auto-contrôle					0,1	0,1		0,1
Valorisation des paiements fondés sur les actions					13,2	13,2		13,2
Composante capitaux propres de l'OCEANE					15,4	15,4		15,4
Dividende					(26,7)	(26,7)	(0,6)	(27,3)
Variation de périmètre					(4,4)	(4,4)	4,4	0,0
Autres mouvements					0,4	0,4		0,4
AU 31 DÉCEMBRE 2021 ^(a)	26 761 118	26,8	971,0	(5,7)	563,3	1 555,4	8,2	1 563,6

(a) Valeur nominale des actions de 1 euro.

5.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2021

Généralités

NOTE 1	Généralités	283
NOTE 2	Principes et méthodes comptables	283
NOTE 3	Faits marquants	302
NOTE 4	Secteurs opérationnels	303

Compte de résultat et état du résultat global

NOTE 5	Produits des activités ordinaires	306
NOTE 6	Charges de personnel	306
NOTE 7	Plans de rémunération de la performance	307
NOTE 8	Entreprises associées	314
NOTE 9	Résultat opérationnel courant	315
NOTE 10	Autres produits et charges opérationnels non courants	316
NOTE 11	Charges financières (nettes)	316
NOTE 12	Impôt	317
NOTE 13	Résultats par action	320
NOTE 14	Autres éléments du résultat global	322

Bilan actif

NOTE 15	Goodwill et regroupements d'entreprises	323
NOTE 16	Immobilisations incorporelles	324
NOTE 17	Immobilisations corporelles	326
NOTE 18	Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	327
NOTE 19	Tests de dépréciation des actifs non financiers	327
NOTE 20	Actifs financiers non courants	329
NOTE 21	Trésorerie et équivalents de trésorerie	330

Besoins en fonds de roulement

NOTE 22	Stocks	330
NOTE 23	Créances clients	331
NOTE 24	Actifs et passifs courants et autres actifs et passifs non courants	332

Capitaux propres

NOTE 25	Capitaux propres	333

Bilan Passif

NOTE 26	Avantages du personnel et assimilés	334
NOTE 27	Provisions	338
NOTE 28	Dettes financières	339
NOTE 29	Endettement financier net	343

Informations complémentaires

NOTE 30	Tableau des flux de trésorerie	343
NOTE 31	Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités non poursuivies	348
NOTE 32	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	349
NOTE 33	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	352
NOTE 34	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	355
NOTE 35	Transactions avec les parties liées	356
NOTE 36	Rémunération des dirigeants	356
NOTE 37	Honoraires des commissaires aux comptes	357
NOTE 38	Événements postérieurs à la clôture	358
NOTE 39	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2021	359
NOTE 40	Taux de change utilisés pour la conversion des sociétés en monnaie étrangère	361
NOTE 41	Éléments signalétiques ESEF	361

NOTE 1 GÉNÉRALITÉS

1.1 / Généralités

Fnac Darty, société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à conseil d'administration, dont le siège social est situé 9, rue des Bateaux-Lavoirs, ZAC Port d'Ivry, 94200 Ivry-sur-Seine, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 055800296. La société Fnac Darty est soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2021 reflètent la situation comptable de Fnac Darty et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et coentreprises.

Le 23 février 2022, le conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2021. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires dont la date est prévue le 18 mai 2022.

1.2 / Contexte de publication

Fnac Darty, composé de la société Fnac Darty et ses filiales (collectivement « Fnac Darty »), est le leader de la distribution de biens de loisirs, techniques et électroménagers pour le grand public en France et un acteur majeur sur les autres marchés géographiques où il est présent à savoir l'Espagne, le Portugal, la Belgique, la Suisse et le Luxembourg. Fnac Darty a également une présence en franchise au Maroc, au Qatar, en Côte d'Ivoire, au Cameroun, au Congo, en Tunisie, et au Sénégal.

L'admission des titres de Fnac Darty aux négociations sur le marché réglementé Euronext Paris, impose l'établissement de comptes consolidés établis selon les normes IFRS. Les modalités d'établissement de ces comptes sont décrites en note 2 « Principes et méthodes comptables ».

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en millions d'euros. Les tableaux des états financiers comportent des données arrondies individuellement. Les calculs arithmétiques effectués sur la base des éléments arrondis peuvent présenter des divergences avec les agrégats ou sous totaux affichés.

NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 / Principes généraux et déclaration de conformité

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2021 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'adoptées par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date, et présentés avec en comparatif, l'exercice 2020 établi selon le même référentiel. Sur les périodes présentées, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*). Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations, telles que publiées par l'IASB.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*), les interprétations IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*), et les SIC (*Standard Interpretation Committee*).

Les états financiers consolidés présentés ne tiennent pas compte des projets de normes et interprétations qui ne sont encore, à la date de clôture, qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB et à l'IFRIC, de même que des textes dont l'application n'est pas obligatoire en 2021.

L'exercice de référence du Groupe est du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels sont conformes à ceux retenus pour les comptes consolidés annuels précédents, à l'exception, le cas échéant, des normes et interprétations adoptées dans l'Union européenne applicables pour le Groupe à compter du 1^{er} janvier de l'année du dernier exercice (cf. note 2.2 « Référentiel IFRS appliqué »).

Le Groupe n'applique pas de norme ou interprétation par anticipation.

2.2 / Référentiel IFRS appliqué

2.2.1 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, et d'application non obligatoire aux exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2021

L'IASB a publié les textes suivants pour lesquels le Groupe n'anticipe pas d'incidence significative :

- amendement IFRS 3 – Référence au cadre conceptuel ;
- amendement IAS 37 – Contrats déficitaires – Coût d'exécution du contrat ;
- amendement IAS 16 – Immobilisations corporelles – Produits antérieurs à l'utilisation prévue ;
- amélioration des IFRS cycle 2018-2020. Normes concernées :
 - IAS 41 – Impôts dans les évaluations de la juste valeur,
 - IFRS 1 – Filiale devenant un nouvel adoptant,
 - IFRS 9 – Décomptabilisation d'un passif financier : frais et commissions à intégrer dans le test des 10 %,
 - IFRS 16 – Avantages incitatifs à la location ;
- IFRS 17 – Contrats d'assurance, avec amendements.

2.2.2 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021

■ Amendement à la norme IFRS 16 – Concessions de loyers liées à la crise de la Covid-19

Cet amendement, publié par l'IASB le 28 mai 2020, prévoit, sous conditions, la possibilité pour le preneur d'un contrat de location, à qui le bailleur aurait accordé des aménagements de loyers du fait de la crise de la Covid-19, de ne pas apprécier si ces aménagements constituent ou non une modification du contrat de location et de les comptabiliser en général immédiatement en résultat comme loyer variable négatif.

Les conditions initiales à respecter pour bénéficier de cet allègement pratique sont :

- les aménagements sont une conséquence directe de la pandémie de Covid-19 ;
- les aménagements conduisent substantiellement à un maintien ou une diminution de la contrepartie ;
- l'intégralité des réductions de paiements concernées sont celles obtenues jusqu'au 30 juin 2021 ;
- il n'y a pas d'autre changement substantiel des autres termes et conditions du contrat initial.

Le 31 mars 2021, l'IASB a publié un nouvel amendement à la norme IFRS 16 qui prolonge jusqu'au 30 juin 2022 la période de réduction des paiements concernée. Ce second amendement a été officiellement adopté par l'Union européenne le 30 août 2021.

Le Groupe avait décidé d'appliquer cet amendement dès l'exercice 2020 et continue de reconnaître l'impact des allègements des loyers intervenus au cours de l'exercice 2021 dans le résultat de la période, sous réserve du respect des conditions citées préalablement.

■ Interprétation IFRIC concernant IAS 19 – Période d'attribution du coût des services rendus

En décembre 2020, le comité d'interprétation IFRS IC a initié une discussion concernant l'interprétation de la méthode de calcul du passif social et la période d'acquisition des droits pour les régimes d'indemnités de départ en retraite. L'interprétation du comité consiste à linéariser les droits de retraite sur la période précédant l'âge de retraite et permettant d'obtenir les droits plafonnés. L'IASB a approuvé cette approche au mois de mai 2021.

Dans ce contexte, les indemnités de fin de carrière des cinq sociétés suivantes sont concernées :

- Nature & Découvertes ;
- Terre d'Oc Évolution ;
- 123Billets ;
- Fnac Monaco ;
- Alizé-SFL.

Les conséquences de la décision de l'IFRS IC ont été analysées comme un changement de méthode comptable, au sens de la norme IAS 8. Les impacts étant peu matériels pour Fnac Darty, le Groupe a comptabilisé l'écart de valorisation de la provision en contrepartie des capitaux propres à l'ouverture de l'exercice 2021, et n'a pas retraité l'exercice comparatif.

■ Interprétation IFRIC concernant IAS 38 – Comptabilisation des coûts de démarrage des contrats en mode SaaS (Software as a Service)

Au mois de mars 2021, le comité d'interprétation IFRS IC a initié une discussion concernant la comptabilisation des coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel accessible par le cloud dans le cadre d'un contrat en mode SaaS.

L'interprétation du comité est de comptabiliser ces coûts en immobilisation incorporelle si le client contrôle, au sens d'IAS 38, l'actif distinct résultant de la configuration ou de la personnalisation. Dans le cas où le contrôle au sens d'IAS 38 n'est pas prouvé, ces coûts doivent être comptabilisés en charges opérationnelles courantes et peuvent être étalés sur la durée du contrat s'ils ne peuvent pas être distingués du service principal de mise à disposition du logiciel.

Afin d'évaluer la matérialité des frais d'installation des contrats SaaS, un recensement a été effectué sur l'ensemble des entités du Groupe. Au 31 décembre 2021, l'application de cette interprétation dans les comptes consolidés du Groupe n'a pas d'impact significatif car la valeur nette comptable résiduelle des coûts de configuration et de personnalisation des contrats en mode SaaS immobilisés est non significative.

■ Amendement des normes IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 et IFRS 16 – Réforme des taux de référence (IBOR), phase 2

Au mois d'août 2020, l'IASB a publié, dans le cadre de la réforme des taux de référence, un amendement de la norme IAS 39 dont l'objectif est de permettre aux entités d'atténuer les impacts comptables liés à la modification des contrats des instruments financiers transitant vers les nouveaux taux de référence. L'amendement a été adopté par l'Union européenne le 13 janvier 2021 et est applicable obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021.

L'amendement propose les mesures d'exemption suivantes :

- exemption sur la comptabilisation de la modification de la base de détermination des flux de trésorerie contractuels, qui peut être faite par un ajustement prospectif de taux d'intérêt effectif de l'instrument, à condition que la modification en question soit considérée comme une « conséquence directe » de la réforme des taux de référence et « économiquement équivalente » à l'ancienne base ;
- exemptions permettant de maintenir les relations de couverture existantes malgré la réforme des taux de référence.

L'application de cet amendement n'a pas d'impact sur les comptes 2021 du Groupe.

L'IASB a aussi publié fin juin 2020 un amendement à l'ancienne norme sur les contrats d'assurance, IFRS 4, qui prolonge l'exemption temporaire d'application d'IFRS 9 jusqu'au 1^{er} janvier 2023 (date prévue d'entrée en vigueur de la norme IFRS 17).

2.2.3 Normes, amendements et interprétations non encore adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices post-2021

L'IASB a également publié les textes suivants pour lesquels le Groupe n'anticipe pas d'incidence significative :

- amendement IAS 1 – Présentation des états financiers : classements des dettes en courant ou non courant ;
- amendement IAS 1 – Informations à fournir sur les principes et méthodes comptables ; et mise à jour du *Practice Statement 2* « Making Materiality judgements » ;

- amendement IAS 8 – Définition d'une estimation comptable ;
- amendement IAS 12 – Impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction.

2.3 / Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

2.3.1 Bases d'évaluation

Les comptes consolidés sont établis selon la valeur de marché à la date d'acquisition, à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur ;
- des actifs de régimes à prestations définies, évalués à la juste valeur ;
- de la quote-part des titres conservés d'une filiale ou d'une entreprise associée, évalués à la juste valeur au moment de la perte de contrôle ou d'influence notable ;
- des actifs non courants détenus en vue de la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession dès que leur vente est considérée comme hautement probable. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente.

2.3.2 Utilisation d'estimations et d'hypothèses

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Pour l'exercice de son jugement, le Groupe se fonde sur son expérience passée et sur l'ensemble des informations disponibles considérées comme déterminantes au regard de son environnement et des circonstances. Les estimations et hypothèses utilisées sont réexaminées de façon continue. En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, il est possible que les montants définitifs qui figureront dans les futurs états financiers du Groupe soient différents des valeurs actuellement estimées.

Les principales estimations faites par la direction du Groupe pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que les hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés, des contrats de location et des justes valeurs des instruments financiers. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, basées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Les estimations comptables concourant à la présentation des états financiers au 31 décembre 2021 ont été réalisées dans un contexte de crise économique et sanitaire (« Crise Covid-19 ») générant un climat d'incertitudes sur les perspectives économiques et financières. En conséquence, le Groupe a tenu compte des informations fiables dont il disposait à la date d'établissement des comptes consolidés quant aux incidences de cette crise, l'exercice étant dans ce contexte sujet à incertitude.

Les principales estimations et hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers et notamment dans les notes suivantes :

Estimation		Nature de l'estimation
Notes 2.8, 18 et 28.2	Contrats de location	Hypothèse concernant la durée de location retenue : Pour déterminer la durée de location à prendre en compte pour chaque contrat, une double approche a été retenue : ■ contractuelle, fondée sur l'analyse des contrats : ■ pour les magasins considérés comme stratégiques ou standards, la durée de location retenue correspond à l'échéance contractuelle du bail, augmentée des éventuelles options de renouvellement à la main exclusive du preneur, ■ pour les magasins considérés comme non stratégiques, la date de fin de contrat correspond à la première option de sortie possible, avec une période minimum de douze mois ; ■ économique, fondée sur la catégorisation des actifs sous-jacents loués, en fonction de critères d'emplacement, de performance, d'intérêt commercial et en cohérence avec les durées d'amortissement des immobilisations non transférables. En pratique : L'approche économique préconisée par l'IFRS IC est appliquée à l'ensemble des baux et aboutit pour chaque bail : ■ soit au maintien de l'échéance contractuelle du bail, car celle-ci reflète la durée de location résiduelle raisonnablement certaine ; ■ soit à la prolongation de la durée résiduelle si celle-ci est jugée trop courte au regard de la durée de location raisonnablement certaine selon une approche économique. Hypothèse concernant les taux d'actualisation : une grille de taux par maturité a été établie pour chaque pays. Les taux d'actualisation sont élaborés à partir d'un index Midswap par devise et par maturité, auquel est ajouté un spread (spread appliqué aux emprunts les plus récents du Groupe + prime de risque pays + rating filiale). La maturité du taux retenu est fonction de la durée de chaque contrat de location qui dépend elle-même du profil de paiement. La maturité des taux dépend de la durée résiduelle du contrat jusqu'à l'échéance, à compter de la date de l'événement.
Notes 2.9 et 22	Stocks	Perspectives d'écoulement des stocks pour le calcul de la dépréciation.
Notes 2.10 et 19	Tests de dépréciation des actifs non financiers	Niveau de regroupement des Unités Génératrices de Trésorerie pour le test de perte de valeur. Principales hypothèses retenues pour la construction des valeurs d'utilité (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, flux de trésorerie attendus). Appréciation du contexte économique et financier des pays dans lequel le Groupe opère.
Note 2.11.3	Juste valeur des dérivés de couverture	Fnac Darty évalue la juste valeur des dérivés en retenant les valorisations fournies par les organismes financiers.
Note 20	Actifs financiers non courants	Estimation de leur valeur de réalisation, soit selon des formules de calcul reposant sur des données de marché, soit sur la base de cotations privées.
Notes 2.13 et 12	Impôt	Hypothèses retenues pour la reconnaissance des impôts différés actifs liés aux reports déficitaires et aux différences temporelles, ainsi que des hypothèses de taux d'impôts différés.
Notes 2.15 et 27	Provisions	Hypothèses sous-jacentes à l'appréciation de la position juridique et à la valorisation des risques.
Notes 2.16 et 26	Avantages du personnel et assimilés	Taux d'actualisation et taux de progression des salaires. Le taux de progression des salaires est basé sur une observation historique et il est en ligne avec les objectifs d'inflation long terme de la zone euro.

Estimation		Nature de l'estimation
Notes 2.18 et 5	Produits des activités ordinaires	Étalement des revenus liés aux ventes de cartes de fidélité et aux ventes d'extensions de garantie sur la durée où les services sont rendus de façon à refléter le calendrier des avantages fournis. Reconnaissance des produits d'activités ordinaires en ventes brutes ou en commissions selon l'analyse de l'intervention du Groupe en qualité de principal ou agent. Les principaux indicateurs de jugement sur la qualification agent/principal sont : ■ la responsabilité première de l'exécution du contrat ; ■ l'exposition au risque sur stocks ; ■ fixation du prix de vente.
Note 2.19	Coût de ventes des marchandises	À la clôture de l'exercice, une évaluation des ristournes et coopérations commerciales à percevoir est effectuée sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Cette évaluation est notamment basée sur le montant des achats annuels, des quantités d'articles achetés ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats pour les ristournes et la réalisation des services rendus aux fournisseurs au titre des coopérations commerciales.
Note 7	Plans de rémunération de la performance	Hypothèses retenues pour l'évaluation de la juste valeur des instruments attribués (volatilité attendue, rendement de l'action, taux d'actualisation, turnover attendu des bénéficiaires), estimation de réalisation des conditions de performance futures.
Note 31	Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités non poursuivies	Les actifs détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession.

2.3.3 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie de Fnac Darty est établi en conformité avec la norme IAS 7, selon la méthode indirecte à partir du résultat net de l'ensemble consolidé. Il est ventilé selon trois catégories :

- les flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle (y compris les flux de trésorerie liés à l'impôt) ;
- les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement (notamment acquisition et cession de participations, et d'immobilisations hors contrats de location) ;
- les flux de trésorerie liés aux activités de financement (notamment émission et remboursement d'emprunts, rachat d'actions propres, dividendes versés) et le remboursement des dettes locatives et intérêts assimilés liés à l'application de la norme IFRS 16.

L'acquisition d'un actif dans le cadre d'un contrat de location est sans effet sur les flux de trésorerie à la mise en place de la transaction, celle-ci étant non monétaire. En revanche, les loyers payés sur la période du financement sont ventilés entre la part d'intérêts payés sur dettes locatives et le remboursement de la dette locative, tous deux positionnés dans les flux de trésorerie liés aux activités de financement.

2.4 / Principes de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date de prise de contrôle et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de perte de contrôle.

2.4.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle.

Les filiales consolidées selon la méthode de l'intégration globale sont les entités pour lesquelles le Groupe :

- détient le pouvoir sur l'entité faisant l'objet d'un investissement ;
- est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité faisant l'objet d'un investissement ;
- a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité faisant l'objet d'un investissement de manière à influencer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Généralement une relation de contrôle existe lorsque le Groupe a le pouvoir :

- sur plus de la moitié des droits de vote en vertu d'un accord avec d'autres investisseurs ;

- de diriger la politique financière et opérationnelle de l'entreprise en vertu d'un contrat ;
- de nommer ou de révoquer la majorité des membres du conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent ;
- de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

Les principes et méthodes comptables des filiales sont modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

2.4.2 Mise en équivalence des entreprises associées

Fnac Darty exerce une influence notable dans certaines sociétés, appelées entreprises associées. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de la société, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques. L'influence notable est présumée lorsque plus de 20 % des droits de vote sont détenus. Les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Cette méthode consiste à enregistrer, à la date à laquelle la société devient une entreprise associée ou une coentreprise, une participation dans les sociétés mises en équivalence dans l'état de la situation financière consolidée. Cette participation est initialement comptabilisée au coût d'acquisition. Elle est ensuite ajustée après la date d'acquisition de la quote-part du Groupe dans le résultat global non distribué de l'entreprise détenue. Ces résultats peuvent être retraités pour une mise en conformité avec les principes comptables du Groupe. Le goodwill se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans la valeur des titres mis en équivalence. Le profit ou la perte lié à la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (lors de la prise de contrôle d'une société mise en équivalence) sont enregistrés sur la ligne « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ».

Le goodwill des sociétés mises en équivalence est inclus dans la valeur comptable des titres et n'est pas présenté séparément. Il ne fait donc pas l'objet d'un test de dépréciation distinct.

Toutes les sociétés évaluées selon la méthode de la mise en équivalence, s'inscrivent dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe et sont rattachées à un de ses secteurs opérationnels. Elles sont intégrées dans le reporting interne du Groupe au sens de la norme IFRS 8 et leur performance opérationnelle est suivie au niveau de chaque pôle d'activité auquel elles appartiennent. De ce fait, le Groupe a estimé qu'il était pertinent de classer au sein du résultat opérationnel la quote-part dans les résultats de ses sociétés mises en équivalence.

2.4.3 Regroupements d'entreprises

Le Groupe applique la norme IFRS 3 révisée – Regroupement d'entreprises.

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition :

- le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie transférée, y compris tout ajustement de prix, à la date de prise de contrôle. Toute variation ultérieure de juste valeur d'un ajustement de prix est comptabilisée en résultat ou en autres éléments du résultat global, selon les normes applicables ;
- la différence entre la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date de prise de contrôle représente le goodwill, comptabilisée à l'actif de l'état de la situation financière.

Les ajustements de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris enregistrés sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise en cours ou d'analyses complémentaires) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du goodwill s'ils interviennent dans la période d'un an à compter de la date d'acquisition et s'ils résultent de faits et circonstances existants à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat, comme tout changement d'estimation.

Pour chaque prise de contrôle impliquant une prise de participation inférieure à 100 %, la fraction d'intérêt non acquise (participations ne donnant pas le contrôle) est évaluée :

- soit à sa juste valeur : dans ce cas, un goodwill est comptabilisé pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle (méthode du goodwill complet) ;
- soit à sa quote-part d'actif net identifiable de l'entité acquise : dans ce cas, seul un goodwill au titre de la part acquise est comptabilisé (méthode du goodwill partiel).

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charges non courantes sur la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Les ajustements ou compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date de l'acquisition même si leur réalisation n'est pas considérée comme probable.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment dans l'entreprise acquise est réévaluée, au moment de la prise de contrôle de cette entreprise, à la juste valeur par le compte de résultat. Pour la détermination du goodwill à la date d'obtention du contrôle, la juste valeur de la contrepartie transférée (par exemple le prix payé) est augmentée de la juste valeur de la participation précédemment détenue par le Groupe. Le montant des autres éléments du résultat global précédemment comptabilisé au titre de la participation détenue avant la prise de contrôle est recyclé en compte de résultat.

2.5 / Conversion des devises étrangères

2.5.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros qui est la monnaie de présentation du Groupe.

2.5.2 Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les éléments monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les écarts de change en résultant ou provenant du règlement de ces éléments monétaires sont comptabilisés en produits ou charges de la période.

Les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global, la composante « change » de ce profit ou de cette perte est comptabilisée également dans les autres éléments du résultat global. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée en résultat de la période.

Le traitement des couvertures de change sous forme de dérivés est décrit dans le paragraphe 2.11.3 « Instruments dérivés » de la note 2.11 « Actifs et passifs financiers ».

2.5.3 Conversion des états financiers des établissements à l'étranger

Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en euros. Les états financiers de chacune des sociétés consolidées du Groupe sont préparés dans la monnaie fonctionnelle, c'est-à-dire dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel elle opère et qui correspond à la monnaie locale. Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro sont convertis en euros comme indiqué ci-après :

- les postes de l'état de la situation financière sont convertis en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis en euros au cours moyen de change de la période tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours ;
- l'écart généré entre la conversion de l'état de la situation financière au cours de clôture, et la conversion du compte de résultat au cours moyen de change de la période est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global recyclables en résultat sur la ligne écarts de conversion.

2.5.4 Investissement net dans un établissement à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée dans l'état du résultat global et sont reconnus en résultat à la date de perte de contrôle.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont également comptabilisés dans l'état du résultat global pour la partie efficace de la couverture, au sein des autres éléments du résultat global, et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

2.6 / Goodwill

Les goodwill sont reconnus lors d'un regroupement d'entreprises tel que décrit en note 2.4.3.

À compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie définies par le Groupe. Postérieurement à leur comptabilisation initiale, les goodwill ne sont pas amortis. Les Unités Génératrices de Trésorerie auxquelles le goodwill est alloué font l'objet annuellement au cours du second semestre de l'exercice d'un test de dépréciation et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. Le test de dépréciation de l'exercice clos est décrit dans le chapitre 5.2 note 19.

Les pertes de valeur éventuelles sont enregistrées sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

2.7 / Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de marques. La valeur d'entrée de l'ensemble des marques du Groupe a été déterminée sur la base de l'approche dite des *Relief From Royalties*, qui consiste à évaluer la somme actualisée des économies de redevances (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent et correspond à la juste valeur des marques à la date d'acquisition. Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations à durée de vie indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les marques inscrites au bilan du Groupe sont les marques Darty et Vanden Borre, valorisées lors de l'acquisition de Darty, la marque WeFix valorisée suite à l'acquisition de la filiale WeFix, la marque Billetreduc.com valorisée en février 2019 suite à l'acquisition de la filiale 123Billets, et la marque Nature & Découvertes valorisée en août 2019 suite à l'acquisition de la filiale Nature & Découvertes.

Les immobilisations incorporelles incluent également les relations franchisés qui représentent les contrats conclus avec les franchisés de Darty évalués lors de l'acquisition de Darty. Ils ont été évalués sur la base de l'approche des surprofits, consistant à calculer la somme actualisée des marges opérationnelles futures qui leur sont attribuables, après impôts et rémunération des actifs de support. Les relations franchisés constituent des immobilisations à durée de vie définie et sont amorties de manière linéaire sur leur durée d'utilité.

Les immobilisations incorporelles sont constituées également des logiciels évalués à leur coût d'acquisition ou de production.

Les logiciels acquis dans le cadre des opérations courantes ainsi que ceux développés en interne par le Groupe répondant à l'ensemble des critères imposés par la norme IAS 38 sont amortis de manière linéaire sur leur durée d'utilité comprise entre un et huit ans.

Au mois de mars 2021, le comité d'interprétation IFRS IC a initié une discussion concernant la comptabilisation des coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel accessible par le *cloud* dans le cadre d'un contrat en mode SaaS.

L'interprétation du comité est de comptabiliser ces coûts en immobilisation incorporelle si le client contrôle, au sens d'IAS 38, l'actif distinct résultant de la configuration ou de la personnalisation. Dans le cas où le contrôle au sens d'IAS 38 n'est pas prouvé, ces coûts doivent être comptabilisés en charges opérationnelles courantes et peuvent être étalés sur la durée du contrat s'ils ne peuvent pas être distingués du service principal de mise à disposition du logiciel.

Afin d'évaluer la matérialité des frais d'installation des contrats SaaS, un recensement a été effectué sur l'ensemble des entités du Groupe. Au 31 décembre 2021, l'application de cette interprétation dans les comptes consolidés du Groupe n'a pas d'impact significatif car la valeur nette comptable résiduelle des coûts de configuration et de personnalisation des contrats en mode SaaS immobilisés est non significative.

2.8 / Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Le coût d'une immobilisation inclut les dépenses qui sont directement attribuables à l'acquisition de cette immobilisation.

L'amortissement utilisé par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé suivant le mode linéaire, sur la base du coût d'acquisition, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque élément d'actif, soit de 8 à 20 ans pour les agencements et aménagements ainsi que les constructions, et de 3 à 10 ans pour les matériels.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché.

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'Unité Génératrice de Trésorerie auquel l'actif appartient.

Traitement des contrats de location selon la norme IFRS 16

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique la norme IFRS 16 – Contrats de location.

La norme IFRS 16 institue la comptabilisation d'un droit d'utilisation et d'une dette locative à la mise en place de chaque contrat de location, à l'exception possible des contrats de location à court terme (d'une durée inférieure ou égale à 12 mois) et des contrats de location d'actifs de faible valeur. Ainsi, une dette de location est comptabilisée au bilan dès l'origine du contrat pour la valeur actualisée des paiements futurs. Ces contrats sont enregistrés en « dettes locatives à long terme » et « dettes locatives à court terme » au passif avec inscription à l'actif en « droits d'utilisation relatifs aux contrats de location ». Ils sont amortis sur la durée de location retenue qui correspond en général à la durée exécutoire du contrat, sauf si celle-ci a été réestimée en fonction d'une approche économique permettant de déterminer la durée d'utilisation raisonnablement certaine.

La durée exécutoire de chaque contrat de location correspond à la période maximale du contrat et cesse lorsque le Groupe en tant que preneur et le bailleur ont chacun le droit de terminer le contrat sans autorisation de l'autre partie et sans s'exposer à une pénalité plus que négligeable. Au sein de cette durée exécutoire, la durée de location retenue est estimée en fonction de la période non résiliable et du caractère raisonnablement certain de l'exercice (ou non) des options de renouvellement et de résiliation. Elle correspond :

- à la durée pendant laquelle le contrat est non résiliable par le bailleur ainsi qu'à l'ensemble des renouvellements possibles prévus au contrat à la main exclusive du preneur. Au sein de cette durée exécutoire, la durée de location retenue peut être limitée par la prise en compte, ou non, des options de sortie anticipée des contrats de location en fonction de critères économiques relatifs aux actifs loués afin de déterminer la durée raisonnablement certaine de location pour chaque contrat. Les critères économiques retenus pour l'appréciation de l'exercice des renouvellements et des options de sortie anticipée des baux par type d'actifs prennent en compte la qualité des emplacements (premium ou standard), le caractère stratégique du magasin, ainsi que sa rentabilité. D'une façon générale, les critères d'appréciation sont basés sur la qualité de l'actif et les spécificités du marché et des contrats ;
- conformément à l'approche économique préconisée par l'IFRS IC (décision du 16 décembre 2019), cette durée est estimée en fonction de critères économiques parmi lesquels la qualité de l'emplacement, la performance, l'intérêt commercial et en cohérence avec les durées d'amortissement des immobilisations non transférables.

Décision de l'IFRS IC relative à la norme IFRS 16 – Contrats de location

Le 16 décembre 2019, l'IFRS IC a publié une décision définitive concernant la détermination de la durée des contrats de location et clarifie notamment la détermination de la période exécutoire et la cohérence entre la durée retenue dans l'évaluation de la dette de location et de la durée d'utilité des agencements indissociables du bien loué. La décision de l'IFRS IC est venue préciser la notion de pénalité à retenir pour déterminer la période exécutoire du contrat au sens de la norme IFRS 16. L'IFRS IC a confirmé qu'un contrat de location reste exécutoire aussi longtemps que le preneur ou le bailleur subit une pénalité plus que négligeable en cas d'arrêt du contrat en se fondant sur une conception large de la notion de pénalité sans se limiter aux seules pénalités contractuelles ou monétaires. En ce sens les contrats en tacite prolongation et les contrats à échéances proches sont impactés.

Selon l'IFRS IC,

- la durée de location doit refléter la période raisonnablement certaine durant laquelle l'actif loué sera utilisé. Le caractère exécutoire du contrat doit donc être apprécié d'un point de vue économique et non d'un seul point de vue juridique ;
- la durée retenue dans l'évaluation de la dette de location et la durée d'utilité des agencements indissociables du bien loué doivent être cohérentes.

Dans cette perspective, le Groupe a modifié la durée de certains contrats :

- la prolongation des contrats en tacite reconduction pour une durée d'une année supplémentaire (leur durée étant de 3 ans) ;
- la prolongation, au cas par cas, des contrats en cours (par exemple les baux 3/6/9 en France) selon des critères de performance des points de vente et la qualité de leurs emplacements.

Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées dans le résultat opérationnel et les charges d'intérêts dans le résultat financier.

Les principes et méthodes comptables de la norme IFRS 16 sur les états financiers consolidés du Groupe sont décrits ci-après.

Définition du contrat de location

Selon la norme IFRS 16, est considéré comme contrat de location tout contrat pour lequel le preneur peut contrôler l'utilisation d'un actif identifié en échange d'une contrepartie pendant une période donnée.

Impact sur la comptabilité du Groupe en tant que preneur

En appliquant la norme IFRS 16 pour tous les contrats de location (à l'exception de ceux mentionnés dans les exemptions ci-après), le Groupe :

- comptabilise à l'origine une dette locative et un droit d'utilisation, en fonction de la valeur actualisée des loyers futurs ;
- comptabilise au compte de résultat de l'amortissement sur le droit d'utilisation et des intérêts sur la dette locative ;
- décompose les flux de trésorerie décaissés entre le remboursement du principal (présenté dans les activités de financement sur la ligne « Remboursement des dettes locatives ») et les intérêts (présentés dans les activités de financement sur la ligne « Intérêts payés sur dettes locatives ») dans le tableau des flux de trésorerie consolidés.

Exemptions et allègements

Pour les contrats de location de courte durée (inférieure ou égale à douze mois) et les contrats de location d'actifs de faible valeur, le Groupe a choisi de retenir l'exemption permise par la norme et de comptabiliser une charge de location. Cette charge est présentée dans les « Autres produits et charges opérationnels courants » dans le compte de résultat consolidé.

Concernant les contrats de sous-location, une créance de sous-location est comptabilisée en contrepartie d'une baisse du droit d'utilisation et des capitaux propres.

En cas d'opérations de cession-bail réalisées à la juste valeur, le traitement du Groupe sera le suivant :

- décomptabilisation de l'actif sous-jacent ;
- comptabilisation de la vente à la juste valeur ;
- comptabilisation du résultat relatif aux droits transférés à l'acheteur-bailleur ;
- comptabilisation d'un actif (droit d'utilisation) pour un montant équivalent à la valeur comptable antérieure de la part d'actif sous-jacent conservé ;
- comptabilisation d'une dette de loyer.

L'impact fiscal des retraitements relatifs à l'application de la norme IFRS 16 est pris en compte via la comptabilisation d'impôts différés liés à la différence temporaire provenant de la diminution de la valeur comptable de l'actif (amortissements du droit d'utilisation) plus rapide que celle du passif (remboursement du capital de la dette).

Méthodologie appliquée

Chaque contrat signé par le Groupe est analysé pour déterminer s'il s'agit d'un contrat de location selon la définition précisée ci-dessus (paragraphe « Définition du contrat de location »). Ainsi, lorsqu'il est preneur dans un contrat de location, le Groupe reconnaît un droit d'utilisation et une dette locative correspondante, à l'exception des baux à court terme (définis comme des baux d'une durée inférieure ou égale à 12 mois) et des baux dont l'actif sous-jacent est de faible valeur (valeur inférieure à 5 000 dollars américains). Pour ces contrats de location exemptés, le Groupe comptabilise les loyers en charges d'exploitation sur une base linéaire sur la durée de la location sauf si une autre base est plus représentative du rythme de recouvrement des avantages économiques des actifs loués. La dette locative est, à l'origine, évaluée à la valeur actuelle des loyers restant dus, actualisée au taux implicite du contrat de location ou, à défaut, au taux d'intérêt marginal du preneur.

Le Groupe a fixé les taux d'actualisation sur la base d'un taux d'emprunt marginal qui reflète les caractéristiques propres aux entités qui souscrivent les contrats de location. Ainsi, une grille de taux a été établie par pays. Les taux d'actualisation par devise sont élaborés à partir d'un index Midswap par devise et par maturité, auquel est ajouté un spread (spread appliqué aux emprunts les plus récents du Groupe + prime de risque pays + rating filiale). La maturité du taux retenu est fonction de la durée de chaque contrat de location qui dépend elle-même du profil de paiement. La maturité des taux dépend de la durée résiduelle du contrat jusqu'à l'échéance, à compter de la date de l'événement.

Les paiements de location inclus dans l'évaluation de la dette locative comprennent :

- les loyers fixes (loyers minimums garantis, y compris les indexations connues sur un indice de prix), après déduction des avantages bailleurs ;
- le montant que le preneur devrait payer au titre des garanties de valeur résiduelle ;
- le prix d'exercice des options d'achat, si le preneur est raisonnablement certain d'exercer ces options ;
- le paiement de pénalités pour la résiliation du contrat de location, si celles-ci sont prévues au contrat.

Les loyers variables qui ne dépendent pas d'un indice ou d'un taux ne sont pas inclus dans l'évaluation de la dette locative ni du droit d'utilisation. Les paiements correspondants sont comptabilisés en charges de la période et sont inclus dans les charges opérationnelles au compte de résultat. Conformément à la norme IFRS 16, la part variable des loyers versés n'a pas été retenue dans le calcul de la dette.

La dette locative est présentée sur une ligne distincte dans le bilan consolidé. L'obligation locative est incrémentée de la part des intérêts capitalisés sur le contrat de location. Elle est ensuite ajustée en fonction des paiements réalisés.

Le Groupe réévalue la dette locative (et apporte un ajustement correspondant à l'actif sur le droit d'utilisation associé) lorsque :

- la durée du contrat de location est modifiée (par exemple lors d'un renouvellement), ou bien lorsqu'il y a un changement dans l'estimation de la durée raisonnablement certaine conformément à l'approche économique, auquel cas la dette locative est réévaluée en actualisant les paiements de location révisés au taux d'actualisation mis à jour ;
- les loyers évoluent en raison de la variation d'un indice ou d'un taux, suite à une modification du paiement prévu, ou suite à la réestimation des garanties de valeur résiduelle. Dans ce cas, la dette locative est réévaluée en actualisant les loyers révisés du contrat de location au taux d'actualisation initial (sauf si la variation des paiements locatifs est due à une modification d'un taux d'intérêt, auquel cas un taux d'actualisation révisé est utilisé).

Les actifs liés au droit d'utilisation comprennent l'évaluation initiale de la dette locative, qui prend en compte les loyers versés à partir de la date d'effet, les prépaiements, ainsi que les coûts directs initiaux. Ils sont ensuite évalués à leur coût initial diminué des amortissements et des pertes de valeur.

Lorsqu'il existe au contrat une clause prévoyant que le locataire s'engage, à l'échéance, à supporter financièrement les coûts de remise en état, de démantèlement ou l'enlèvement de l'actif loué, une provision est comptabilisée, soit au départ, soit ultérieurement, et évaluée selon la norme IAS 37. Compte tenu du caractère non significatif de ces coûts, le Groupe ne les a pas inclus dans la valorisation du droit d'utilisation.

Le droit d'utilisation est amorti sur la durée de location.

Si un contrat de location prévoit le transfert de propriété de l'actif sous-jacent ou si le calcul du droit d'utilisation a été réalisé en prenant en compte le fait que le Groupe s'attend à exercer une option d'achat, le droit d'utilisation est amorti sur la durée d'utilité du bien. L'amortissement du droit d'utilisation commence à la date de mise à disposition du bien.

Les actifs liés au droit d'utilisation sont présentés sur une ligne distincte dans le bilan consolidé du Groupe.

En pratique, la norme IFRS 16 permet au preneur de ne pas distinguer les différents composants relatifs à un même contrat de location, afin de les comptabiliser ensemble. Le Groupe a choisi de distinguer chaque actif sous-jacent au sein d'un même contrat.

Les principales estimations et hypothèses retenues par le Groupe relatives à la norme IFRS 16 sont détaillées dans le paragraphe « Traitement des contrats de location selon la norme IFRS 16 » inclus dans la note 2.8 « Immobilisations corporelles ». Celles-ci concernent la détermination de la durée de location et la détermination des taux d'actualisation.

Les impacts détaillés sur la dette locative et le droit d'utilisation par flux, types d'actifs et maturités sont présentés en annexe notes 18 et 28.2.

2.9 / Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé en fonction de l'ancienneté des produits, net des coûts restant à encourir pour la réalisation de la vente.

Les stocks sont évalués selon la méthode du coût moyen unitaire pondéré.

Les stocks comprennent tous les coûts d'achat et autres coûts encourus pour amener les stocks sur leur lieu de vente et dans l'état où ils se trouvent. Les coûts encourus incluent principalement, les coûts variables de logistique, les taxes parafiscales, les frais de transport, la provision pour démarque inconnue entre la date du dernier inventaire et la date de clôture. Les avantages obtenus des fournisseurs comptabilisés en déduction du coût d'achat des marchandises vendues sont déduits de la valeur des stocks.

Les frais financiers sont exclus des stocks. Ils sont comptabilisés en charges financières de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks :

- sur la base de leur perspective d'écoulement ;
- s'ils sont endommagés partiellement ;
- s'ils sont complètement obsolètes ;
- si le prix de vente est inférieur à la valeur nette de réalisation.

2.10 / Dépréciation d'actifs non financiers

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les Unités Génératrices de Trésorerie contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Les Unités Génératrices de Trésorerie sont des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Une Unité Génératrice de Trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs. Concrètement, les Unités Génératrices de Trésorerie sont les pays dans lesquels le Groupe a des filiales opérationnelles (la France, la Suisse, l'Espagne, le Portugal, la Belgique et le Luxembourg).

Par ailleurs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir sur des goodwill, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des Unités Génératrices de Trésorerie, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou les objectifs retenus à la date d'acquisition.

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'un actif ou d'une Unité Génératrice de Trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une Unité Génératrice de Trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif ou à l'Unité Génératrice de Trésorerie. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus. La juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou groupe d'actifs dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de cession. Elle est déterminée à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires, valeur attribuée lors d'opérations récentes et cours boursiers).

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif ou de l'Unité Génératrice de Trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif ou du groupe d'actifs est comptabilisée.

Dans le cas d'une Unité Génératrice de Trésorerie, la perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill le cas échéant et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement, lorsque la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable. Les pertes de valeur enregistrées au titre des goodwill ne peuvent être reprises.

En cas de cession partielle d'une Unité Génératrice de Trésorerie, le résultat de cession est calculé en intégrant parmi les éléments cédés la partie du goodwill correspondant à ces éléments cédés. Pour réaliser l'affectation de la quote-part du goodwill aux éléments cédés, les normes IFRS proposent d'utiliser les valeurs relatives des activités cédées et conservées sauf si l'entité démontre qu'une autre méthode reflète mieux la part du goodwill cédée.

Prise en compte de l'application de la norme IFRS 16 dans les tests de dépréciation

La recouvrabilité du droit d'utilisation est testée dès lors que des événements ou des modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de l'actif. Les dispositions de mise en œuvre des tests de dépréciation sont identiques à celles relatives aux immobilisations incorporelles et corporelles décrites dans les notes 2.6, 2.7 et 2.8. Pour les tests de dépréciation au 31 décembre 2021, le Groupe a choisi d'appliquer l'allègement pratique dans lequel la valeur à tester inclut les droits d'utilisation déduits des passifs de location. Les projections issues des business plan, la valeur terminale et le taux d'actualisation sont déterminés en cohérence avec la situation antérieure à l'application de la norme IFRS 16. Les projections issues des business plans, la valeur terminale et le taux d'actualisation n'ont pas tenu compte de l'application de la norme IFRS 16.

2.11 / Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers sont inscrits lors de leur comptabilisation initiale au bilan pour leur juste valeur.

L'ensemble de ces instruments est détaillé dans le chapitre 5.2 note 34.

2.11.1 Actifs financiers

La norme IFRS 9 présente un modèle de classement et d'évaluation des actifs financiers en trois catégories, basé sur les caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie et sur le modèle économique de gestion de ces actifs :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat :

Sont classés dans cette catégorie, tous les instruments de dette qui ne sont pas éligibles à un classement dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti ou dans la catégorie des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, ainsi que les investissements dans des instruments de capitaux propres de type action pour lesquels l'option de comptabilisation à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global n'a pas été retenue.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat financier.

Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif.

Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

Les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur sont :

- les instruments de dette qui ne sont pas qualifiés au coût amorti ni à la juste valeur par les autres éléments du résultat,
- les instruments de capitaux propres qui sont détenus à titre spéculatif,
- les instruments de capitaux propres pour lesquels la Société n'a pas retenu l'option de comptabilisation à la juste valeur par les autres éléments du résultat ;
- les actifs financiers au coût amorti :

Les actifs financiers évalués au coût amorti sont des instruments de dette (prêts et créances notamment) dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument afin d'en collecter les flux de trésorerie contractuels.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine.

Ces actifs font l'objet d'une dépréciation selon le modèle fondé sur les pertes attendues.

Le Groupe classe ses actifs financiers au coût amorti uniquement si les deux critères suivants sont respectés :

- les actifs financiers sont détenus dans un modèle de gestion visant à collecter les flux monétaires contractuels, et
- les flux monétaires contractuels ne sont constitués que de flux d'intérêt et de remboursement de principal (critère SPPI) ;
- les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par les autres éléments du résultat :

Il s'agit d'instruments de dette dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument à la fois dans le but d'en collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs. Ils sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global au poste « variation de juste valeur des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global » jusqu'à la décomptabilisation des actifs sous-jacents où elles sont transférées en résultat.

Cette catégorie comprend également les investissements dans des instruments de capitaux propres (actions, principalement) sur option irrévocable. Dans ce cas, lors de la cession des titres, les gains ou pertes latents précédemment comptabilisés en capitaux propres (autres éléments du résultat global) ne seront pas reclassés en résultat ; seuls les dividendes sont comptabilisés en résultat.

Sont notamment classés dans cette catégorie les titres de participation non consolidés pour lesquels l'option de comptabilisation en juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global a été retenue.

La juste valeur correspond pour les titres cotés à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée prioritairement par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Cependant, en l'absence de données de marché observables sur des entreprises comparables, la juste valeur des titres non cotés est le plus souvent évaluée sur la base des projections de flux de trésorerie actualisés ou de l'actif net comptable réévalué, déterminés à partir de paramètres internes (niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur).

Les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par les autres éléments du résultat sont :

- les instruments de capitaux propres qui ne sont pas détenus à titre spéculatif et pour lesquels la Société a choisi de manière irrévocable à l'initiation de les reconnaître dans cette catégorie. Il s'agit d'investissements stratégiques et le Groupe considère cette classification comme plus adaptée,
- les instruments de dette dont les flux monétaires contractuels sont constitués uniquement de flux d'intérêt et de remboursement de principal et dont l'objectif de gestion est de collecter les flux contractuels et de vendre les actifs.

2.11.2 Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IFRS 9. Au sein du Groupe les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes sont comptabilisées initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de refixation du prix au taux de marché. Ce calcul inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transactions correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers qualifiés d'éléments couverts dans le cadre de relations de couverture à la juste valeur et évalués au coût amorti, font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert.

Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe relatif aux « Instruments dérivés » (cf. 2.11.3).

Les passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, autres que les dérivés passifs, sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat sauf pour la variation de juste valeur due à une variation du spread de crédit de Fnac Darty qui est comptabilisée en autres éléments du résultat global. Les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en charges.

Concernant l'amendement à IAS 39, IFRS 9 et IFRS 7 – *Interest Rate Benchmark Reform*, les relations de couverture du Groupe ne sont pas concernées par la phase 1 de l'amendement. Le Groupe suit les discussions sur ce sujet et notamment sur la phase 2 qui traite des modifications de contrat rendues nécessaires par la mise en œuvre de la réforme et impactera ainsi tous les instruments indexés Ibor.

2.11.3 Instruments dérivés

Dans le cadre de son activité, le Groupe peut être amené à utiliser divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable (couverture ou non) et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net pour la partie efficace.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts. Au 31 décembre 2021, Fnac Darty n'a en portefeuille que des dérivés de couverture de flux de trésorerie. Ces dérivés permettent de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- la relation de couverture est constituée uniquement d'éléments éligibles à la comptabilité de couverture ;
- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- la relation de couverture respecte les critères d'efficacité :
 - relation économique entre l'élément couvert et la couverture,
 - pas de prépondérance du risque crédit dans la variation de juste valeur de l'élément de couverture et de l'élément couvert,
 - le ratio de couverture de la relation de couverture est égal au rapport entre la quantité de l'élément couvert qui est réellement couverte par l'entité et la quantité de l'instrument de couverture que l'entité utilise réellement pour couvrir cette quantité de l'élément couvert.

Le traitement comptable des instruments financiers qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et au bilan, est différencié en fonction du type de relation de couverture.

Au 31 décembre 2021, Fnac Darty n'a en portefeuille que des dérivés d'achat à terme de devise couvrant des opérations commerciales et qualifiés en couverture de flux de trésorerie :

- la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est directement enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global. Ces montants sont reclassés en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales ;
- la partie inefficace de la couverture est comptabilisée en compte de résultat ;
- d'autre part Fnac Darty considère le coût des couvertures du risque de change comme un coût lié à la transaction couverte. De ce fait, la variation de la composante taux, des couvertures de change à terme, est comptabilisée en autres éléments du résultat global et recyclée en P&L symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales.



2.11.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles, dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découverts bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan.

Dans le tableau des flux de trésorerie, le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les intérêts courus non échus des actifs présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les découverts bancaires. Un état détaillant la trésorerie du tableau des flux figure en note 27.

2.11.5 Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe comprend :

- la trésorerie et équivalents de trésorerie (cf. 2.11.4) ;
- les crédits à court terme et long terme, ainsi que les découverts bancaires : ce poste inclut essentiellement les emprunts obligataires à échéance 2024 et 2026, la composante dette des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) à échéance 2027, ainsi que l'emprunt auprès de la Banque européenne d'investissement (chapitre 5.2 note 28) ;
- depuis le 1^{er} janvier 2019 et suite à l'application de la norme IFRS 16, l'endettement financier net avec IFRS 16 inclut la dette locative liée aux contrats de location simple.

2.12 / Paiements fondés sur des actions

Transactions fondées sur des actions et réglées en trésorerie

Des plans de rémunération de la performance, dont le dénouement est effectué en trésorerie, ont été attribués par le Groupe à des collaborateurs du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des instruments remis, est évaluée à la date d'attribution puis réévaluée à chaque date de clôture. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la note 7.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur de l'engagement ainsi déterminée est étalée sur la durée d'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une dette vis-à-vis du personnel. La variation de juste valeur de la dette est constatée en résultat de chaque exercice.

Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres

Des plans de rémunération de la performance, dont le dénouement est effectué en instruments de capitaux propres, ont été attribués par le Groupe à des collaborateurs du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des instruments remis, est évaluée à la date d'attribution sans possibilité de réévaluation. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la note 7.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur des options et des actions gratuites ainsi déterminée est étalée sur la durée d'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

2.13 / Impôts

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs, à l'exception des goodwill non déductibles fiscalement. L'évaluation des impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêt des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels ces actifs pourront être imputés.

L'impact des changements de taux d'imposition des impôts différés est comptabilisé en résultat.

Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés. Ces perspectives de récupération sont analysées sur la base d'un plan fiscal indiquant le niveau de revenu imposable projeté. Le revenu imposable pris en compte à ce stade est celui obtenu sur une période de deux ans. Les hypothèses incluses dans le plan fiscal sont cohérentes avec celles incluses dans les budgets et plan à moyen terme préparés par les entités du Groupe et approuvés par la direction générale. Les impôts à payer et les crédits d'impôts à recevoir sur les distributions de dividendes prévues par les sociétés du Groupe sont enregistrés au compte de résultat.

Un impôt différé passif est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales, entreprises associées et coentreprises sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux répond, selon l'analyse du Groupe, à la définition d'un impôt, tel que défini dans la norme IAS 12. Elle est ainsi présentée dans le compte de résultat sur la ligne Impôt sur le résultat.

IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 – Impôts sur le résultat concernant la comptabilisation et l'évaluation, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat. À cet effet, l'interprétation IFRIC 23 prescrit une méthode unique et uniforme de reconnaissance des risques fiscaux. En 2019, le Groupe avait uniformisé son processus de reconnaissance des risques fiscaux, avec la mise en place de procédures de communication normées entre les filiales de toutes les juridictions fiscales et la direction fiscale du Groupe. Désormais, s'il est probable qu'une position fiscale incertaine ne soit pas acceptée par les autorités fiscales, cette situation sera reflétée dans les comptes en impôt exigible ou en impôt différé. L'ensemble des positions fiscales incertaines est présenté en charges d'impôts dans le compte de résultat, et en impôts exigibles ou différés dans le bilan.

2.14 / Titres d'auto-contrôle et autres instruments de capitaux propres

Le Groupe peut détenir une part de ses propres actions par la mise en œuvre d'un contrat de liquidité destiné notamment à favoriser la liquidité des transactions et la régularité de cotation du titre. Ces actions propres sont comptabilisées en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation de titres auto-détenus sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

Le montant de trésorerie engagée dans le cadre de ce contrat est précisé à la note 21.

Le contrat de liquidité et le programme de rachat d'action ne prévoient pas d'obligation d'achat d'actions propres en fin d'exercice.

2.15 / Provisions

Des provisions pour litiges et contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, qui se traduira probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable. Ainsi pour estimer des provisions relatives à un litige, le Groupe apprécie la probabilité d'un jugement défavorable et procède à une estimation des montants concernés. Cette appréciation est fondée sur des analyses juridiques réalisées avec les conseils du Groupe.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructuration est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé de cette restructuration et qu'elle a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructurations provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciements, préretraites, préavis non réalisés, etc.), et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers. Les autres provisions correspondent à des risques et des charges identifiés de manière spécifique.

2.16 / Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes et les indemnités de fin de contrat font l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global (et ne sont jamais repris en résultat) pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies, sauf pour les médailles de travail dont les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat.

Le coût des services passés, désignant – l'accroissement d'une obligation suite à l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant – ou – la diminution d'une obligation suite à une réduction de régime – est comptabilisé immédiatement en résultat même si les droits à prestation ne sont pas définitivement acquis par les participants.

Les charges relatives à ce type de régime sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (intérêts nets sur le passif ou l'actif net calculés sur la base d'un taux d'actualisation déterminé par référence au taux des obligations d'entreprises jugées de haute qualité). Les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant lorsqu'il s'agit de départs de salariés remplacés et en résultat opérationnel non courant lorsqu'il s'agit de départs de salariés non remplacés. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes.

2.17 / Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue de la vente et activités non poursuivies

La norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités non poursuivies requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités non poursuivies, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe d'actifs) doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité non poursuivie, cédée ou en vue de la vente est définie comme une composante du Groupe ayant des flux de trésorerie identifiables du reste du Groupe et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités non poursuivies », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

2.18 / Reconnaissance des produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires sont composés du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus.

Le chiffre d'affaires hors taxes correspond au chiffre d'affaires réalisé dans les magasins, sur les sites e-commerce (ventes aux clients finaux), ainsi que dans les entrepôts (ventes aux franchisés).

Les autres revenus comprennent notamment les activités de billetterie, la vente de coffrets cadeaux, certains contrats d'extension de garantie et les ventes Web réalisées pour le compte de ses prestataires (Marketplaces).

Reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées dans les magasins, qui constitue l'essentiel du chiffre d'affaires du Groupe, est comptabilisé lors du passage en caisse des clients en application d'IFRS 15. Le transfert de contrôle intervient lorsque les biens et services sont transférés aux clients, les ventes ne comprenant aucune autre obligation de performance non remplie à cette date. Lorsque les ventes en magasins sont assorties d'un droit de retour, les conditions d'exercice de ce droit sont limitées à certaines catégories de produits et sont restreintes dans le temps selon la réglementation des pays concernés et/ou conformément aux conditions générales de vente du Groupe. Dans ce cas, une provision pour retour de marchandise est constatée.

Les ventes de l'activité e-commerce sont constituées, d'une part, du chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes) et d'autre part, des commissions perçues au titre des ventes e-commerce que le Groupe réalise pour le compte de tiers (Marketplaces). Le Groupe agit en tant que principal pour les ventes réalisées, pour son propre compte, sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes). Le chiffre d'affaires relatif aux ventes directes est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus).

Comme pour les ventes de marchandises en magasins, les ventes directes en e-commerce sont assorties d'un droit de retour dont les conditions d'exercice sont restreintes dans le temps.

Pour les ventes en Marketplaces, le Groupe agit en tant qu'agent ; les revenus comptabilisés correspondent aux commissions facturées aux fournisseurs sur les ventes réalisées.

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes aux franchisés est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus).

Le traitement comptable des redevances de franchise relève des dispositions spécifiques prévues par la norme IFRS 15 concernant les licences de propriété intellectuelle (licences dynamiques).

Comptabilisation des programmes de fidélisation de la clientèle

La vente d'un bien ou service assortie de la remise de points de fidélité constitue un contrat comprenant deux « obligations de performance » séparées :

- d'une part, un bien ou service livré immédiatement ; et
- d'autre part, un droit à recevoir ultérieurement des biens ou services à prix réduit.

Le montant reçu au titre de la vente est réparti entre les deux « obligations de performance » en proportion de leurs prix de vente spécifiques respectifs et comptabilisés en déduction de la vente initiale, après prise en compte d'un taux de péremption correspondant à la probabilité d'utilisation des avantages par les adhérents, estimée selon une méthode statistique.

Les revenus sont constitués principalement de la vente de marchandises et de services réalisée par les magasins et les sites Internet marchands du Groupe, de la vente de marchandises réalisée auprès des franchisés et des redevances de franchise, qui sont comptabilisées dans le chiffre d'affaires net lorsque les services sont fournis. À compter de l'exercice 2015, les produits de non-utilisation des cartes et chèques cadeaux sont reconnus dans les produits des activités ordinaires à l'émission du support.

Les programmes de fidélisation de la clientèle, les avantages accordés aux clients dans le cadre des programmes de fidélisation constituent des éléments séparés de la vente initiale. Ces avantages sont évalués à leur juste valeur et comptabilisés en déduction de la vente initiale, après prise en compte d'un taux de péremption, correspondant à la probabilité d'utilisation des avantages par les adhérents, estimée selon une méthode statistique.

Le produit des ventes de cartes de fidélité est, quant à lui, étalé sur la durée de validité des cartes de façon à refléter le calendrier des avantages fournis.

Les ventes de biens sont comptabilisées lorsqu'une entité du Groupe a transféré le contrôle d'un bien à l'acheteur. Généralement le contrôle est transféré lorsque la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

Suite à la vente de biens, et selon les clauses contractuelles attachées à ces ventes, des passifs peuvent être comptabilisés en réduction du produit des activités ordinaires, afin de faire face aux éventuels retours de marchandises susceptibles d'intervenir postérieurement à la date de clôture de l'exercice.

Les prestations de services, comme par exemple les ventes d'extensions de garantie ou les services attachés directement à la vente de biens, sont comptabilisées sur la période où les services sont rendus. Lorsque l'entité du Groupe agit en qualité d'agent dans la vente de ces prestations, le chiffre d'affaires est comptabilisé au moment de la vente, et correspond à la marge réalisée ou la commission perçue. Cela concerne principalement les activités de billetterie, la vente de coffrets cadeaux, certains contrats d'extension de garantie et les ventes Web réalisées pour le compte de ses prestataires (Marketplaces).

D'une manière générale, dans le cadre de son activité, le Groupe est amené à proposer à ses clients, tout au long de l'année, de nouveaux produits et services, en lien avec des partenaires. L'analyse Agent/Principal est menée conformément à la norme IFRS 15 pour chaque nouveau produit et service proposé. Le tableau ci-dessous récapitule l'analyse Agent/Principal des principaux produits et services proposés par le Groupe en lien avec des partenaires :

	Agent	Principal
Internet/magasin		
Marketplace	X	
Développement photo	X	
Livres numériques	X	
Téléchargement de jeux et logiciels		Suivant prestataire
Cartes cadeaux (enseigne)		X
Cartes cadeaux (hors enseigne)	X	
Cuisines sur mesure		X
Billetterie		
Vente de billets	X	
Vente assurance annulation spectacle	X	
Coffrets		
Coffrets cadeaux	X	
Prestations additionnelles		
Vente de garanties ou extensions de garanties (Fnac)	X	
Vente de garanties ou extensions de garanties (Darty)		X
Vente d'assurances	X	
Produits d'occasion		
Produits d'occasion		X
Abonnements		
Énergie et télécoms	X	
Réparation (Darty Max)		X
Autres services		
Financement	X	
Services de réparation hors garantie		X
Livraison	X	
Formation	X	
Service après-vente		X

2.19 / Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et ces charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

Le coût des ventes des marchandises intègre, entre autres, les achats nets des produits de ristournes et des coopérations commerciales, qui sont évaluées sur la base de contrats signés avec les fournisseurs et donnent lieu en cours d'année à la facturation d'acomptes. À la clôture de l'exercice, une évaluation des ristournes et coopérations commerciales à percevoir est effectuée sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Cette évaluation est notamment basée sur le montant des achats annuels, des quantités d'articles achetés ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats pour les ristournes et la réalisation des services rendus aux fournisseurs au titre des coopérations commerciales.

Afin de faciliter la lecture du compte de résultat et de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle de l'ensemble consolidé sont identifiés sur la ligne du résultat opérationnel intitulée « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Les « Autres produits et charges opérationnels non courants », exclus du résultat opérationnel courant, comprennent :

- les coûts de restructurations et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- les pertes de valeur sur actifs immobilisés constatées principalement dans le cadre des tests de dépréciations des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) et des goodwill ;
- les plus ou moins-values liées à l'évolution du périmètre de consolidation (acquisition ou cession) ;
- les litiges majeurs qui ne naissent pas de l'activité opérationnelle du Groupe.

2.20 / Résultat par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net – part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat net dilué par action est calculé en divisant le résultat net – part du Groupe – de l'exercice par le nombre moyen d'actions en circulation majoré de l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument.

2.21 / Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Directeur Général et les directeurs du comité exécutif, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe engagée dans des activités susceptibles de générer des revenus et d'encourir des dépenses, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par l'organe de décision opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible. Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de reporting interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs.

Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels. Ils correspondent soit aux pays, soit à des zones géographiques composées de pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités au travers des magasins :

- France-Suisse : ce secteur est composé des activités du Groupe dirigées depuis la France. Ces activités sont réalisées sur les territoires français, suisse et monégasque. Ce secteur inclut également les franchises du Maroc, du Qatar, de la Côte-d'Ivoire, du Luxembourg, du Cameroun, du Congo, de la Tunisie et du Sénégal. Le secteur France-Suisse inclut également l'activité de Nature & Découvertes France et ses filiales internationales qui sont dans leur totalité dirigées depuis la France ;
- Péninsule Ibérique : ce secteur est composé des activités du Groupe réalisées et regroupées sur les territoires espagnol et portugais ;
- Belgique et Luxembourg : ce secteur est composé des activités du Groupe gérées depuis la Belgique et regroupées sur les territoires belge et luxembourgeois.

Le découpage des secteurs opérationnels reflète l'organisation du Groupe.

Les données de gestion utilisées pour évaluer la performance d'un secteur sont établies conformément aux principes IFRS appliqués par le Groupe pour ses états financiers consolidés.

NOTE 3 FAITS MARQUANTS

La crise sanitaire a perduré en 2021, avec un confinement et plusieurs périodes de fermetures de magasins au cours du premier semestre. Ces mesures sanitaires ont perturbé les conditions d'exploitation des magasins mais dans une moindre mesure par rapport à 2020.

Sur la base du résultat annuel 2020 solide qui a démontré la résistance de son activité dans un contexte de crise inédit, le Groupe a finalisé en mars 2021 la restructuration de sa dette à long terme avec, un profil de maturité allongé, des sources de financement diversifiées, un coût optimisé et la sécurisation de sa liquidité à long terme.

Le Groupe a ainsi remboursé au mois de mars 2021 l'intégralité son Prêt Garanti par l'État (PGE) d'un montant de 500 millions d'euros.

Le Groupe a réussi en mars 2021, le placement de son émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), à échéance 2027, pour un montant nominal de 200 millions d'euros représenté par 2 468 221 obligations d'une valeur nominale unitaire de 81,03 euros. Sur la base du ratio de conversion et/ou d'échange initial d'une action par obligation, la dilution a été d'environ 9,28 % du capital de la Société au 16 mars 2021. L'émission de l'OCEANE a été affectée au remboursement du prêt à moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) d'un montant de 200 millions d'euros qui venait à échéance en avril 2023.

En parallèle, Fnac Darty a renégocié les conditions de ses facilités de crédit en amendant sa ligne de crédit RCF pour porter son montant total à 500 millions d'euros contre 400 millions auparavant. Cette ligne de crédit a une maturité de cinq ans (mars 2026) et pourra être prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en mars 2028. Les conditions restent identiques à celles de la RCF de 400 millions d'euros. En cohérence avec les objectifs du nouveau plan stratégique Everyday, cette nouvelle facilité de crédit intègre une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs fixés sont atteints.

Par ailleurs, le Groupe est noté par les agences de notation S&P Global, Scope Ratings et Moody's. En mars 2021, les agences de notation S&P et Moody's ont toutes deux relevé leur perspective de « négative » à « stable » associées à leur note de crédit Fnac Darty respective BB et Ba2. Enfin, en mai 2021, Scope Ratings a confirmé la note de crédit de Fnac Darty à BBB- et a relevé sa perspective de « under review » à « stable ».

Les fermetures de magasins liées à la crise sanitaire ont conduit le Groupe à négocier avec ses bailleurs et d'obtenir des baisses temporaires de loyers durant la période de confinement.

Conformément à l'amendement de l'IASB à la norme IFRS 16 du 28 mai 2020, les réductions négociées dans le cadre de la crise sanitaire ont fait l'objet d'une comptabilisation sur la période concernée.

La norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs impose de procéder à un test de dépréciation de chacune des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) et de ses immobilisations à durée de vie indéfinie. Ce test doit être réalisé au moins une fois par an à date fixe ou à n'importe quel moment s'il existe un indice de perte de valeur. À la suite de la crise sanitaire qui a débuté en 2020, des indices de pertes de valeur avaient abouti à une dépréciation de la marque Darty pour 14,2 millions d'euros au 1^{er} semestre 2020.

Au second semestre 2021, le Groupe a procédé au test de dépréciation de dépréciation annuel de chacune des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) et de ses immobilisations à durée de vie indéfinie. Pour le test annuel 2021, l'ensemble des hypothèses financières et opérationnelles a été mis à jour.

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du mois de novembre 2021 sur la base de nouvelles prévisions tenant compte du contexte de la crise sanitaire pour l'année 2021 et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans qui recoupent avec le plan stratégique du Groupe, Everyday. Au terme de ce nouveau test aucune dépréciation complémentaire n'a été constatée.

En 2021, Fnac Darty a réactivé sa politique de retour aux actionnaires. Un premier dividende ordinaire de 1,00 euro brut par action au titre de 2020, représentant un montant total de 26,7 millions d'euros a été affecté au premier semestre 2021. Il a été détaché le 5 juillet 2021 et payé le 7 juillet 2021.

En conséquence de la distribution aux actionnaires de Fnac Darty d'un dividende de 1,00 euro par action mis en paiement le 7 juillet 2021, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1 action Fnac Darty par OCEANE à 1,019 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 7 juillet 2021.

Évolution du périmètre de consolidation

En 2021, il n'y a pas eu d'évolution majeure du périmètre de consolidation. Les variations de pourcentage d'intérêts représentent l'acquisition de parts minoritaires de sociétés du Groupe.

NOTE 4 **SECTEURS OPÉRATIONNELS**

Les informations relatives aux secteurs opérationnels suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, est basée sur le résultat opérationnel courant.

Les produits et charges sans contrepartie en trésorerie incluent principalement des dotations et reprises courantes et non courantes aux amortissements et provisions sur actifs non courants et provisions pour risques et charges.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions d'immobilisations y compris les variations des dettes sur immobilisations. Ils n'incluent pas les investissements d'immobilisations en contrat de location-financement.

Les actifs sectoriels non courants se composent des goodwill et autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des autres actifs non courants. Les actifs sectoriels se composent des actifs sectoriels non courants, des stocks, des créances clients, des concours à la clientèle et des autres actifs

courants. Les passifs sectoriels se composent des financements des concours à la clientèle, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

Les secteurs opérationnels sont découpés de façon suivante :

- France-Suisse : ce secteur est composé des activités du Groupe dirigées depuis la France. Ces activités sont réalisées sur les territoires français, suisse et monégasque. Ce secteur inclut également les franchises du Maroc, du Qatar, de la Côte-d'Ivoire, du Luxembourg, du Cameroun, du Congo, de la Tunisie et du Sénégal. Le secteur France-Suisse inclut également l'activité de Nature & Découvertes France et ses filiales internationales qui sont dans leur totalité dirigées depuis la France ;
- Péninsule Ibérique : ce secteur est composé des activités du Groupe réalisées et regroupées sur les territoires espagnol et portugais ;
- Belgique et Luxembourg : ce secteur est composé des activités du Groupe gérées depuis la Belgique et regroupées sur les territoires belge et luxembourgeois.

Le découpage des secteurs opérationnels reflète l'organisation du Groupe.

4.1 / Informations par secteur opérationnel

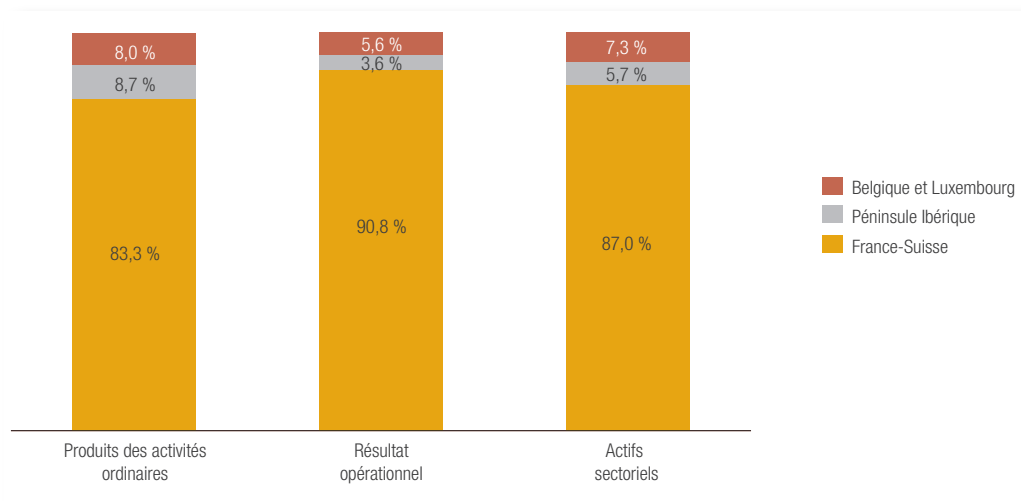
(en millions d'euros)	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Belgique et Luxembourg	Total
31 DÉCEMBRE 2021				
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	6 700,9	701,5	640,2	8 042,6
Produits techniques	3 173,3	409,5	327,9	3 910,7
Produits éditoriaux	1 048,1	202,5	54,5	1 305,1
Produits électroménagers	1 539,5	0,0	215,6	1 755,1
Autres produits et services	940,0	89,5	42,2	1 071,7
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	236,4	9,3	14,7	260,4
Investissements opérationnels	105,3	7,2	4,3	116,8
ACTIFS SECTORIELS	4 922,8	321,3	414,3	5 658,4
PASSIFS SECTORIELS	2 491,9	255,2	184,8	2 931,9

(en millions d'euros)

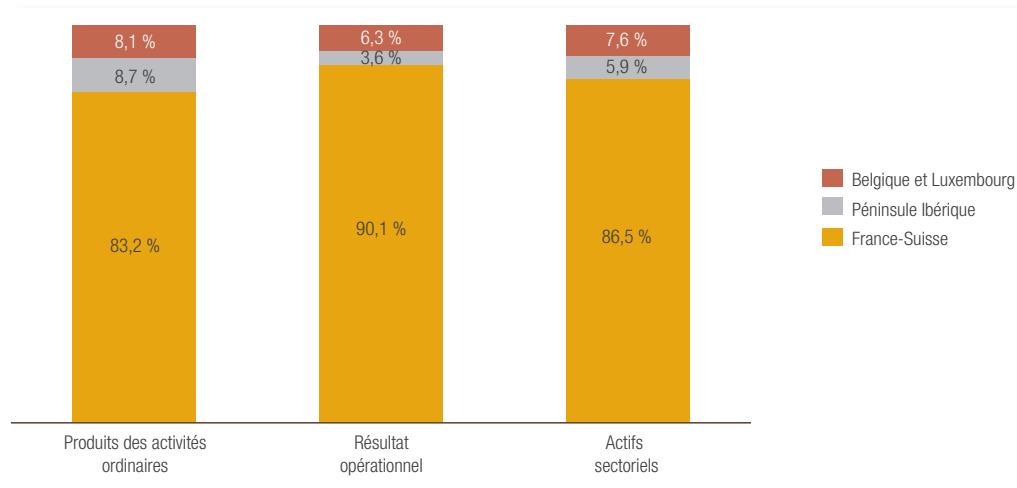
	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Belgique et Luxembourg	Total
31 DÉCEMBRE 2020				
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	6 228,0	653,8	608,9	7 490,7
Produits techniques	2 987,8	401,3	316,7	3 705,8
Produits éditoriaux	937,6	172,3	48,1	1 158,0
Produits électroménagers	1 432,3	0,0	205,0	1 637,3
Autres produits et services	870,3	80,2	39,1	989,6
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	179,7	7,2	12,5	199,4
Investissements opérationnels	83,5	10,4	5,5	99,4
ACTIFS SECTORIELS	4 730,1	323,7	416,4	5 470,2
PASSIFS SECTORIELS	2 331,4	260,7	171,3	2 763,4

Répartition des produits des activités ordinaires, des résultats opérationnels et des actifs par zone géographique

En 2021



En 2020



4.2 / Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

Le total des actifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2021	2020
Goodwill	1 654,3	1 654,3
Immobilisations incorporelles	528,2	505,6
Immobilisations corporelles	574,5	594,2
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	1 115,2	1 109,4
Autres actifs non courants	0,1	0,0
Actifs sectoriels non courants	3 872,3	3 863,5
Stocks	1 104,3	960,2
Créances clients	303,9	285,4
Autres actifs courants	377,9	361,1
ACTIFS SECTORIELS	5 658,4	5 470,2
Actifs financiers non courants	40,2	32,6
Participations dans les sociétés mises en équivalence	0,6	0,1
Actifs d'impôts différés	68,8	67,3
Créances d'impôts exigibles	1,4	3,6
Autres actifs financiers courants	9,4	6,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 181,1	1 568,7
Actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0
TOTAL ACTIF	6 959,9	7 149,3

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2021	2020
Dettes fournisseurs	2 036,9	1 784,4
Autres passifs courants	815,6	854,4
Autres passifs non courants	78,7	124,4
PASSIFS SECTORIELS	2 931,2	2 763,2
Capitaux propres part du Groupe	1 555,4	1 368,5
Capitaux propres – part revenant aux intérêts non contrôlés	8,2	4,9
Emprunts et dettes financières à long terme	932,3	901,9
Dettes locatives à long terme	891,1	884,1
Passifs d'impôts différés	164,9	164,6
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	187,8	205,9
Emprunts et dettes financières à court terme	2,1	552,9
Dettes locatives à court terme	238,9	229,7
Autres passifs financiers courants	8,7	13,0
Provisions	31,0	30,6
Dettes d'impôts exigibles	8,3	30,0
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0
TOTAL PASSIF	6 959,9	7 149,3

NOTE 5 PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

(en millions d'euros)	2021	2020
Ventes nettes de biens	6 970,9	6 501,1
Ventes nettes d'autres produits et services	1 071,7	989,6
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	8 042,6	7 490,7

Les ventes de biens sont présentées nettes des différentes remises commerciales accordées aux clients, y compris les remises différées relatives aux programmes de fidélité.

Les ventes d'autres produits regroupent les produits en phase de développement, notamment le mobilier de cuisine, les produits maison & design, les jeux & jouets, la mobilité urbaine, la papeterie, le bien-être et les produits nourriture & boissons.

Les ventes de services comprennent les ventes de cartes de fidélité et des contrats d'extension de garantie qui sont étalés sur la durée des contrats de façon à refléter le calendrier des avantages fournis. Elles comprennent également les produits

liés à la vente d'abonnements à la réparation Darty Max, les commissions perçues sur les ventes de biens ou de services dans lesquelles le Groupe intervient en tant qu'agent (notamment : la billetterie, les ventes de coffrets cadeaux, les ventes de contrats d'extension de garantie, les commissions liées aux ventes de crédit, d'assurance et d'abonnements et les commissions de Marketplace et de franchise), ainsi que la refacturation des frais de port et de commissions et les produits de non-utilisation des cartes et chèques cadeaux.

La ventilation des produits des activités ordinaires est détaillée dans la note 4.

NOTE 6 CHARGES DE PERSONNEL

Les charges de personnel incluent principalement les rémunérations fixes et variables, les charges sociales, les charges liées à la participation des salariés et autres intéressements, les coûts des formations, ainsi que les charges liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

(en millions d'euros)	2021	2020
France-Suisse	(1 017,0)	(916,6)
Péninsule Ibérique	(71,1)	(63,7)
Belgique et Luxembourg	(83,6)	(74,8)
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	(1 171,7)	(1 055,1)

Les charges de personnel se sont élevées à 1 171,7 millions d'euros (14,6 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2021, contre 1 055,1 millions d'euros (14,1 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2020, soit une légère hausse du ratio de frais de personnel sur chiffre d'affaires en lien avec un historique bien plus impacté par la fermeture des magasins liée à la crise sanitaire, et avec davantage de recours au chômage partiel des employés en magasins et dans les sièges.

Les frais de personnel 2021 incluent une charge de 17,3 millions d'euros liée à l'application de la norme IFRS 2 relative à l'ensemble des transactions fondées sur la base des actions du Groupe. Cette charge est liée aux plans de rémunération de performance.

En 2020 la charge relative aux plans de rémunération de performance s'élevait à 5,7 millions d'euros. Les charges de personnel 2020 incluaient également une charge totale de 4,6 millions d'euros liée au plan spécial d'actions gratuites attribuées en 2020.

L'application de la norme IFRS 2 sur les paiements fondés sur des actions conduit à constater une charge de personnel répartie de manière linéaire sur la période d'acquisition des droits en contrepartie. L'ensemble des plans en cours d'acquisition au 31 décembre 2021 sera dénoué en instruments de capitaux propres.

L'effectif moyen payé du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

	2021	2020
France-Suisse	17 441	16 760
Péninsule Ibérique	2 830	2 604
Belgique et Luxembourg	1 671	1 713
TOTAL EFFECTIF MOYEN PAYÉ	21 941	21 077

L'effectif inscrit au 31 décembre du Groupe est le suivant :

	2021	2020
France-Suisse	19 860	19 305
Péninsule Ibérique	4 058	3 870
Belgique et Luxembourg	1 795	1 853
TOTAL EFFECTIF INSCRIT	25 713	25 028

NOTE 7 PLANS DE RÉMUNÉRATION DE LA PERFORMANCE

La juste valeur des conditions de performance de marché de l'ensemble des plans de rémunération de la performance long terme (plans d'options de performance et plans d'actions de performance) est évaluée selon une méthodologie de calcul Black & Scholes. L'hypothèse de volatilité de l'action Fnac Darty est de 35 % pour les plans attribués à compter de 2020. La juste valeur des conditions de performance hors marché (cash-flow libre, responsabilité sociale et environnementale) est évaluée en fonction de la performance réelle sur les critères qui peuvent être mesurés et sur la meilleure estimation de réalisation des conditions de performance futures pour les autres. Au terme de chaque plan, le nombre d'options ou d'actions à acquérir au titre des conditions hors marché est ajusté si besoin en fonction de la réalisation effective des conditions de performance mesurées.

7.1 / Plans d'options de performance

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2021 au titre du plan d'options de performance attribué en 2018 est non significatif.

Plan 2018

La deuxième tranche du plan 2018 en options de performance est arrivée à échéance le 17 mai 2021.

- Le *Total Shareholder Return* (TSR) a été mesuré en 2021 au titre de la période 2018-2020. 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 du SBF 120. 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 triennal. 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 ailleurs, les 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 par action. Compte tenu du cours de l'action Fnac Darty durant cette période, aucune option n'a pu être exercée.

Toutes les options sont à présent caduques.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'options de performance 2018-2021
Date du conseil d'administration	18 mai 2018
Période d'acquisition	2 ans/3 ans
Prix d'exercice	89,43 €
Nombre de bénéficiaires à l'origine	11
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2021	0
Conditions de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2018-2021
Attribuées	97 438
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2021	48 719
Acquises en 2021	0
Annulées en 2021	48 719
En cours d'acquisition au 31 décembre 2021	0

7.2 / Plan d'actions gratuites

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2021 au titre des plans d'actions gratuites attribués en 2017, en 2018, en 2019, en 2020 et en 2021 s'élève à 17,3 millions d'euros.

Plans 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.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2021 au titre du premier plan 2021 d'actions gratuites s'élève à 2,4 millions d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2021-2024
Date du conseil d'administration	27 mai 2021
Période d'acquisition	3 ans (27 mai 2021 – 26 mai 2024)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	176
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2021	171
Conditions de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites**Plan d'actions gratuites 2021-2024**

Attribuées	244 660
Acquises en 2021	0
Annulées en 2021	4 767
En cours d'acquisition au 31 décembre 2021	239 893

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.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2021 au titre du deuxième plan 2021 d'actions gratuites s'élève à 0,7 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques**Plan d'actions gratuites 2021-2024**

Date du conseil d'administration	27 mai 2021
Période d'acquisition	3 ans (27 mai 2021 – 26 mai 2024)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	51
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2021	50
Conditions de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites**Plan d'actions gratuites 2021-2024**

Attribuées	54 376
Acquises en 2021	0
Annulées en 2021	1 299
En cours d'acquisition au 31 décembre 2021	53 077

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.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2021 au titre du troisième plan 2021 d'actions gratuites s'élève à 0,2 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2021-2024
Date du conseil d'administration	27 mai 2021
Période d'acquisition	3 ans (27 mai 2021 – 26 mai 2024)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	49
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2021	47
Condition de performance	Non

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2021-2024
Attribuées	14 005
Acquises en 2021	0
Annulées en 2021	500
En cours d'acquisition au 31 décembre 2021	13 505

Plans 2020

Plan attribué par le conseil d'administration du 28 mai 2020 :

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2021 au titre du plan 2020 d'actions gratuites s'élève à 6,6 millions d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2020-2023
Date du conseil d'administration	28 mai 2020
Période d'acquisition	3 ans (28 mai 2020 – 27 mai 2023)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	231
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2021	216
Conditions de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2020-2023
Attribuées	616 496
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2021	616 496
Acquises en 2021	0
Annulées en 2021	58 890
En cours d'acquisition au 31 décembre 2021	557 606

Plan attribué par le conseil d'administration du 16 juin 2020 :

Le plan spécial 2020 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 15 juin 2021 pour les résidents français. Ces actions pourront être cédées à l'issue d'une période de conservation d'un an. Il arrivera à échéance le 15 juin 2022 pour les résidents étrangers.

Pour rappel, ce plan a été mis en œuvre dans le contexte particulier de la Covid-19 et permettait à certains collaborateurs du Groupe, à l'exclusion expresse du dirigeant mandataire social exécutif, de recevoir tout ou partie de leur rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2019 sous forme d'actions gratuites.

Ce plan n'était pas soumis à des conditions de présence et de performance.

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2020-2022
Date du conseil d'administration	16 juin 2020
Période d'acquisition	
<i>Résidents français</i>	1 an (16 juin 2020 – 15 juin 2021)
<i>Résidents étrangers</i>	2 ans (16 juin 2020 – 15 juin 2022)
Période de conservation	
<i>Résidents français</i>	1 an (16 juin 2021 – 15 juin 2022)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	138
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2021	15
Condition de performance	Non

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2020-2022
Attribuées	98 743
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2021	98 743
Acquises en 2021	94 186
Annulées en 2021	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2021	4 557

Plans 2019

La première tranche du plan 2019 d'actions gratuites est arrivée à échéance le 22 mai 2021. Pour mémoire, ce plan comportant deux tranches a été attribué à certains collaborateurs du Groupe à l'exclusion expresse du dirigeant mandataire social exécutif. Le conseil d'administration avait attribué alors à ce dernier un plan à 3 ans, comportant une tranche unique, et également présenté dans cette section.

- Le *Total Shareholder Return* (TSR) a été mesuré en 2021 au titre de la période 2019-2020. 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 du SBF 120. Le résultat se situe en dessous du seuil de déclenchement. Ainsi le taux d'acquisition est de 0 % pour ce critère.
- Le niveau moyen de cash-flow libre a été apprécié en 2021 sur les exercices 2019 et 2020. L'objectif mesuré en 2021 a été

totalelement atteint. Le résultat se situe au-dessus de l'objectif cible. Ainsi le taux d'acquisition est de 100 % pour ce critère.

- La moyenne des notes extra-financières du Groupe obtenues en 2019 et 2020 a été appréciée en 2021. L'objectif mesuré a été totalement atteint. Le résultat se situe au-dessus de l'objectif cible. Ainsi le taux d'acquisition est de 100 % pour ce critère.

Compte tenu du poids relatif de chaque critère, le taux d'acquisition global de cette première tranche est de 70 % pour les bénéficiaires présents au 22 mai 2021.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2021 au titre du plan 2019 d'actions gratuites (hors le dirigeant mandataire social exécutif) s'élève à 6,5 millions d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2019-2022
Date du conseil d'administration	23 mai 2019
Période d'acquisition	2 ans/3 ans (23 mai 2019 – 22 mai 2021 pour la première période et 23 mai 2019 – 22 mai 2022 pour la deuxième période)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	210
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2021	182
Conditions de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites**Plan d'actions gratuites 2019-2022**

Attribuées	214 449
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2021	201 281
Acquises en 2021	46 129
Annulées en 2021	33 243
En cours d'acquisition au 31 décembre 2021	121 909

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2021 au titre du plan 2019 d'actions gratuites du dirigeant mandataire social exécutif s'élève à 1,1 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques**Plan d'actions gratuites 2019-2022**

Date du conseil d'administration	23 mai 2019
Période d'acquisition	3 ans (23 mai 2019 – 22 mai 2022)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	1
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2021	1
Conditions de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites**Plan d'actions gratuites 2019-2022**

Attribuées	31 752
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2021	31 752
Acquises en 2021	0
Annulées en 2021	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2021	31 752

Plan 2018

La deuxième tranche du plan 2018 d'actions gratuites est arrivée à échéance le 17 mai 2021.

- Le *Total Shareholder Return* (TSR) a été mesuré en 2021 au titre de la période 2018-2020. 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 du SBF 120. 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 triennal. 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 les bénéficiaires présents au 17 mai 2021.

Le montant du produit IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2021 au titre du plan 2018 d'actions gratuites s'élève à 0,1 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2018-2021
Date du conseil d'administration	18 mai 2018
Période d'acquisition	2 ans/3 ans (18 mai 2018 – 17 mai 2020 pour la première période et 18 mai 2018 – 17 mai 2021 pour la deuxième période)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	167
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2021	0
Conditions de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2018-2021
Attribuées	109 817
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2021	32 732
Acquises en 2021	0
Annulées en 2021	32 732
En cours d'acquisition au 31 décembre 2021	0

Plan 2017

Le plan 2017 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 1^{er} mai 2021 pour les résidents étrangers.

Pour rappel, les conditions de performance mesurées en 2018 et en 2019 de l'évolution du cours de l'action Fnac Darty et de l'atteinte d'un niveau de synergies dans le cadre du rapprochement

des sociétés Fnac et Darty ont permis l'acquisition de 87,5 % des actions pour les bénéficiaires présents au 1^{er} mai 2021.

Le montant du produit IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2021 au titre du plan d'avril 2017 d'actions gratuites s'élève à 0,1 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2017-2021
Date du conseil d'administration	28 avril 2017
Période d'acquisition	
<i>Résidents français</i>	2 ans (2 mai 2017 – 1 ^{er} mai 2019)
<i>Résidents étrangers</i>	4 ans (2 mai 2017 – 1 ^{er} mai 2021)
Période de conservation	
<i>Résidents français</i>	2 ans (2 mai 2019 – 1 ^{er} mai 2021)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	150
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2021	0
Conditions de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2017-2021
Attribuées	122 000
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2021	12 689
Acquises en 2021	12 232
Annulées en 2021	457
En cours d'acquisition au 31 décembre 2021	0

7.3 / Analyse de sensibilité aux variations des conditions de performance de marché et aux variations des conditions de performance hors marché

Au 31 décembre 2021, l'évolution de la juste valeur de l'engagement des plans au titre des conditions de performance hors marché (cash-flow libre, responsabilité sociale et environnementale), est évaluée en fonction de la performance réelle sur les critères qui peuvent être mesurés et sur la meilleure estimation de réalisation des conditions de performance futures pour les autres.

La juste valeur de l'engagement des plans au titre des conditions de performance de marché est évaluée selon une méthodologie de calcul Black & Scholes avec une hypothèse de volatilité de l'action Fnac Darty de 35 % pour les plans attribués à compter de 2020.

Au terme de chaque plan, le nombre d'actions à acquérir au titre des conditions de performance hors marché est ajusté si besoin en fonction de la réalisation effective des conditions de performance mesurées.

NOTE 8 ENTREPRISES ASSOCIÉES

Fnac Darty exerce une influence notable dans certaines sociétés, appelées « entreprises associées ». Ces entreprises sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. L'activité de ces sociétés s'inscrit dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe. Ces entreprises sont intégrées dans le reporting interne du Groupe au sens de la norme IFRS 8 et leur performance opérationnelle est suivie au niveau de chaque Pôle d'activité auquel elles appartiennent.

Les comptes consolidés du Groupe incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec les entreprises associées. Ces transactions se font à des conditions normales de marché.

8.1 / Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)	2021	2020
France-Suisse	(0,3)	0,1
Péninsule Ibérique	0,0	0,0
Belgique et Luxembourg	0,1	0,0
QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	(0,2)	0,1

(en millions d'euros)	2021	2020
Izneo	(0,3)	0,1
Vanden Borre Kitchen	0,1	0,0
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	(0,2)	0,1

Le résultat des sociétés mises en équivalence s'élève à - 0,2 million d'euros en 2021 contre 0,1 million d'euros en 2020.

La société Izneo est un acteur du marché de la Bande Dessinée numérique francophone et offre un service de lecture de bandes dessinées en ligne sous la forme d'un site web et d'applications mobiles. Izneo est détenue par le Groupe conjointement avec un regroupement d'éditeurs de l'industrie de la bande dessinée.

La société Vanden Borre Kitchen est une société présente sur le marché de la cuisine équipée en Belgique. Elle est détenue par le Groupe conjointement avec FBD Group.

8.2 / Participations dans les entreprises associées

L'évolution du poste « Participations dans les sociétés mises en équivalence » s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Entreprises associées	Izneo	Vanden Borre Kitchen
PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2020	0,1	0,8	(0,7)
Résultat des entreprises associées	(0,1)	(0,2)	0,1
Distribution de dividendes	0,0		
Modifications de périmètre	0,0		
Autres variations	0,6		0,6
Écarts de conversion	0,0		
PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2021	0,6	0,6	0,0

8.3 / Données des sociétés mises en équivalence

Les données ci-dessous sont présentées à 100 % et en normes IFRS :

(en millions d'euros)	2021	
	Izneo	Vanden Borre Kitchen
Actifs non courants	2,0	0,0
Actifs courants	1,3	0,8
Passifs non courants	0,8	0,0
Passifs courants	2,6	2,2
Chiffre d'affaires	3,8	1,1
Résultat opérationnel	(0,4)	0,1
Résultat net	(0,4)	0,1

NOTE 9 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe. Sa décomposition se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
France-Suisse	244,6	193,8
Péninsule Ibérique	10,8	8,4
Belgique et Luxembourg	15,3	13,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	270,7	215,3

Le résultat opérationnel courant s'élève à 270,7 millions d'euros en 2021 contre 215,3 millions d'euros en 2020.

Le résultat opérationnel courant correspond pour 2021 et 2020 aux comptes consolidés IFRS audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et 2020 intégrant 12 mois d'activité opérationnelle de l'ensemble des enseignes du Groupe.

NOTE 10 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

(en millions d'euros)	2021	2020
Dépréciation de la marque Darty	0,0	(14,2)
Gain lié au complément de prix de Nature & Découvertes	0,0	10,5
Coûts incrémentaux liés à la crise sanitaire	0,0	(5,8)
Autres charges de restructuration	(7,3)	(4,1)
Autres produits et charges non courants nets	(3,0)	(2,3)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS	(10,3)	(15,9)

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe regroupent les éléments inhabituels et significatifs de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique du Groupe.

Au 31 décembre 2021, ils constituent une charge nette de 10,3 millions d'euros et se décomposent comme suit :

- 7,3 millions d'euros de charges de restructuration liées à des plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international ;
- une charge nette de 3,0 millions d'euros liée à divers litiges non courants.

Au 31 décembre 2020, ils constituaient une charge nette de 15,9 millions d'euros et incluaient :

- en raison de la crise sanitaire survenue en 2020, des indices de pertes de valeur ont été constatés. Ainsi, le Groupe avait procédé à des tests de dépréciation au premier semestre 2020. Ces tests avaient abouti à une dépréciation de la marque Darty pour 14,2 millions d'euros ;
- au second semestre 2020, dans le cadre du calcul du complément de prix lié à l'acquisition de Nature & Découvertes et conformément à la norme IFRS 3, le dénouement du complément de prix d'acquisition s'était traduit par une reprise de provision en résultat pour un montant net de 10,5 millions d'euros ;

- au premier semestre 2020 Fnac Darty avait pris acte des positions de l'ESMA et de l'AMF et avait décidé de ne pas présenter l'intégralité du coût de la crise sanitaire en résultat non courant. Ainsi, le Groupe a présenté en résultat non courant uniquement les coûts exceptionnels incrémentaux engagés au premier semestre 2020 et directement induits par la crise sanitaire. Ces coûts correspondaient à la mise en place des barrières sanitaires dans les magasins, ainsi que l'ensemble des primes exceptionnelles versées au personnel ayant travaillé pendant la première période de confinement dans les entrepôts du Groupe pour assurer la livraison des commandes internet. Au premier semestre 2020, l'ensemble de ces coûts représentaient un montant de 5,8 millions d'euros ;
- 4,1 millions d'euros de charges de restructuration liées à des plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international ;
- les autres produits et charges non courants nets représentaient une charge de 2,3 millions d'euros liée à divers litiges non courants et à des charges de restructuration liées à la mise en œuvre de la réorganisation du Groupe.

NOTE 11 CHARGES FINANCIÈRES (NETTES)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Coûts liés à l'endettement financier net du Groupe	(25,3)	(25,9)
Intérêts sur dettes de loyers	(21,2)	(21,9)
Autres produits et charges financiers	4,7	(3,6)
CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(41,8)	(51,4)

En 2021, les coûts liés à l'endettement financier net du Groupe sont principalement composés des intérêts financiers de l'emprunt obligataire de 650 millions d'euros et de la ligne de crédit à moyen terme de 200 millions d'euros remboursée en mars 2021, ainsi que des intérêts financiers de l'emprunt auprès de la Banque européenne d'investissement d'un montant de 100 millions d'euros, et des intérêts financiers et de la charge actuarielle de l'OCEANE que le Groupe a émise au mois de mars 2021 pour un montant de 200 millions d'euros. Ces coûts incluent également l'étalement des coûts de mise en place de l'endettement financier du Groupe.

En 2020, les coûts liés à l'endettement financier net du Groupe étaient principalement composés des intérêts financiers de l'emprunt obligataire de 650 millions d'euros et de la ligne de crédit à moyen terme de 200 millions, ainsi que des intérêts financiers de

l'emprunt auprès de la Banque européenne d'investissement d'un montant de 100 millions d'euros.

La charge d'intérêts sur dettes de loyer, liée à l'application de la norme IFRS 16, s'est élevée à 21,2 millions d'euros sur 2021, contre 21,9 millions d'euros en 2020.

Les autres produits et charges financiers incluent principalement le coût du crédit à la consommation, les impacts financiers liés aux avantages post-emploi du personnel et la mise à la juste valeur par le résultat des actifs financiers du Groupe. Par rapport à 2020, l'amélioration de ce poste est principalement liée à la revalorisation à la hausse de la juste valeur des parts du Groupe dans le fonds Daphni Purple pour un montant 9,0 millions d'euros en 2021, contre 3,3 millions d'euros en 2020.

NOTE 12 IMPÔT

12.1 / Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies

12.1.1 Charge d'impôt

(en millions d'euros)	2021	2020
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	218,6	148,0
Charge d'impôt exigible hors CVAE	(74,2)	(57,2)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(11,0)	(20,6)
Produit/(charge) d'impôt différé	11,1	18,2
CHARGE TOTALE D'IMPÔT	(74,1)	(59,6)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	33,90 %	40,27 %

L'impôt sur les bénéfices intègre la charge d'impôt payée ou provisionnée pour l'exercice, ainsi que les éventuels redressements fiscaux payés ou provisionnés sur l'exercice. Pour l'exercice 2021, la charge totale d'impôt est de 74,1 millions d'euros, contre 59,6 millions d'euros pour l'exercice 2020, soit une augmentation de 14,5 millions d'euros mais une baisse du taux d'impôt effectif de plus de 6 points pour s'établir à 33,90 %. L'augmentation de

la charge totale d'impôt en 2021 est principalement liée la hausse du résultat avant impôt. Cette hausse est partiellement compensée par la baisse de la charge d'impôt liée à la CVAE. La baisse de la CVAE est liée à la réforme des impôts de production adoptée par la loi de finances pour 2021 en France qui prévoit, à compter de l'imposition 2021, une réduction de moitié du taux d'imposition à la CVAE.

12.1.2 Rationalisation du taux d'impôt

(en pourcentage du résultat avant impôt)

	2021	2020
TAUX D'IMPÔT APPLICABLE EN FRANCE	28,41 %	32,02 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères	(0,29 %)	(0,43 %)
TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE	28,12 %	31,59 %
Effet des éléments taxés à taux réduits	0,00 %	0,00 %
Effet des différences permanentes	2,55 %	2,90 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	0,00 %	0,00 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	0,40 %	1,74 %
Effet de la CVAE	3,62 %	9,53 %
Effet de la baisse du taux d'Impôt en France	0,60 %	(6,16 %)
Autres impôts exceptionnels	(1,39 %)	0,66 %
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	33,90 %	40,27 %

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 27,5 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 % pour les sociétés françaises, soit 28,41 %, contre 32,02 % en 2020. La loi

de finances 2021 confirme la baisse progressive du taux normal de l'impôt sur les sociétés de 27,5 % pour parvenir à 25 % en 2022. La charge d'impôt nette du Groupe tient compte de ces baisses.

12.2 / Évolution des postes de bilan

12.2.1 Impôt exigible

(en millions d'euros)

	2020	Résultat	Variation du besoin en fonds de roulement	Variations de périmètre	Variations de change	2021
Créances d'impôts exigibles	3,6					1,4
Dettes d'impôts exigibles	(30,0)					(8,3)
IMPÔTS EXIGIBLES	(26,4)	(85,2)	104,7	0,0	0,0	(6,9)

(en millions d'euros)

	2019	Résultat	Variation du besoin en fonds de roulement	Variations de périmètre	Variations de change	2020
Créances d'impôts exigibles	2,8					3,6
Dettes d'impôts exigibles	(9,4)					(30,0)
IMPÔTS EXIGIBLES	(6,6)	(77,8)	58,0	0,0	0,0	(26,4)

12.2.2 Impôt différé

(en millions d'euros)	2020	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Autres variations	Variations de périmètre	Variations de change	2021
Actifs d'impôts différés	67,3	9,6	(8,1)				68,8
Passifs d'impôts différés	(164,6)	1,5	(0,3)	(1,5)			(164,9)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(97,3)	11,1	(8,4)	(1,5)	0,0	0,0	(96,1)

(en millions d'euros)	2020	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Autres variations	Variations de périmètre	Variations de change	2021
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	45,6	2,8	(2,3)				46,1
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	3,9	1,9					5,8
Marques	(97,2)	0,5					(96,7)
Autres actifs & passifs	(49,6)	5,9	(6,1)	(1,5)			(51,3)
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(97,3)	11,1	(8,4)	(1,5)	0,0	0,0	(96,1)

(en millions d'euros)	2019	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Autres variations	Variations de périmètre	Variations de change	2020
Actifs d'impôts différés	82,7	1,7	4,9	(22,1)	0,1		67,3
Passifs d'impôts différés	(203,2)	16,5		22,1			(164,6)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(120,5)	18,2	4,9	0,0	0,1	0,0	(97,3)

(en millions d'euros)	2019	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Autres variations	Variations de périmètre	Variations de change	2020
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	43,5	0,5	1,6				45,6
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	0,2	3,7					3,9
Marques	(101,4)	4,2					(97,2)
Autres actifs & passifs	(62,8)	9,8	3,3		0,1		(49,6)
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(120,5)	18,2	4,9	0,0	0,1	0,0	(97,3)

12.3 / Impôt différé non reconnu

L'évolution des pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés, s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Pertes fiscales non activées	174,0	160,9
Différences temporelles non activées	0,0	0,0
TOTAL DES BASES FISCALES NON RECONNUES	174,0	160,9

Les pertes fiscales non activées représentent principalement les pertes fiscales des filiales du Groupe au Royaume-Uni et en Belgique, dont les perspectives de recouvrement ne permettent pas d'activation.

12.4 / Évolution et échéancier des pertes fiscales

(en millions d'euros)	Total	dont part non activée	dont part activée
AU 31 DÉCEMBRE 2020	175,3	160,9	14,4
Déficits créés au cours de l'exercice	16,7	7,8	8,9
Déficits imputés ou prescrits sur l'exercice	(1,5)	(0,2)	(1,3)
Variations de périmètre	0,0		
Variations de change	5,5	5,5	
AU 31 DÉCEMBRE 2021	196,0	174,0	22,0
Déficits reportables avec une échéance	0,0	0,0	0,0
À moins de 5 ans	0,0		
À plus de 5 ans	0,0		
Déficits reportables indéfiniment	196,0	174,0	22,0
TOTAL	196,0	174,0	22,0

NOTE 13 RÉSULTATS PAR ACTION

Les résultats nets par action sont calculés sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions détenues par les sociétés consolidées.

En 2021, en moyenne, le Groupe a détenu 68 923 actions d'auto-contrôle auprès de Natixis ODDO BHF avec lequel un contrat de liquidité a été conclu. Ce contrat est destiné à favoriser la liquidité des transactions et la régularité de cotation du titre du Groupe.

Au 31 décembre 2021, le Groupe détenait 67 723 actions d'auto-contrôle.

Les résultats nets par action diluée prennent en compte le nombre moyen pondéré d'actions défini ci-avant, majoré du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentiellement dilutives. Les actions potentiellement dilutives correspondent aux

actions accordées au personnel dans le cadre de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres, ainsi qu'aux instruments convertibles et échangeables en action.

Le Groupe a réussi en mars 2021, le placement de son émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), à échéance 2027, pour un montant nominal de 200 millions d'euros représenté par 2 468 221 obligations d'une valeur nominale unitaire de 81,03 euros. Sur la base du ratio de conversion et/ou d'échange initial d'une action par obligation, la dilution a été d'environ 9,28 % du capital de la Société au 16 mars 2021. L'émission de l'OCEANE a été affectée au remboursement du prêt à moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) d'un montant de 200 millions d'euros qui venait à échéance en avril 2023.

En conséquence de la distribution aux actionnaires de Fnac Darty d'un dividende de 1,00 euro par action mis en paiement le 7 juillet 2021, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1 action Fnac Darty par OCEANE à 1,019 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 7 juillet 2021.

Les instruments émis par le Groupe ont un effet dilutif sur l'année 2021, à hauteur de 680 248 actions pour les actions accordées au personnel dans le cadre de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et 2 515 117 actions pour les instruments convertibles et échangeables.

Les instruments convertibles et échangeables représentent l'émission d'obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), placées par le Groupe au mois de mars 2021 dans le cadre de la restructuration de sa dette à long terme.

Le nombre d'actions qui pourraient devenir potentiellement dilutives sur un exercice ultérieur s'élève à 275 469 actions.

Résultat par action au 31 décembre 2021

(en millions d'euros)	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	160,3	145,0	15,3
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	26 696 442	26 696 442	26 696 442
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(68 923)	(68 923)	(68 923)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 627 519	26 627 519	26 627 519
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION (en euros)	6,02	5,45	0,57

(en millions d'euros)	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	160,3	145,0	15,3
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 627 519	26 627 519	26 627 519
Instruments convertibles et échangeables	2 515 117	2 515 117	2 515 117
Actions ordinaires dilutives	680 248	680 248	680 248
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	29 822 884	29 822 884	29 822 884
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (en euros) ^(a)	5,38	4,86	0,51

(a) Résultat par action après dilution liée aux instruments financiers donnant accès au capital.

Résultats par action au 31 décembre 2020

(en millions d'euros)	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	1,2	95,6	(94,4)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	26 583 287	26 583 287	26 583 287
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(97 907)	(97 907)	(97 907)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 485 380	26 485 380	26 485 380
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION (en euros)	0,05	3,61	(3,56)



(en millions d'euros)	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	1,2	95,6	(94,4)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 485 380	26 485 380	26 485 380
Instruments convertibles et échangeables	0	0	0
Actions ordinaires dilutives	633 914	633 914	633 914
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	27 119 294	27 119 294	27 119 294
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (en euros)	0,04	3,53	(3,48)

NOTE 14 AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

Les autres éléments du résultat global sont principalement composés :

- des profits et des pertes résultant de la conversion des états financiers d'une activité à l'étranger ;
- des éléments relatifs à l'évaluation des obligations au titre des avantages du personnel : réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ;

- de la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global.

Le montant de ces éléments, avant et après effets d'impôt liés, ainsi que les ajustements de reclassement en résultat, sont les suivants :

(en millions d'euros)	2021		
	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	(1,2)		(1,2)
Partie efficace de la variation de juste valeur des instruments désignés en couverture de flux de trésorerie	2,5	(0,7)	1,8
ÉLÉMENTS RECYCLABLES EN RÉSULTAT	1,3	(0,7)	0,6
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	30,4	(2,4)	28,0
Éléments non recyclables en résultat	30,4	(2,4)	28,0
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2021	31,7	(3,1)	28,6

(en millions d'euros)	2020		
	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	1,3		1,3
Partie efficace de la variation de juste valeur des instruments désignés en couverture de flux de trésorerie	(2,8)	0,8	(2,0)
ÉLÉMENTS RECYCLABLES EN RÉSULTAT	(1,5)	0,8	(0,7)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(27,2)	1,7	(25,5)
Éléments non recyclables en résultat	(27,2)	1,7	(25,5)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2020	(28,7)	2,5	(26,2)

La variation de la réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies est liée à la variation des taux d'actualisation en 2021 et 2020 (cf. note 26.3).

NOTE 15 GOODWILL ET REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES**15.1 / Goodwill***(en millions d'euros)*

	Brut	Dépréciation	Net
GOODWILL AU 1^{er} JANVIER 2020	1 729,5	(75,4)	1 654,1
Issus d'acquisitions	0,2		0,2
Cessions et désaffectations			0,0
Variations de change			0,0
Actifs et passifs détenus en vue de la vente			0,0
Autres variations			
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2020	1 729,7	(75,4)	1 654,3
Issus d'acquisitions			0,0
Cessions et désaffectations			0,0
Variations de change			0,0
Actifs et passifs détenus en vue de la vente			0,0
Autres variations			0,0
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2021	1 729,7	(75,4)	1 654,3

Il n'y a pas eu de variation du goodwill en 2021.

En 2020, l'augmentation nette du goodwill pour un montant de 0,2 million d'euros était liée à un ajustement du goodwill de la société CTS Eventim France au cours du premier semestre 2020. Cet ajustement était intervenu dans les douze mois suivant l'acquisition de la société CTS Eventim France.

Le travail d'évaluation des actifs et passifs acquis a été initié à la date d'acquisition pour chacune des sociétés acquises. Pour plus

de précisions concernant les calculs de l'allocation du prix d'achat, se référer à la section 15.2.

Au 31 décembre 2021, aucun indice de perte de valeur n'a été constaté. Conformément aux normes IFRS, des tests de dépréciation annuels des actifs ont été réalisés. Ces tests de dépréciation font ressortir une valeur d'utilité supérieure à la valeur de l'actif net pour chacune des Unités Génératrices de Trésorerie testées. Aucune dépréciation supplémentaire du goodwill n'est ainsi nécessaire. Pour plus de précisions, se référer à la note 19.

Les goodwill ont été alloués comme suit :

(en millions d'euros)

	2021	2020
France	1 512,9	1 512,9
Belgique	139,2	139,2
Portugal	2,2	2,2
TOTAL	1 654,3	1 654,3

NOTE 16 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Marques	Logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	375,4	654,0	71,8	1 101,2
Amortissement et dépréciations	(14,2)	(565,3)	(16,1)	(595,6)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	361,2	88,7	55,7	505,6
Acquisitions	0,0	41,5	17,0	58,5
Cessions	0,0	(0,0)	0,0	(0,0)
Amortissements et dépréciations	(0,0)	(40,9)	(3,3)	(44,2)
Variation de périmètre	0,0	0,0	0,0	0,0
Variations de change	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres variations	0,0	0,0	8,3	8,3
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2021	361,2	89,3	77,7	528,2

<i>(en millions d'euros)</i>	Marques	Logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	375,4	625,5	55,4	1 056,3
Amortissement et dépréciations	0,0	(531,8)	(13,4)	(545,2)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	375,4	93,6	42,0	511,1
Acquisitions	0,0	28,0	13,0	41,0
Cessions	0,0	(0,0)	(0,6)	(0,6)
Amortissements et dépréciations	(14,2)	(33,5)	(1,6)	(49,3)
Variation de périmètre	0,0	0,0	0,0	0,0
Variations de change	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres variations	0,0	0,6	2,9	3,5
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	361,2	88,7	55,7	505,6

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le poste « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

Les marques du Groupe sont constituées des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2021	2020
Marque Darty	287,5	287,5
Marque Vanden Borre	35,3	35,3
Marque Nature & Découvertes	26,0	26,0
Marque Billetreduc.com	11,3	11,3
Marque WeFix	1,1	1,1
TOTAL MARQUES	361,2	361,2

La norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs impose de procéder à un test de dépréciation de chacune des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) et de ses immobilisations à durée de vie indéfinie. Ce test doit être réalisé a minima une fois par an à date fixe ou à n'importe quel moment s'il existe un indice de perte de valeur. Suite à la crise sanitaire qui a débuté au premier semestre 2020, ces tests avaient abouti à une dépréciation de la marque Darty pour 14,2 millions d'euros. La marque Darty avait été valorisée à 301,7 millions d'euros en 2016 lors de l'acquisition de Darty. Sa valeur nette dans les comptes du Groupe est désormais de 287,5 millions d'euros suite à cette dépréciation.

En 2021, les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies sur la base des prévisions actualisées, tenant compte du contexte de la crise sanitaire, et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans qui recourent avec le plan stratégique du Groupe, Everyday. Au terme de ces tests, aucune dépréciation complémentaire n'a été constatée en 2021.

Au mois de mars 2021, le comité d'interprétation IFRS IC a initié une discussion concernant la comptabilisation des coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel accessible par le cloud dans le cadre d'un contrat en mode SaaS.

L'interprétation du comité est de comptabiliser ces coûts en immobilisation incorporelle si le client contrôle, au sens d'IAS 38, l'actif distinct résultant de la configuration ou de la personnalisation. Dans le cas où le contrôle au sens d'IAS 38 n'est pas prouvé, ces coûts doivent être comptabilisés en charges opérationnelles courantes et peuvent être étalés sur la durée du contrat s'ils ne peuvent pas être distingués du service principal de mise à disposition du logiciel.

Afin d'évaluer la matérialité des frais d'installation des contrats SaaS, un recensement a été effectué sur l'ensemble des entités du Groupe. Au 31 décembre 2021, l'application de cette interprétation dans les comptes consolidés du Groupe n'a pas d'impact significatif car la valeur nette comptable résiduelle des coûts de configuration et de personnalisation des contrats en mode SaaS immobilisés est non significative.

NOTE 17 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)

	Terrains & constructions	Agencements, aménagements et installations commerciales	Matériels techniques et téléphonie	Autres immobilisations corporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	429,9	1 135,2	270,4	117,4	1 952,8
Amortissement et dépréciations	(165,1)	(906,7)	(223,6)	(63,2)	(1 358,6)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	264,8	228,5	46,8	54,2	594,2
Acquisitions	2,3	35,5	12,6	17,9	68,3
Cessions	0,0	(1,6)	(1,1)	(0,0)	(2,8)
Amortissements et dépréciations	(8,8)	(53,8)	(13,3)	(2,2)	(78,1)
Variation de périmètre	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variations de change	0,0	0,2	0,1	0,3	0,5
Autres variations	18,8	(19,8)	0,7	(7,4)	(7,7)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2021	277,1	188,9	45,7	62,8	574,5

(en millions d'euros)

	Terrains & constructions	Agencements, aménagements et installations commerciales	Matériels techniques et téléphonie	Autres immobilisations corporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	428,4	1 110,8	254,4	120,6	1 914,3
Amortissement et dépréciations	(158,3)	(865,6)	(212,5)	(63,1)	(1 299,4)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	270,1	245,2	42,0	57,6	614,8
Acquisitions	1,2	29,6	19,9	7,6	58,4
Cessions	(0,0)	(3,8)	(0,9)	(0,4)	(5,1)
Amortissements et dépréciations	(6,2)	(51,5)	(14,5)	(2,0)	(74,2)
Variation de périmètre	0,0	(0,5)	0,0	0,5	0,0
Variations de change	0,0	0,0	0,0	(0,0)	0,0
Autres variations	(0,3)	9,4	0,3	(9,1)	0,2
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	264,8	228,5	46,8	54,2	594,2

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le poste « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

NOTE 18 DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation par catégorie d'actif :

(en millions d'euros)	Magasins	Bureaux	Plateformes	Autres	Total
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	908,6	85,7	64,1	51,0	1 109,4
Augmentations (entrées et revalorisation d'actifs)	282,0	0,1	17,9	31,4	331,4
Diminutions (amortissements, résiliations)	(268,7)	(0,1)	(8,1)	(41,9)	(318,8)
Autres variations	1,8	0,0	0,0	(8,6)	(6,8)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2021	923,7	85,7	73,9	31,9	1 115,2

Les éléments relatifs aux dettes de loyers sont présentés en note 28.2.

NOTE 19 TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS NON FINANCIERS

Les principes de dépréciation des actifs non financiers sont détaillés dans la note 2.10.

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les Unités Génératrices de Trésorerie contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice. Les Unités Génératrices de Trésorerie sont des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Une Unité Génératrice de Trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs.

La valeur d'entrée de l'ensemble des marques du Groupe a été déterminée sur la base de l'approche dite des « Relief From Royalties », qui consiste à évaluer la somme actualisée des économies de redevances reçues des franchisés pour l'utilisation de la marque (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent et correspond à la juste valeur des marques à la date d'acquisition. Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations à durée de vie indéfinie, celles-ci

ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les marques inscrites au bilan du Groupe sont les marques Darty, Vanden Borre, WeFix, Billetreduc.com et Nature & Découvertes.

En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite en résultat opérationnel de l'exercice. Les goodwill inscrits au bilan du Groupe sont principalement issus de l'acquisition de Darty. Les principales valeurs des goodwill et des marques sont décomposées dans les notes 15 et 16.

19.1 / Hypothèses retenues pour les tests de dépréciation

Les taux de croissance perpétuelle et d'actualisation après impôt appliqués aux flux de trésorerie attendus dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation provisionnelles retenues par le Groupe pour les marques et pour les Unités Génératrices de Trésorerie qui ont un goodwill au 31 décembre 2021, sont les suivants :

	Actualisation ^(a)		Croissance perpétuelle	
	2021	2020	2021	2020
Unité Génératrice de Trésorerie France	8,9 %	8,9 %	1,0 %	1,0 %
Unité Génératrice de Trésorerie Belgique	8,8 %	8,9 %	1,0 %	1,0 %
Marque Darty	9,9 %	9,9 %	1,0 %	1,0 %
Marque Vanden Borre	9,8 %	9,9 %	1,0 %	1,0 %
Marque Nature & Découvertes	9,9 %	9,9 %	1,0 %	1,0 %
Marque Billetreduc.com	9,9 %	9,9 %	1,0 %	1,0 %
Marque WeFix	9,9 %	10,9 %	2,0 %	2,0 %

(a) Coût moyen pondéré du capital.

En 2021, les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies sur la base des prévisions actualisées, tenant compte du contexte de la crise sanitaire, et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans qui recoupent avec le plan stratégique du Groupe, Everyday. Au terme de ces tests, aucune dépréciation complémentaire n'a été constatée en 2021.

19.2 / Tests de dépréciation des principales valeurs

19.2.1 Détermination de la valeur recouvrable des Unités Génératrices de Trésorerie et des marques

Pour toutes les Unités Génératrices de Trésorerie, la valeur recouvrable de l'Unité Génératrice de Trésorerie a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'Unité Génératrice de Trésorerie. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

La valeur recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur recouvrable des marques a été déterminée sur la base de la valeur d'utilité des marques définie par l'actualisation des économies de redevances reçues des franchisés pour l'utilisation de la marque (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent. Les projections des économies de redevances ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'une économie normative est ajoutée à la valeur des économies futures attendues.

La valeur recouvrable d'une marque est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

19.2.2 Les actifs et les marques à tester

Les valeurs comptables des UGT se composent des éléments suivants :

- goodwill ;
- immobilisations incorporelles nettes ;

- immobilisations corporelles nettes ;
- droit d'utilisation IFRS 16 déduit des passifs de location ;
- dépôts et cautionnement liés aux actifs d'exploitation ;
- impôts différés ;
- besoin en fonds de roulement ;
- provisions pour risque et charges.

Les marques font l'objet d'un test de dépréciation spécifique.

Conformément à la norme IAS 36, les actifs immobilisés incorporels ou corporels font l'objet de tests de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, et au minimum une fois par an pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (goodwill et marques). Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie dont l'utilisation génère des flux de trésorerie indépendants.

Lorsque la valeur recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel.

La valeur comptable d'une Unité Génératrice de Trésorerie inclut la valeur comptable des seuls actifs pouvant être directement attribués, ou affectés, sur une base raisonnable et cohérente, à l'Unité Génératrice de Trésorerie, et qui généreront les entrées de trésorerie futures utilisées lors de la détermination de la valeur d'utilité de l'Unité Génératrice de Trésorerie.

Au 31 décembre 2021, conformément à la pratique de place pour le test du droit d'utilisation IFRS 16, le Groupe a continué d'appliquer l'approche simplifiée dans laquelle la valeur à tester inclut les droits d'utilisation déduits des passifs de location. Les projections issues des business plans, la valeur terminale et le taux d'actualisation sont déterminés en cohérence avec la situation antérieure à l'application de la norme IFRS 16.

La valeur comptable d'une marque correspond à la valeur de la marque inscrite au bilan du Groupe.

19.2.3 Analyses de sensibilité

Les analyses de sensibilité menées au 31 décembre 2021, en cas de variation raisonnable des hypothèses de base et en particulier en cas de variation de plus ou moins 0,5 point du taux d'actualisation et de plus ou moins 0,5 point du taux de croissance à l'infini, ne génèrent pas de dépréciation complémentaire ni sur les Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe, ni sur les marques du Groupe.

19.3 / Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Le Groupe a procédé aux tests annuels de dépréciation de chacune des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) et de ses immobilisations à durée de vie indéfinie. Pour ces tests, l'ensemble des hypothèses financières et opérationnelles ont été mises à jour.

En 2021, les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies sur la base des prévisions actualisées, tenant compte

du contexte de la crise sanitaire, et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans qui recoupent avec le plan stratégique du Groupe, Everyday. Au terme de ces tests, aucune dépréciation n'a été constatée au cours de l'exercice 2021.

En 2020, dans le contexte de crise sanitaire, le Groupe avait déprécié la valeur de la marque Darty pour un montant de 14,2 millions d'euros. Ainsi, la marque Darty est désormais valorisée à 287,5 millions d'euros dans les comptes du Groupe.

NOTE 20 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2021	2020
Titres de participation	0,0	0,0
Instruments de dette à la juste valeur par le résultat	19,7	11,1
Actifs financiers disponibles à la vente	0,0	0,0
Dépôts et cautionnements	20,2	21,2
Autres	0,3	0,3
TOTAL	40,2	32,6

Le poste instruments de dette à la juste valeur représente principalement l'investissement dans les fonds Daphni Purple et Raise Seed for Good. Après avoir investi en 2016 dans le fonds Daphni Purple, Fnac Darty a souhaité soutenir les start-ups de la tech responsable en investissant dans le fonds Raise Seed for Good, premier fonds de capital-risque européen à intégrer dans sa stratégie d'investissement et d'accompagnement des critères RSE dès l'amorçage afin de faire émerger les futurs leaders européens de la Tech responsable. Le Groupe Fnac Darty s'est engagé à souscrire au capital de ce fonds à hauteur d'un montant total de 4 millions d'euros. Le premier appel de fonds représente 17 % de l'engagement total. Le Groupe est engagé à souscrire les 83 % de parts restantes de Raise Seed for Good pour 3,3 millions d'euros.

La variation de + 8,6 millions d'euros s'explique comme suit :

- remboursement de valeur nominale des parts détenues dans le fonds Daphni Purple pour - 1,0 million d'euros ;
- revalorisation à la valeur liquidative des parts détenues dans le fonds Daphni Purple pour + 9,0 millions d'euros ;
- premier appel de fonds par Raise Seed for Good pour + 0,7 million d'euros.

Les dépôts et cautionnements représentent les cautions des locations immobilières.

NOTE 21 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**21.1 / Analyse par catégorie de trésorerie**

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Trésorerie	1 181,1	1 568,7
Équivalents de trésorerie	0,0	0,0
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	1 181,1	1 568,7

En 2021, la diminution nette de la trésorerie et des équivalents trésorerie de 387,6 millions d'euros est principalement liée au remboursement au mois de mars 2021 du Prêt Garanti par l'État d'un montant de 500 millions d'euros souscrit lors du début de la crise sanitaire en avril 2020.

Par ailleurs au 31 décembre 2021, la trésorerie inclut un montant de 3,0 millions d'euros alloués dans le cadre de la mise en œuvre du contrat de liquidité. Ce contrat est destiné à favoriser la liquidité des transactions et la régularité de cotation du titre du Groupe. Au 31 décembre 2020, ce montant s'élevait à 2,7 millions d'euros.

Les éléments comptabilisés par le Groupe en tant que « Trésorerie et équivalents de trésorerie » répondent aux critères repris dans la réponse de l'ANC du 27 novembre 2018 à l'AMF concernant le traitement comptable des fonds monétaires agréés au titre du Règlement MMF. En particulier, les placements sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe et dans le strict respect des critères de qualification définis par la norme IAS 7 et la réponse de l'ANC. Au 31 décembre 2021, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

21.2 / Analyse par devise

(en millions d'euros)	2021	%	2020	%
Euro	1 156,6	97,9 %	1 538,4	98,1 %
Franc suisse	20,7	1,8 %	18,3	1,2 %
Dollar américain	2,7	0,2 %	9,5	0,6 %
Autres devises	1,1	0,1 %	2,5	0,2 %
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	1 181,1	100,0 %	1 568,7	100,0 %

NOTE 22 STOCKS

(en millions d'euros)	2020	Variation du besoin en fonds de roulement	Variation de périmètre	Variation de change	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2021
Stocks commerciaux bruts	993,6	140,6	0,0	1,6	0,0	1 135,8
Dépréciation des stocks	(33,4)	1,9	0,0	0,0	0,0	(31,5)
VALEUR NETTE DES STOCKS	960,2	142,5	0,0	1,6	0,0	1 104,3

En 2021, les stocks ont retrouvé un niveau normatif après la forte baisse en 2020.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks :

- sur la base de leur perspective d'écoulement ;

- s'ils sont endommagés partiellement ;

- s'ils sont complètement obsolètes ;

- si le prix de vente est inférieur à la valeur nette de réalisation.

Évolution de la dépréciation (en millions d'euros)

	2021	2020
AU 1^{er} JANVIER	(33,4)	(28,3)
(Dotations)/reprises	1,9	(5,1)
Variation de périmètre	0,0	0,0
Variation de change	0,0	0,0
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0
AU 31 DÉCEMBRE	(31,5)	(33,4)

NOTE 23 CRÉANCES CLIENTS

(en millions d'euros)	2020	Variation du besoin en fonds de roulement	Variation de périmètre	Variation de change	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2021
Créances clients brutes	307,4	5,5		11,9		324,8
Dépréciation des créances clients	(22,0)	1,1		0,0		(20,9)
VALEUR NETTE	285,4	6,6	0,0	11,9	0,0	303,9

Une dépréciation des créances clients est comptabilisée en fonction de la valeur recouvrable estimée de la créance. L'appréciation de la valeur recouvrable varie selon les canaux de vente.

Évolution de la dépréciation (en millions d'euros)

	2021	2020
AU 1^{er} JANVIER	(22,0)	(10,6)
(Dotations)/reprises	1,1	(11,4)
Variation de périmètre	0,0	0,0
Variation de change	0,0	0,0
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0
AU 31 DÉCEMBRE	(20,9)	(22,0)

En 2020, l'évolution de la dépréciation des créances clients était principalement liée à la vente en ligne ainsi qu'aux relations avec les partenaires franchisés du Groupe.

NOTE 24

ACTIFS ET PASSIFS COURANTS ET AUTRES ACTIFS ET PASSIFS NON COURANTS

24.1 / Actifs et passifs courants

(en millions d'euros)	2020	Variation du besoin en fonds de roulement	Variation de périmètre	Variation de change	2021
Stocks (1)	960,2	142,6	0,0	1,5	1 104,3
Créances clients débiteurs (2)	285,4	6,6	0,0	11,9	303,9
Créances clients créditeurs (3)	(70,6)	28,4	0,0	(0,2)	(42,4)
CRÉANCES CLIENTS NETTES (2) + (3)	214,8	35,0	0,0	11,7	261,5
Dettes fournisseurs créditeurs (4)	(1 784,4)	(251,1)	0,0	(1,4)	(2 036,9)
Dettes fournisseurs débiteurs et provisions (5)	223,4	1,8	0,0	0,1	225,3
DETTES FOURNISSEURS NETTES (4) + (5)	(1 561,0)	(249,3)	0,0	(1,3)	(1 811,6)
Dettes sociales (6)	(257,4)	(20,5)	0,0	0,0	(277,9)
Dettes et créances fiscales (hors IS) (7)	(120,2)	36,6	0,0	0,0	(83,6)
Autres dettes et créances d'exploitation (8)	(247,9)	20,2	0,0	(2,2)	(229,9)
AUTRES BFR D'EXPLOITATION (Σ 6 À 8)	(625,5)	36,3	0,0	(2,2)	(591,4)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (Σ 1 À 8)	(1 011,5)	(35,4)	0,0	9,7	(1 037,2)
Autres actifs et passifs financiers courants	(6,2)	6,8	0,0	0,1	0,7
Dettes et créances sur immobilisations opérationnelles	(20,7)	(7,3)	0,0	(1,2)	(29,2)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(26,4)	19,5	0,0	0,0	(6,9)
ACTIFS ET PASSIFS COURANTS (a)	(1 064,8)	(17,5)	0,0	9,7	(1 072,6)

(a) Hors provisions courantes, emprunts et dettes financières à court terme et trésorerie et équivalents de trésorerie.

Compte tenu de la nature de ses activités, l'exposition du Groupe au risque de défaut de ses débiteurs ne peut avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le patrimoine du Groupe. Le poste « Autres dettes et créances d'exploitation » inclut les activités d'adhésion, d'extension de garantie, de billetterie et de coffrets cadeaux à la clientèle.

Les dettes fournisseurs créditeurs comprennent principalement les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs du Groupe. Elles comprennent, le cas échéant, celles que les fournisseurs du Groupe ont cédées auprès d'un établissement financier dans le cadre d'un programme d'affacturage inversé (« reverse factoring »). La politique comptable relative à ces opérations est fonction de la modification ou non des caractéristiques des dettes concernées. Ainsi, lorsque les dettes fournisseurs ne sont pas substantiellement modifiées (durée et échéance, contrepartie, valeur faciale), elles sont maintenues en dettes fournisseurs. Ainsi, le Groupe a conclu des accords d'affacturage inversé (« reverse factoring ») avec des institutions financières afin de permettre à certains fournisseurs de recevoir par anticipation le paiement de leurs créances dans le cours normal des achats effectués.

En 2021, Fnac Darty était engagé dans deux programmes d'affacturage inversé avec des fournisseurs importants pour le Groupe.

Ces programmes sont les suivants :

- 1) un programme historique concernant des fournisseurs d'électroménagers. Ce programme a été utilisé en totalité au 31 décembre 2021 et avait été partiellement utilisé au 31 décembre 2020 ;
- 2) un programme complémentaire avait été mis en place en octobre 2020 avec un fournisseur de produits techniques. Ce programme a été entièrement utilisé aux 31 décembre 2021 et 2020.

Pour les produits techniques concernés, le programme complémentaire mis en place en octobre 2020, a permis au Groupe de maintenir en 2020 et 2021 ses conditions usuelles de paiement par rapport aux conditions de paiement 2019.

Pour les deux programmes, l'analyse menée dans le cadre des normes IFRS a conduit à considérer que la modification apportée aux dettes fournisseurs est non substantielle et que les caractéristiques des deux programmes restent similaires à celles d'une dette fournisseur avec le maintien des conditions de

paiement dans le respect de la loi de modernisation de l'économie. Ainsi dans le cas des deux programmes d'affacturage du Groupe le maintien de la dette en dette fournisseurs a été conservé.

Ces deux programmes n'ont pas de limitation de durée.

24.2 / Autres actifs et passifs non courants

(en millions d'euros)	2021	2020
Part à plus d'un an des extensions de garanties	(77,7)	(121,1)
Engagements d'acquisition d'intérêts minoritaires	0,0	(2,8)
Compléments de prix soumis à conditions de performances	(1,0)	(0,5)
Autres actifs non courants	0,1	0,0
TOTAL DES AUTRES ACTIFS ET PASSIFS NETS NON COURANTS	(78,6)	(124,4)

Les autres actifs et passifs non courants nets représentent au 31 décembre 2021 un montant un passif net de 78,6 millions d'euros et correspondent à hauteur de 77,7 millions d'euros à la part à plus d'un an des produits sur les extensions de garantie de Darty. Ce poste inclut également au 31 décembre 2021 la valorisation des compléments de prix soumis à condition représentant un passif net de 1,0 million d'euros.

Au 31 décembre 2020, les autres passifs non courants représentaient un montant de 124,4 millions d'euros correspondant pour 121,1 millions d'euros à la part à plus d'un an des produits sur les extensions de garantie de Darty, pour 2,8 millions d'euros à la valorisation de l'engagement d'acquisition des intérêts minoritaires de filiales ainsi que pour 0,5 million d'euros à la valorisation du complément de prix soumis à condition de performance de filiales.

Aux 31 décembre 2021 et 2020, les autres actifs non courants du Groupe sont non significatifs.

NOTE 25 CAPITAUX PROPRES

25.1 / Capital social

Au 31 décembre 2021, le capital social s'élève à 26 761 118 euros, composé de 26 761 118 actions entièrement libérées de valeur nominale de 1 euro. En 2021, l'augmentation de capital correspond à la création de 152 547 actions pour servir l'augmentation de capital réservée à l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des plans de rémunération de performance et du plan de titrisation des bonus 2020.

25.2 / Affectation du résultat

En 2021, le Groupe a réactivé sa politique de retour aux actionnaires présentée dans le cadre du plan stratégique Everyday. Un premier dividende ordinaire de 1,00 euro brut par action au titre de 2020, représentant un taux de distribution d'environ 30 %⁽¹⁾ et un montant total de 26,7 millions d'euros a été affecté au premier semestre 2021. Il a été détaché le 5 juillet 2021 et payé le 7 juillet 2021.

(1) Calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies.

25.3 / Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capitaux propres		
	Part Groupe	Intérêts non contrôlés	Totaux
AU 31 DÉCEMBRE 2020	1 368,5	4,9	1 373,4
Résultat global total	188,9	(0,5)	188,4
Variation de capital	(0,0)	0,0	(0,0)
Titres d'auto-contrôle	0,1	0,0	0,1
Valorisation des paiements fondés sur les actions	13,2	0,0	13,2
Composante capitaux propres de l'OCEANE	15,4	0,0	15,4
Dividende	(26,7)	(0,6)	(27,3)
Variation de périmètre	(4,4)	4,4	0,0
Autres mouvements	0,4	0,0	0,4
AU 31 DÉCEMBRE 2021	1 555,4	8,2	1 563,6

En 2021, la variation des capitaux propres s'explique principalement par :

- le résultat global de l'année ;
- la valorisation des paiements fondés sur les actions ;
- la composante capitaux propres de l'OCEANE ;
- la distribution de dividendes.

La conversion de l'OCEANE émise par Fnac Darty se traduira par la remise d'un nombre fixe d'actions contre un montant fixe de

trésorerie et les termes et conditions prévoient une « protection de dividende totale » avec pour conséquence un ajustement de la parité dès qu'un dividende est versé. La règle dite du « fixe contre fixe » étant respectée, l'option de conversion a été qualifiée d'instrument de capitaux propres. La juste valeur de cette composante a été déterminée lors de son émission et comptabilisé en capitaux propres pour un montant brut de 20,8 millions d'euros soit un montant net de 15,4 millions d'euros.

La composante dette a été, quant à elle, comptabilisée au coût amorti pour un montant initial de 179,2 millions d'euros au mois de mars 2021.

NOTE 26 AVANTAGES DU PERSONNEL ET ASSIMILÉS

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France et des retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse.

Indemnités de fin de carrière et médailles du travail en France

En France, l'indemnité de retraite est un montant forfaitaire versé par la société à l'employé quand ce dernier part à la retraite. Le montant de cette prestation dépend de la durée de service de l'employé à la date de la retraite et est défini par les conventions collectives et/ou d'entreprise. L'indemnité du plan de retraite ne fournit pas de droits acquis aux employés avant qu'ils atteignent l'âge de la retraite (droits non acquis). Les indemnités de départ à la retraite ne sont pas liées à d'autres prestations standards de retraite, telles que les pensions versées par la sécurité sociale ou les fonds complémentaires (Arrco et Agirc).

En France, les médailles du travail ne sont pas obligatoires mais sont symboliques : aucune obligation légale de verser une prestation aux salariés. Néanmoins, les entités françaises du Groupe ont choisi de donner une gratification à leurs salariés quand ils reçoivent l'une des médailles d'ancienneté accordées à 10 et 20 ans d'ancienneté au sein du Groupe.

L'ouverture de l'exercice 2021 pour un montant net d'impôt différé de 0,4 million d'euros, et n'a pas retraité l'exercice comparatif.

Retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse

En Suisse, le plan de retraite est affilié à une fondation collective. La fondation porte les risques d'investissement et de longévité et transfère une partie des prestations de risque à une compagnie d'assurances.

Le Groupe n'a pas d'obligation au titre de coûts médicaux.

Fonds de pension au Royaume-Uni

Le fonds de pension britannique Comet correspond aux engagements de retraite des anciens salariés de Comet au Royaume-Uni.

Retraites surcomplémentaires

Système collectif de pension à prestations définies réservé à certains cadres supérieurs.

Par ailleurs en décembre 2020, le comité d'interprétation IFRS IC a initié une discussion concernant l'interprétation de la méthode de calcul du passif social et la période d'acquisition des droits pour les régimes d'indemnités de départ en retraite. L'interprétation du comité consiste à linéariser les droits de retraite sur la période précédant l'âge de retraite et permettant d'obtenir les droits plafonnés. L'IASB a approuvé cette approche au mois de mai 2021.

Dans ce contexte, les indemnités de fin de carrière des cinq sociétés suivantes sont concernées :

- Nature & Découvertes ;
- Terre d'Oc Évolution ;
- 123Billets ;
- Fnac Monaco ;
- Alizé – SFL.

Les conséquences de la décision de l'IFRS IC ont été analysées comme un changement de méthode comptable, au sens de la norme IAS 8. Les impacts étant peu matériels pour Fnac Darty, le Groupe a comptabilisé l'écart de valorisation de la provision en contrepartie des capitaux propres à l'ouverture de l'exercice 2021, et n'a pas retraité l'exercice comparatif.

26.1 / Évolution au cours de l'exercice

L'évolution de la valeur actuelle de l'obligation au titre des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 1^{er} JANVIER	894,2	842,7
Coûts des services rendus de la période	11,9	12,0
Cotisations effectuées par les participants	1,0	0,7
Charges d'intérêts financiers	1,5	1,6
Coûts des services passés	0,6	0,5
Réévaluation du passif	7,5	96,7
Réductions	(7,0)	(3,8)
Prestations servies	(24,3)	(21,3)
Variation de périmètre	0,0	0,0
Variation de change	48,0	(34,9)
Passifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DÉCEMBRE	933,5	894,2

L'augmentation de l'engagement en 2021 est liée à hauteur de 48,0 millions d'euros à la variation de change du fonds de pension britannique Comet libellé en livres sterling.

La répartition de la valeur actualisée de l'engagement par type de régime et par pays au 31 décembre est la suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Fonds de pension – Royaume-Uni	725,8	679,0
Indemnités de fin de carrière – France	185,4	192,5
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	13,4	14,2
Retraites surcomplémentaires – France	1,1	1,2
Médailles du travail – France	7,2	7,1
Autres	0,6	0,2
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DÉCEMBRE	933,5	894,2

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 1^{er} JANVIER	688,3	666,0
Cotisations effectuées par l'employeur	(8,2)	3,2
Cotisations effectuées par les participants	0,6	0,6
Intérêt financier sur actif	0,1	0,1
Prestations servies	(20,6)	(16,7)
Rendement réel des actifs	38,6	69,9
Autres variations	(0,1)	0,0
Variation de périmètre	0,0	0,0
Variation de change	47,0	(34,8)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 31 DÉCEMBRE	745,7	688,3

Pour l'ensemble des régimes, les paiements des prestations servies attendus en 2021 sont estimés à 26,0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2021, les fonds des régimes à prestations définies financés sont investis à hauteur de 52,2 % dans des instruments d'emprunts.

Les actifs du régime du fonds de pension Britannique Comet sont répartis en deux types de catégories :

- 1) des fonds d'investissement axés sur le rendement ;
- 2) des fonds de garantie avec un risque limité.

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019	2018	2017
Valeur actualisée de l'engagement	933,5	894,2	842,7	739,7	798,0
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(745,7)	(688,3)	(666,0)	(578,2)	(618,2)
DÉFICIT/(EXCÉDENT)	187,8	205,9	176,7	161,5	179,8
PROVISIONS NETTES COMPTABILISÉES AU PASSIF DU BILAN	187,8	205,9	176,7	161,5	179,8
dont provisions – activités poursuivies	187,8	205,9	176,7	161,5	179,8
dont provisions – activités non poursuivies	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

(en millions d'euros)	2021	2020
Fonds de pension – Royaume-Uni	0,0	19,8
Indemnités de fin de carrière – France	175,8	172,5
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	3,1	5,0
Retraites surcomplémentaires – France	1,1	1,2
Médailles du travail – France	7,2	7,2
Autres	0,6	0,2
PROVISIONS NETTES COMPTABILISÉES AU PASSIF DU BILAN	187,8	205,9

26.2 / Charges comptabilisées

La charge totale de 7,2 millions d'euros en 2021 et 9,9 millions d'euros en 2020 comptabilisées au titre des régimes à prestations définies se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Coûts des services rendus	12,5	12,1
Autres coûts	0,1	0,1
Coût financier net	1,4	1,4
Coûts des services passés pris en résultat	0,0	0,0
Réductions et règlements	(6,8)	(3,7)
CHARGE TOTALE	7,2	9,9
<i>Dont comptabilisée en charges opérationnelles</i>	5,8	8,5
<i>en charges financières nettes</i>	1,4	1,4
<i>en activités non poursuivies</i>	0,0	0,0

La diminution de la charge 2021 par rapport à 2020 s'explique principalement par l'augmentation des produits liés à la réduction des régimes.

26.3 / Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations de Fnac Darty sont les suivantes :

	2021	2020
Taux d'actualisation	1,9 % (Royaume-Uni), 0,25 % (Suisse), 1 % France	1,4 % (Royaume-Uni), 0 % (Suisse), 0,55 % France
Taux de croissance attendu des salaires	1,50 %	1,50 %

Conformément à la norme IAS 19 révisée, un taux unique est appliqué à la différence entre le passif du régime et l'actif du régime. Ce taux correspond au taux d'actualisation de la

dette actuarielle. Il est déterminé sur la base d'un sous-jacent d'obligations privées notées AA et d'une duration cohérente avec celle des régimes valorisés.

L'analyse de sensibilité considérant les hypothèses de taux d'actualisation à + ou – 50 points de base est représentée dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Indemnités de fin de carrière	Médailles du travail – France	Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	Retraites surcomplémentaires – France	Fonds de pension – Royaume-Uni	Autres	Total
Taux d'actualisation - 50 points de base	196,5	7,5	14,5	1,1	798,4	0,6	1 018,6
Valeur actualisée de l'engagement 2021	185,4	7,2	13,4	1,1	725,8	0,6	933,5
Taux d'actualisation + 50 points de base	174,9	6,9	12,3	1,1	667,7	0,6	863,5

NOTE 27 PROVISIONS

(en millions d'euros)	2020	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Variation de périmètre	Variation de change	Autres variations	2021
Provisions pour restructurations	0,6	1,3	(0,6)					1,3
Provisions pour litiges et contentieux	26,3	12,8	(4,4)	(7,0)			(1,5)	26,2
Autres provisions	3,7	1,3		(1,5)				3,5
PROVISIONS COURANTES	30,6	15,4	(5,0)	(8,5)	0,0	0,0	(1,5)	31,0
TOTAL	30,6	15,4	(5,0)	(8,5)	0,0	0,0	(1,5)	31,0
IMPACT RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		(15,4)		8,5				(6,9)
■ résultat opérationnel courant		(9,5)		2,6				(6,9)
■ autres produits et charges opérationnels non courants		(4,6)		5,9				1,3
■ activités non poursuivies		(1,3)						(1,3)

En 2021, l'évolution des provisions pour risques et charges correspond principalement à divers litiges et contentieux.

(en millions d'euros)	2019	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Variation de périmètre	Variation de change	Autres variations	2020
Provisions pour restructurations	6,9		(6,2)					0,6
Provisions pour litiges et contentieux	28,3	8,9	(7,1)	(4,0)			0,1	26,3
Autres provisions	3,9	1,2	(0,8)	(0,6)				3,7
PROVISIONS COURANTES	39,0	10,1	(14,0)	(4,6)	0,0	0,0	0,1	30,6
TOTAL	39,0	10,1	(14,0)	(4,6)	0,0	0,0	0,1	30,6
IMPACT RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		(10,1)		4,6				(5,5)
■ résultat opérationnel courant		(7,3)		1,7				(5,6)
■ autres produits et charges opérationnels non courants		(1,8)		2,9				1,1
■ activités non poursuivies		(1,0)						(1,0)

En 2020, la baisse des provisions pour risques et charges était principalement liée au dénouement des provisions pour restructuration liée à la réorganisation du Groupe suite à l'acquisition de Darty, au projet d'évolution de l'organisation et

d'optimisation du service après-vente ainsi qu'au plan de départ volontaire de l'entrepôt de Massy. Les dotations correspondent à divers litiges et contentieux.

NOTE 28 DETTES FINANCIÈRES**28.1 / Analyse de la dette par échéance de remboursement**

(en millions d'euros)	2021	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	932,3		17,9	317,4	16,7	366,7	213,6
Emprunt obligataire 2026	350,0					350,0	
Emprunt obligataire 2024	300,0			300,0			
Emprunt Banque européenne d'investissement	100,0		16,7	16,7	16,7	16,7	33,2
Composante dette financière de l'OCEANE	180,4						180,4
Autres dettes financières	1,9		1,2	0,7			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME	2,1	2,1					
Prêt Garanti par l'État	0,0						
Ligne de crédit à moyen terme	0,0						
Intérêts capitalisés des emprunts obligataires	1,3	1,3					
Découverts bancaires	0,0						
Autres dettes financières	0,8	0,8					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	934,4	2,1	17,9	317,4	16,7	366,7	213,6
%	100,0 %	0,2 %	1,9 %	34,0 %	1,8 %	39,2 %	22,9 %
DETTES LOCATIVES IFRS 16	1 130,0	238,9	226,2	208,7	137,7	84,4	234,1
Dettes locatives IFRS 16 à long terme	891,1		226,2	208,7	137,7	84,4	234,1
Dettes locatives IFRS 16 à court terme ^(a)	238,9	238,9					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 064,4	241,0	244,1	526,1	154,5	451,1	447,7

(a) Valeur actualisée du paiement dû dans les douze prochains mois.

Sur la base du résultat annuel 2020 solide qui a démontré la résistance de son activité dans un contexte de crise inédit, le Groupe a finalisé en mars 2021 la restructuration de sa dette à long terme avec, un profil de maturité allongé, des sources de financement diversifiées, un coût optimisé et la sécurisation de sa liquidité à long terme.

Le Groupe a ainsi remboursé au mois de mars 2021 l'intégralité son Prêt Garanti par l'État (PGE) d'un montant de 500 millions d'euros.

Le Groupe a réussi en mars 2021, le placement de son émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), à échéance 2027, pour un montant nominal de 200 millions d'euros représenté par 2 468 221 obligations d'une valeur nominale unitaire de 81,03 euros. Sur la base du ratio de conversion et/ou d'échange initial d'une action par obligation, la dilution a été d'environ 9,28 % du capital de la Société au 16 mars 2021.

L'émission de l'OCEANE a été affectée au remboursement du prêt à moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) d'un montant de 200 millions d'euros qui venait à échéance en avril 2023.

En parallèle, Fnac Darty a renégocié les conditions de ses facilités de crédit en amendant sa ligne de crédit RCF pour porter son montant total à 500 millions d'euros contre 400 millions auparavant. Cette ligne de crédit a une maturité de cinq ans (mars 2026) et pourra être prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en mars 2028. Les conditions restent identiques à celles de la RCF de 400 millions d'euros. En cohérence avec les objectifs du nouveau plan stratégique Everyday, cette nouvelle facilité de crédit intègre une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs fixés sont atteints.

L'émission de l'OCEANE a été comptabilisée comme un nouvel endettement.

Conformément aux IFRS, une obligation convertible en actions comporte deux composantes (« split accounting ») :

- une composante dette ; et
- une option de conversion qui est en fait une option d'achat sur actions propres, vendue par l'émetteur au souscripteur de l'obligation. Cette option de conversion peut être qualifiée soit d'instrument de capitaux propres, soit de dérivé. Si elle est qualifiée d'instrument de capitaux propres, la prime est comptabilisée dans les capitaux propres. Si elle est qualifiée de dérivé, la prime est comptabilisée en dettes au bilan (dérivé passif).

La conversion de l'OCEANE émise par Fnac Darty se traduira par la remise d'un nombre fixe d'actions contre un montant fixe de trésorerie et les termes et conditions prévoient une « protection de dividende totale » avec pour conséquence un ajustement de la parité dès qu'un dividende est versé.

La règle dite du « fixe contre fixe » étant respectée, l'option de conversion est donc qualifiée d'instrument de capitaux propres. La juste valeur de cette composante a été déterminée lors de son émission et comptabilisée en capitaux propres pour un montant

brut de 20,8 millions d'euros soit un montant net de 15,4 millions d'euros.

La composante dette a été, quant à elle, comptabilisée initialement au coût amorti pour 179,2 millions d'euros.

Cet emprunt obligataire comporte une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner un remboursement anticipé à la demande de chaque porteur d'OCEANE en cas de changement de contrôle de Fnac Darty (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert).

Au 31 décembre 2021, les dettes financières brutes se composent principalement des emprunts obligataires 2024 et 2026 pour un montant total de 650 millions d'euros, de l'emprunt à la Banque européenne d'investissement d'un montant de 100 millions d'euros, ainsi que de l'emprunt obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) pour un montant nominal de 200 millions d'euros. Au 31 décembre 2021, la ligne de crédit RCF n'est pas utilisée.

Les dettes financières 2021 incluent les dettes locatives liées à l'application de la norme IFRS 16. L'analyse des dettes locatives est détaillée dans la note 28.2.

(en millions d'euros)	2020	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	901,9		81,2	87,4	316,7	16,7	399,9
Emprunt obligataire 2026	350,0						350,0
Emprunt obligataire 2024	300,0				300,0		
Emprunt Banque européenne d'investissement	100,0			16,7	16,7	16,7	49,9
Ligne de crédit à moyen terme	150,0		80,0	70,0			
Autres dettes financières	1,9		1,2	0,7			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME	552,9	552,9					
Prêt Garanti par l'État	500,0	500,0					
Ligne de crédit à moyen terme	50,0	50,0					
Intérêts capitalisés des emprunts obligataires	1,3	1,3					
Autres dettes financières	1,6	1,6					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	1 454,8	552,9	81,2	87,4	316,7	16,7	399,9
%		38,0 %	5,6 %	6,0 %	21,8 %	1,1 %	27,5 %
DETTES LOCATIVES IFRS 16	1 113,8	229,7	222,1	192,5	135,5	98,2	235,8
Dettes locatives IFRS 16 à long terme	884,1		222,1	192,5	135,5	98,2	235,8
Dettes locatives IFRS 16 à court terme ^(a)	229,7	229,7					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 568,6	782,6	303,3	279,9	452,2	114,9	635,7

(a) Valeur actualisée du paiement dû dans les douze prochains mois.

28.2 / Dettes locatives

Les dettes de loyers s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020	Nouveaux contrats et revalo- risations	Dévalori- sations	Rembour- sements	Variation de change	Reclasse- ment	Autres variations	Au 31 décembre 2021
Dettes locatives à moins d'un an	229,7	23,0	(15,8)	(228,0)	0,2	230,0	(0,2)	238,9
Dettes locatives à plus d'un an	884,1	307,6	(71,5)		0,8	(230,0)	0,1	891,1
DETTES LOCATIVES	1 113,8	330,6	(87,3)	(228,0)	1,0	0,0	(0,1)	1 130,0

L'échéancier des dettes locatives se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2021
N+1	238,9
N+2	226,2
N+3	208,7
N+4	137,7
N+5	84,4
Au-delà de 5 ans	234,1
DETTES LOCATIVES	1 130,0

Exemptions, allègements et autres informations relatives à la norme IFRS 16

Les loyers variables qui ne dépendent pas d'un indice ou d'un taux ne sont pas inclus dans l'évaluation de la dette locative ni dans celle du droit d'utilisation. Les paiements correspondants sont comptabilisés en charges de la période et sont inclus dans les charges opérationnelles au compte de résultat.

Pour les contrats de location de courte durée (inférieure ou égale à 12 mois) et les contrats de location d'actifs de faible valeur (inférieure à 5 000 dollars américains), le Groupe a choisi de retenir l'exemption permise par la norme et de comptabiliser une charge de location. Cette charge est présentée dans les « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat consolidé.

Le Groupe a choisi comme allègement pratique de ne pas appliquer la norme IFRS 16 aux contrats de location qui étaient déjà définis comme des contrats de location financement sous la norme IAS 17, pour les contrats conclus ou modifiés avant le 1^{er} janvier 2019. Toutefois, un reclassement est effectué afin de rattacher la dette de location financement à la dette locative et l'actif de location financement au droit d'utilisation.

Conformément aux directives de la norme IFRS 16, le montant des droits au bail a été reclassé en droit d'utilisation.

Concernant les contrats de sous-location relatifs à des baux immobiliers, le Groupe comptabilise, conformément à la norme IFRS 16, une créance de sous-location principalement en contrepartie du droit d'utilisation, et pour la différence en capitaux propres.

Les exemptions, allègements et autres informations relatives à la norme IFRS 16 sont détaillés dans les tableaux suivants :

(en millions d'euros)	2021	2020
Charges de loyers variables	3,3	1,0
Charges sur contrats de faible valeur	1,0	0,7
Charges sur contrats de courte durée	0,7	0,5
Produits de sous-location	0,9	0,9

(en millions d'euros)	2021	2020
Engagement locatif sur contrats de courte durée	0,3	0,2
Actif de location-financement	0,1	0,9
Dette de location-financement	0,0	0,3
Droit au bail reclassé en droits d'utilisation	39,0	40,4

28.3 / Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	2021	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2020	%
Euro	2 041,1	1 805,0	236,1	98,9 %	2 545,2	99,1 %
Franc Suisse	22,1	17,6	4,5	1,1 %	23,0	0,9 %
Autres devises	1,2	0,8	0,4	0,1 %	0,4	0,0 %
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 064,4	1 823,4	241,0		2 568,6	

28.4 / Dette brute par catégorie

La dette brute du Groupe se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Emprunt obligataire 2026	350,7	350,7
Emprunt obligataire 2024	300,6	300,6
Emprunt Banque européenne d'investissement	100,0	100,0
Composante dette financière de l'OCEANE	180,4	0,0
Prêt Garanti par l'État	0,0	500,0
Ligne de crédit à moyen terme	0,0	200,0
Autres dettes financières	2,7	3,5
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	934,4	1 454,8
Dettes locatives IFRS 16	1 130,0	1 113,8
Dettes locatives IFRS 16 à long terme	891,1	884,1
Dettes locatives IFRS 16 à court terme ^(a)	238,9	229,7
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 064,4	2 568,6

(a) Valeur actualisée du paiement dû dans les douze prochains mois.

NOTE 29 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net du Groupe hors dettes locatives relatives à l'application de la norme IFRS 16 représente une trésorerie nette de 246,7 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre une trésorerie nette de 113,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 :

(en millions d'euros)	2021	2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 181,1	1 568,7
Dettes financières brutes	(934,4)	(1 454,8)
TRÉSORERIE NETTE	246,7	113,9

L'endettement financier net du Groupe y compris les dettes locatives relatives à l'application de la norme IFRS 16 représente un endettement net de 883,3 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre un endettement net de 999,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 :

(en millions d'euros)	2021	2020
Dettes locatives	1 130,0	1 113,8
Trésorerie nette	(246,7)	(113,9)
ENDETTEMENT FINANCIER NET AVEC IFRS 16	883,3	999,9

NOTE 30 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2021 à 1 181,1 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présentée dans le tableau des flux de trésorerie.

(en millions d'euros)	2021	2020
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU BILAN	1 181,1	1 568,7
Découverts bancaires	0,0	0,0
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	1 181,1	1 568,7

La variation de la trésorerie et équivalents de trésorerie entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2021 est une dégradation de 387,6 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2021	2020
Flux nets liés aux activités opérationnelles	528,3	546,2
Flux nets liés aux activités d'investissement	(109,4)	(116,9)
Flux nets liés aux activités de financement	(805,9)	169,4
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(1,4)	(25,0)
Incidence de variations des cours de change	0,8	(0,5)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	(387,6)	573,2

30.1 / Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles résultent essentiellement des principales activités génératrices de trésorerie du Groupe et s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	637,4	544,5
Variation du besoin en fonds de roulement	(39,7)	67,2
Impôts sur le résultat payés	(69,4)	(65,5)
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	528,3	546,2

En 2021, les flux nets liés aux activités opérationnelles génèrent une ressource de 528,3 millions d'euros, contre 546,2 millions d'euros en 2020.

La formation de la capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Résultat net des activités poursuivies	144,5	88,4
Dotations et reprises courantes & non courantes sur actifs non courants et provisions pour risques et charges	370,1	304,5
Pertes de valeur sur actif non courant		14,2
Résultat de cession courant des actifs opérationnels	0,8	0,8
Résultat de cession non courant des actifs opérationnels	0,3	0,5
Résultat de cession non courant d'actifs financiers		29,1
Charges et produits d'impôts différés	(11,2)	(18,2)
Actualisation des provisions pour retraites & autres avantages similaires	11,4	2,1
Autres éléments sans contrepartie en trésorerie	(8,1)	(3,4)
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie	363,3	329,6
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT	507,8	418,0
Charges et produits d'intérêts financiers	44,3	48,9
Dividendes reçus		(0,2)
Charge nette d'impôt exigible	85,3	77,8
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT AVANT IMPÔTS, DIVIDENDES ET INTÉRÊTS	637,4	544,5

Les dotations et reprises courantes & non courantes sur actifs non courants et provisions pour risques et charges incluent les amortissements du droit d'utilisation liés à l'application de la norme IFRS 16, ainsi que les amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles.

30.2 / Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement du Groupe comprennent les acquisitions et les cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles (investissements opérationnels nets), ainsi que les acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise ou cédée, les acquisitions et cessions d'autres actifs financiers et les intérêts et dividendes reçus (investissements financiers nets).

Les investissements opérationnels et financiers réalisés par le Groupe au cours de l'exercice 2021 représentent une dépense de 109,4 millions d'euros. Sur l'exercice 2020, ils représentaient une dépense de 116,9 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2021	2020
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(116,8)	(99,4)
Variation des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles	7,3	(8,6)
Investissements financiers nets	(0,4)	(10,2)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(109,4)	(116,9)

Les investissements opérationnels nets réalisés par le Groupe au cours de l'exercice 2021 représentent une dépense de 109,0 millions d'euros. Les investissements ont notamment permis d'ouvrir de nouveaux points de vente, de rénover des points de vente existants, de développer les capacités logistiques de stockage et de livraison, de poursuivre la mise en œuvre de

convergence des systèmes informatiques de Fnac et Darty et d'assurer le développement des sites internet.

D'une façon générale, les investissements ont vocation à soutenir la stratégie du Groupe notamment la complémentarité des enseignes Fnac et Darty, l'omnicanalité et le digital.

(en millions d'euros)	2021	2020
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(58,5)	(41,0)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(58,3)	(58,4)
TOTAL DES ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS AVANT VARIATION DES DETTES SUR IMMOBILISATIONS	(116,8)	(99,4)
Variation des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles	7,3	(8,6)
TOTAL DES ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS	(109,5)	(108,0)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	0,5	1,3
TOTAL DES ACQUISITIONS ET CESSIONS D'IMMOBILISATIONS	(109,0)	(106,7)

Les investissements financiers nets du Groupe présentent un décaissement de 0,4 million d'euros en 2021 contre un décaissement de 10,2 millions d'euros en 2020.

(en millions d'euros)	2021	2020
Acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise et cédée	(2,0)	(9,1)
Acquisitions d'autres actifs financiers	(0,7)	(1,3)
Cessions d'autres actifs financiers	2,3	0,0
Intérêts et dividendes reçus	0,0	0,2
INVESTISSEMENTS FINANCIERS (NETS)	(0,4)	(10,2)

En 2021, les acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise et cédée représentent un décaissement net de 2,0 millions d'euros lié à l'acquisition de parts minoritaires de sociétés du Groupe.

En 2020, les acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise et cédée représentaient un décaissement net de 9,1 millions d'euros représentant principalement :

- un encaissement de 3,5 millions d'euros reçu au mois de mars 2020 dans le cadre de l'ajustement du prix d'acquisition de Nature & Découvertes, conformément aux dispositions du contrat de vente ;
- un décaissement de 6,0 millions d'euros fait au mois d'octobre 2020 dans le cadre de la finalisation du calcul et de la négociation liée au complément de prix d'acquisition de Nature & Découvertes, prévu dans le contrat d'acquisition ;
- un décaissement de 6,0 millions d'euros lié à l'acquisition des actions WeFix représentant 19 % du capital de WeFix. Suite à cette acquisition, le Groupe avait atteint 69 % des actions de WeFix au 31 décembre 2020.

En 2021, les acquisitions d'autres actifs financiers pour un décaissement de 0,7 million d'euros correspondent au premier appel de souscription au capital dans le fonds de participation Raise Seed for Good. Après avoir investi en 2016 dans le fonds Daphni Purple, Fnac Darty a souhaité soutenir les start-ups de la Tech responsable en investissant dans le fonds Raise Seed for Good, premier fonds de capital-risque européen à intégrer dans sa stratégie d'investissement et d'accompagnement des critères RSE dès l'amorçage afin de faire émerger les futurs leaders européens de la Tech responsable. Le Groupe s'est engagé à souscrire au capital de ce fonds à hauteur d'un montant total de 4 millions d'euros. Le premier appel de fonds représente 17 % de l'engagement total. Le Groupe est engagé à souscrire les 83 % de parts restantes de Raise Seed for Good pour 3,3 millions d'euros.

En 2020, les acquisitions d'autres actifs financiers incluaient des dépôts de garantie aux bailleurs pour 0,9 million d'euros, ainsi qu'un appel de fonds Daphni Purple pour 0,4 million d'euros.

En 2021, les cessions d'autres actifs financiers incluent des restitutions de dépôts de garantie aux bailleurs pour 1,3 million d'euros, ainsi qu'un remboursement de valeur nominale des parts détenues dans le fonds Daphni Purple pour 1,0 million d'euros. Le Groupe reste engagé à souscrire 23 % de parts restantes de Daphni Purple pour 1,6 million d'euros.

30.3 / Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement

Les activités de financement sont les activités qui ont pour conséquence des changements dans l'importance et la composition des apports en capital et des emprunts de l'entité.

(en millions d'euros)	2021	2020
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle	(0,6)	0,7
Dividendes versés aux actionnaires	(27,3)	0,0
Émission d'emprunts	200,0	500,0
Remboursement d'emprunts	(700,0)	(58,6)
Remboursements des dettes locatives	(228,0)	(225,2)
Intérêts payés sur dettes locatives	(21,2)	(21,9)
Augmentation des autres dettes financières	0,2	0,0
Intérêts versés et assimilés	(26,7)	(25,2)
Financement du fonds de pension Comet	(2,3)	(0,4)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(805,9)	169,4

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement présentent un emploi net de 805,9 millions d'euros en 2021 contre une ressource nette de 169,4 millions d'euros en 2020.

En 2021 :

- les acquisitions d'actions d'auto-contrôle de 0,6 million d'euros correspondent aux flux financiers liés à l'acquisition d'actions Fnac Darty réalisées dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2021, le Groupe détient 67 723 actions d'auto-contrôle ;
- les dividendes versés aux actionnaires représentent principalement le versement du premier dividende ordinaire de 1,00 euro par action du Groupe, payé en numéraire le 7 juillet 2021 pour un montant total de 26,7 millions d'euros ;
- le Groupe a réussi en mars 2021, le placement de son émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), à échéance 2027, pour un montant nominal de 200 millions d'euros représenté par 2 468 221 obligations d'une valeur nominale unitaire de 81,03 euros. Sur la base du ratio de conversion et/ou d'échange initial d'une action par obligation, la dilution a été d'environ 9,28 % du capital de la Société au 16 mars 2021 ;
- l'émission de l'OCEANE a été affectée au remboursement du prêt moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) d'un montant de 200 millions d'euros, qui venait à échéance en avril 2023. En parallèle, le Groupe a remboursé l'intégralité du Prêt Garanti par l'État (PGE), souscrit pour 500 millions d'euros en avril 2020. Soit un remboursement total de 700 millions d'euros ;
- les remboursements des dettes locatives et les intérêts payés sur dettes locatives pour un total de 249,2 millions d'euros, représentent le paiement des loyers entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 ;
- les décaissements nets au titre des intérêts versés et assimilés intègrent principalement, le décaissement des intérêts des instruments de financement et les commissions d'utilisation et de non-utilisation des lignes de crédit pour 21,0 millions d'euros. Ils intègrent également le décaissement du coût de la garantie du Prêt Garanti par l'État d'un montant de 2,5 millions d'euros, les frais liés à l'extension de la ligne de crédit RCF pour 1,7 million d'euros, et les frais de mise en place de l'OCEANE pour 1,5 million d'euros.

En 2020 :

- les acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle de 0,7 million d'euros correspondaient aux flux financiers nets liés à l'acquisition et cession d'actions Fnac Darty réalisées dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2020, le Groupe détenait 68 010 actions d'auto-contrôle ;
- l'émission d'emprunt correspondait à la signature par le Groupe en avril 2020 d'un contrat de crédit d'un montant de 500 millions d'euros, garanti par l'état, avec un pool de banques françaises. Réalisé dans le cadre d'un Prêt Garanti par l'État (PGE), dans le contexte de crise Covid-19, cet emprunt était destiné à sécuriser la liquidité du Groupe et à assurer la continuité des activités ;
- les remboursements d'emprunts pour 58,6 millions d'euros correspondaient principalement à la non-utilisation au 31 décembre 2020 du programme de titres de créance négociables à court terme destiné à se substituer aux tirages de la ligne de crédit revolving pour les besoins de financement de la saisonnalité du Groupe. Ce programme, mis en place en 2018, et porté de 300 à 400 millions d'euros au cours du premier semestre 2020, était constitué d'émissions réalisées sur le marché de la dette à court terme, avec une échéance d'un an maximum. Au 31 décembre 2020, ce programme n'était pas utilisé ;
- les remboursements des dettes locatives pour 225,2 millions d'euros, et les intérêts payés sur dettes locatives pour 21,9 millions d'euros correspondaient aux paiements des loyers qui sont dans le champ d'application de la norme IFRS 16 ;
- les intérêts versés et assimilés pour 25,2 millions d'euros représentaient les intérêts financiers des instruments mis en place pour le financement Groupe.

30.4 / Financement du fonds de pension Comet

Le financement du fonds de pension Comet pour 2,3 millions d'euros inclut en 2021 les frais de gestion du fonds de pension britannique Comet portant les engagements de retraite pour les anciens salariés de Comet au Royaume-Uni, ainsi que les frais de procédure judiciaire engagés par le Groupe dans le cadre du litige Comet.

NOTE 31

ACTIFS NON COURANTS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE
ET ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

Une activité non poursuivie, cédée ou en vue d'être cédée est définie comme une composante d'une entité ayant des flux de trésorerie identifiables du reste de l'entité et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités non

poursuivies », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

L'essentiel des produits et charges relatifs aux activités non poursuivies en 2021 et 2020 concerne la cession le 25 novembre 2020 de la filiale néerlandaise BCC.

31.1 / Résultat des activités non poursuivies

(en millions d'euros)

	2021	2020
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		436,6
Coût des ventes		(334,7)
MARGE BRUTE	0,0	101,9
Charges de personnel		(50,7)
Autres produits et charges opérationnels courants		(58,4)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	0,0	(7,2)
Autres produits et charges opérationnels non courants	(1,4)	(84,1)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	(1,4)	(91,3)
Charges financières (nettes)		(3,1)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	(1,4)	(94,4)
Impôt sur le résultat	16,7	0,0
RÉSULTAT NET	15,3	(94,4)

Le résultat net des activités non poursuivies s'élève à 15,3 millions d'euros en 2021, contre - 94,4 millions d'euros en 2020. Ce résultat est principalement lié à l'ajustement en 2021 du traitement fiscal de la cession de la filiale néerlandaise BCC en 2020. Ce résultat inclut également des frais résiduels de 1,4 million d'euros payés en 2021 dans le cadre de cette cession.

En 2020, le résultat des activités non poursuivies incluait principalement :

- l'activité de BCC jusqu'à la date de cession intervenue le 25 novembre 2020 ;

- la dépréciation de l'intégralité des comptes courants de BCC ;
- les coûts de désengagement de la filiale ;
- le résultat de cession de la filiale.

Ce résultat incluait également pour un faible montant des charges liées aux activités historiques du Groupe en Italie et au Royaume-Uni.

31.2 / Flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies

(en millions d'euros)	2021	2020
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(1,4)	0,9
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		(2,0)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		(12,0)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	(1,4)	(13,1)
Reclassement de la trésorerie des activités non poursuivies en actif en vue de la vente		(11,9)
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	(1,4)	(25,0)

Les flux nets liés aux activités non poursuivies en 2021 représentent un décaissement de 1,4 million d'euros, lié aux frais résiduels payés en 2021 dans le cadre de la cession de la filiale néerlandaise BCC intervenue le 25 novembre 2020.

En 2020, les flux nets liés aux activités non poursuivies s'élevaient à 25,0 millions d'euros correspondant aux flux financiers de la filiale néerlandaise BCC, faisant l'objet d'une présentation spécifique dans la présentation des comptes consolidés conformément à la norme IFRS 5.

31.3 / Actifs détenus en vue de la vente et dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente

Aucun actif détenu en vue de la vente ni de dette associée à des actifs détenus en vue de la vente ne figure dans les comptes du Groupe aux 31 décembre 2021 et 31 décembre 2020.

NOTE 32 PASSIFS ÉVENTUELS, ENGAGEMENTS CONTRACTUELS NON COMPTABILISÉS ET RISQUES ÉVENTUELS**32.1 / Obligations contractuelles**

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans la note 26.

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2021
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Obligations d'achat irrévocables	19,3	11,3	0,3	30,9
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	19,3	11,3	0,3	30,9

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2020
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Obligations d'achat irrévocables	20,4	4,6	2,9	27,9
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	20,4	4,6	2,9	27,9

32.2 / Nantissements et sûretés réelles

Au mois de mars 2021, Fnac Darty a renégocié les conditions de ses facilités de crédit en amendant sa ligne de crédit RCF (*Revolving Credit Facility*) pour porter son montant total à 500 millions d'euros contre 400 millions auparavant.

À cette occasion le Groupe a renégocié les garanties données pour l'ensemble de ses dettes financières existantes, à savoir

l'emprunt obligataire, le crédit RCF et l'emprunt souscrit auprès de la Banque européenne d'investissement.

Cette renégociation a abouti à la suppression intégrale des cautions données en garantie de ces emprunts par les sociétés suivantes : Fnac Darty Participations et Services, Fnac Direct, Établissements Darty et Fils, Darty Grand Est, Darty Grand Ouest, Fnac Belgium et Vanden Borre.

32.3 / Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2021	2020
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Montant de la ligne de crédit non utilisée à la date de clôture	0,0	0,0	500,0	500,0	402,5
Montant de la garantie par l'État du Prêt Garanti par l'État				0,0	350,0
Autres garanties reçues	25,9	43,5	11,7	81,1	100,6
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	25,9	43,5	511,7	581,1	853,1
Garanties sur loyer, cautions immobilières	6,3	12,5	21,5	40,3	44,6
Autres engagements	35,1	32,7	146,5	214,3	233,6
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	41,4	45,2	168,0	254,6	278,2

La ligne de crédit revolving mobilisable (*Revolving Facility*) d'un montant de 500 millions d'euros n'a pas fait l'objet de tirage au 31 décembre 2021, et constitue donc un engagement hors bilan reçu. Au mois de mars 2021, Fnac Darty a renégocié les conditions de ses facilités de crédit en amendant sa ligne de crédit RCF (*Revolving Credit Facility*) pour porter son montant total à 500 millions d'euros contre 400 millions auparavant. Cette ligne de crédit a une maturité de cinq ans (mars 2026) et pourra être prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en mars 2028. Les conditions restent identiques à celles de la RCF de 400 millions d'euros.

Au mois de mars 2021, le Groupe a remboursé l'intégralité de son Prêt Garanti par l'État (PGE) d'un montant de 500 millions d'euros, souscrit en avril 2020 avec un ensemble de banques françaises et garanti à hauteur de 70 % par l'État français, soit 350 millions d'euros.

La diminution des autres garanties reçues pour 19,5 millions d'euros est liée principalement à l'interruption de la garantie à première demande de 20,0 millions d'euros émise en 2019 par FDPS au profit de France Billet dans le cadre du partenariat stratégique conclu avec le groupe CTS Eventim le 31 octobre 2019.

Cette même garantie de 20,0 millions d'euros constituait également un engagement donné par FDPS, expliquant principalement la diminution des autres engagements donnés de 19,3 millions d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre du partenariat stratégique avec CTS Eventim, la société CTS Eventim a l'option d'augmenter sa participation au capital de France Billet à un niveau majoritaire via l'exercice d'un call en 2023.

Les autres engagements donnés comprennent deux cautions pour un montant global de 83 millions de livres sterling (contre-valeur de 98,8 millions d'euros) :

- une caution de 23 millions de livres sterling donnée par Darty en 2012, lors de la cession de Comet, et reconduite le 31 janvier 2020 jusqu'en mai 2026 ;
- une caution supplémentaire de 60 millions de livres sterling, d'une durée de 20 ans, donnée le 23 juin 2017 par le Groupe via la société Fnac Darty Participations et Services afin de garantir ses obligations dans le fonds de pension britannique Comet.

Jusqu'au mois de mars 2021, afin de garantir l'engagement envers le fonds de pension Comet, les sociétés cautionnant l'emprunt obligataire s'étaient portées garantes (Fnac Direct, Établissements Darty et Fils, Darty Grand Est, Darty Grand Ouest, Fnac Belgium et Vanden Borre).

Au mois de mars 2021, Fnac Darty a renégocié les conditions de ses facilités de crédit en amendant sa ligne de crédit RCF (*Revolving Credit Facility*) pour porter son montant total à 500 millions d'euros contre 400 millions auparavant. Cette renégociation a abouti aussi, à l'arrêt intégral des cautions données en garantie de cet engagement par les sociétés suivantes : Fnac Direct, Établissements Darty et Fils, Darty Grand Est, Darty Grand Ouest, Fnac Belgium et Vanden Borre.

32.4 / Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

32.5 / Procès et litiges

Parallèlement aux risques liés à la crise sanitaire, les sociétés du Groupe engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions.

Fnac Darty a confirmé, le 3 février 2020, avoir reçu une signification de contentieux du liquidateur de Comet Group Limited à l'encontre de Darty Holdings SAS, pour un montant d'environ 83 millions de livres sterling. Darty Holdings SAS, une filiale du Groupe, en sa qualité de successeur de Kesa International Limited (KIL), avait cédé Comet Group, dont l'activité était l'exploitation de magasins de biens électroniques au Royaume-Uni, en 2012. Le liquidateur allègue qu'en février 2012, antérieurement à l'acquisition de Darty par Fnac réalisée en 2016, Comet aurait remboursé une dette intragroupe à KIL, alors que Comet était déjà en état de cessation de paiements. Aucun élément concernant ce dossier n'avait été porté à la connaissance du Groupe Fnac au moment de l'acquisition de Darty. Le Groupe conteste fermement le bien-fondé de la requête, et a pris les mesures nécessaires pour défendre ses intérêts.

Une question préliminaire à la poursuite de la procédure au fond a été soulevée courant 2020, portant sur l'applicabilité au cas d'espèce de la section 239 de l'*Insolvency Act* 1986, condition nécessaire à la recevabilité du contentieux. À l'issue de la procédure relative à cette question préliminaire, plaidée en appel devant la *High Court* en mars 2021, une ordonnance du 23 avril 2021 a conclu à l'applicabilité au cas d'espèce des conditions de la section 239 de l'*Insolvency Act* 1986. La procédure au fond, qui avait été suspendue dans le cadre de l'appel sur la question préliminaire, a repris avec un procès fixé en octobre 2022 et une décision qui pourrait intervenir au premier ou au deuxième trimestre 2023. Si le jugement était défavorable à Darty, toute somme à rembourser serait payable dans les 14 jours suivant la date du jugement.

En juillet 2020, Fnac Darty fait l'objet de deux assignations devant le tribunal de commerce de Paris par une partie des franchisés adhérents du Groupement des franchisés Darty. Par ailleurs, des discussions sont en cours avec certains franchisés Fnac autour de divergences de vues exprimées par ces derniers.

Le premier litige, pour un montant d'environ 2,2 millions d'euros, porte principalement sur le traitement des ventes en ligne dans le cadre du click&collect opéré dans les magasins des franchisés, une problématique à laquelle de nombreux réseaux de franchise sont confrontés compte tenu du développement de la vente en ligne tous secteurs confondus. Le Groupement et Darty ont porté cette affaire devant le conciliateur du TC de Paris et suite à trois réunions de conciliation, un accord a été trouvé selon lequel Darty versera à chaque franchisé un avoir représentant une valeur globale de 300 milliers d'euros pour l'ensemble du litige portant sur les taux de gains différés. Cet accord est entériné dans un protocole homologué par le juge le 21 juin 2021 et Darty a émis les avoirs.

Le second litige, pour un montant d'environ 12,8 millions d'euros, s'appuie sur des allégations visant à faire peser sur Fnac Darty l'impact de la fermeture des magasins des franchisés pendant la période de confinement. Fnac Darty conteste bien entendu fermement les fondements de cette demande. Le litige a été débattu en conciliation devant le TC de Paris mais les parties ne sont pas parvenues à trouver un accord, la procédure reste pendante. Darty a déposé ses premières conclusions le 8 novembre 2021. En l'absence de conclusions déposées par le Groupement, l'affaire a fait l'objet d'un nouveau renvoi au 14 février 2022 pour le dépôt des conclusions du Groupement.

Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés ou entreprises du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucun litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige, pris individuellement, n'est significatif à l'échelle de la Société ou du Groupe.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun autre litige ou arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de la Société ou du Groupe.

NOTE 33

EXPOSITION AUX RISQUES DE MARCHÉ DE TAUX D'INTÉRÊT, DE CHANGE ET AUX FLUCTUATIONS DE COURS DE BOURSE

Au 31 décembre 2021 l'exposition aux différents risques de marché s'analyse de la manière suivante :

33.1 / Exposition aux risques de taux d'intérêt

L'exposition au risque de taux d'intérêt est composée d'actifs et passifs financiers à taux variable exposés à un risque de cash-flow comme suit :

(en millions d'euros)	Échéancier pour 2021			
	2021	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	1 060,9	1 060,9		
ACTIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	1 060,9	1 060,9	0,0	0,0
Autres dettes financières				
PASSIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	0,0	0,0	0,0	0,0

(en millions d'euros)	Échéancier pour 2020			
	2020	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	1 323,4	1 323,4		
ACTIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	1 323,4	1 323,4	0,0	0,0
Autres dettes financières	701,3	551,3	150,0	0,0
PASSIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	701,3	551,3	150,0	0,0

Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

Suite au remboursement du Prêt Garanti par l'État de 500 millions d'euros, ainsi que du prêt à moyen terme (*Senior term Loan Facility*) de 200 millions d'euros, la dette du Groupe au 31 décembre 2021 est intégralement constituée de financements à taux fixe (notamment l'emprunt obligataire de 650 millions d'euros,

les obligations convertibles OCEANE de 200 millions d'euros et l'emprunt Banque européenne d'investissement de 100 millions d'euros).

Le Groupe n'est donc exposé à aucun risque de taux d'intérêt lié à son endettement financier.

(en millions d'euros)	Impact résultat
Au 31 décembre 2021	
Variation de + 50 points de base	0,0
Variation de - 50 points de base	0,0

33.2 / Exposition aux risques de change

Fnac Darty utilise pour la gestion du risque de change des instruments de change à terme, afin de couvrir ses risques commerciaux d'export et d'import.

Par ailleurs, le Groupe peut être amené à mettre en place des stratégies optionnelles simples (achat d'options ou tunnels) pour couvrir des expositions futures.

Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 9, ces instruments dérivés sont analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture. Ces instruments dérivés de change

sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

Les dérivés de change du Groupe traités en gestion à des fins de couverture ne sont pas documentés dans le cadre de la comptabilité de couverture au regard de la norme IFRS 9 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte les autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020 ces dérivés incluent principalement un contrat de couverture de change en dollars.

(en millions d'euros)	2021	Dollar américain
COUVERTURES DE DÉRIVÉS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	90,3	90,3
Achats à terme & swaps achat à terme	90,3	90,3

(en millions d'euros)	2020	Dollar américain
COUVERTURES DE DÉRIVÉS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	98,8	98,8
Achats à terme & swaps achat à terme	98,8	98,8

Au 31 décembre 2021, l'exposition bilancielle du Groupe en devises de transaction autres que l'euro était la suivante :

(en millions d'euros)	2021	Dollar américain	Franc suisse	Hong Kong dollar
Créances commerciales exposées	3,2	2,9	0,3	
Autres actifs financiers exposés	24,5	2,7	20,7	1,1
Dettes fournisseurs exposées	30,9		30,9	
Dettes financières exposées	0,0			
EXPOSITION BRUTE AU BILAN	(3,2)	5,6	(9,9)	1,1
Instruments de couverture	5,6	5,6		
EXPOSITION BRUTE APRÈS GESTION	(8,8)	0,0	(9,9)	1,1

(en millions d'euros)	2021	Dollar américain	Franc suisse	Hong Kong dollar
Actifs monétaires	27,7	5,6	21,0	1,1
Passifs monétaires	30,9	0,0	30,9	0,0
EXPOSITION BRUTE AU BILAN	(3,2)	5,6	(9,9)	1,1
Instruments de couverture	5,6	5,6		
EXPOSITION BRUTE APRÈS GESTION	(8,8)	0,0	(9,9)	1,1

Les créances commerciales et les dettes fournisseurs en devises exposées au risque de change concernent les opérations courantes.

Les autres actifs financiers exposés sont constitués des créances et prêts ainsi que des soldes bancaires, des placements et équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition.

La politique de gestion du risque de change du Groupe consiste à réduire le risque de change intrinsèque à l'activité des entités du Groupe, en sécurisant les politiques de prix et les marges brutes sur les importations et les exportations du Groupe au plus tard lorsque l'entité s'engage et à interdire toute spéculation. La gestion du risque de change est encadrée par une procédure interne qui vise à couvrir les risques dès leur identification.

Analyse de sensibilité au risque de change

L'analyse de sensibilité exclut les impacts liés à la conversion des états financiers de chaque entité de Fnac Darty dans sa monnaie de présentation (euro) ainsi que la valorisation de la position de change bilancielle considérée comme non significative en date d'arrêté.

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments dérivés de change en cas d'une variation instantanée de 10 % des cours de change de l'euro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (principalement le dollar américain) est non significatif.

33.3 / Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Dans le cadre de ses opérations courantes, le Groupe intervient sur les actions émises par le Groupe. Au 31 décembre 2021, aucune opération de couverture relative au risque actions n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IFRS 9.

33.4 / Autres risques de marché – risques de crédit

Compte tenu du grand nombre de clients, il n'y a pas de concentration du risque de crédit sur les créances détenues par le Groupe. De façon générale, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit particulier sur ses actifs financiers.

33.5 / Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée par le Groupe à l'aide des procédures de reporting financier du Groupe.

L'analyse suivante porte sur les engagements contractuels des dettes financières et dettes fournisseurs et inclut notamment les intérêts à payer. Les flux futurs de trésorerie présentés n'ont pas fait l'objet d'actualisation.

Il n'est pas prévu sur la base des données en date de clôture que les flux de trésorerie indiqués se produisent de façon anticipée et pour des montants sensiblement différents de ceux indiqués dans l'échéancier.

Les flux relatifs aux dérivés de change sont non significatifs.

	2021				
	Valeur comptable	Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
<i>(en millions d'euros)</i>					
Autres dettes financières	2 064,4	(2 064,4)	(241,0)	(1 375,7)	(447,7)
Dettes fournisseurs	2 036,9	(2 036,9)	(2 036,9)		
TOTAL	4 101,3	(4 101,3)	(2 277,9)	(1 375,7)	(447,7)

	2020				
	Valeur comptable	Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
<i>(en millions d'euros)</i>					
Autres dettes financières	2 568,6	(2 568,6)	(782,6)	(1 150,3)	(635,7)
Dettes fournisseurs	1 784,4	(1 784,4)	(1 784,4)		
TOTAL	4 353,0	(4 353,0)	(2 567,0)	(1 150,3)	(635,7)

NOTE 34

CLASSIFICATION COMPTABLE ET VALEUR DE MARCHÉ
DES INSTRUMENTS FINANCIERS

	2021	Ventilation par classification comptable					2020
	Valeur de marché	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti	Niveau d'évaluation	Valeur au bilan
<i>(en millions d'euros)</i>							
ACTIFS NON COURANTS							
Actifs financiers non courants	40,2	40,2	19,7		20,5		32,6
<i>Instruments de dette à la juste valeur</i>	19,7	19,7	19,7			Niveau 2	11,1
<i>Dépôts et cautionnements</i>	20,2	20,2			20,2		21,2
<i>Autres actifs financiers non courants</i>	0,3	0,3			0,3		0,3
ACTIFS COURANTS							
Créances clients	303,9	303,9			303,9		285,4
Autres actifs financiers courants	9,4	9,4			9,4		6,8
<i>Instruments dérivés actifs avec comptabilité de couverture</i>					0,5	Niveau 2	
<i>Autres actifs financiers courants</i>		0,0	0,0		8,9		6,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 181,1	1 181,1	1 181,1			Niveau 1	1 568,7
PASSIFS NON COURANTS							
Emprunts et dettes financières à long terme	1 863,3	1 823,4			1 643,0		1 786,0
<i>Emprunt obligataire 2026</i>	356,3	350,0			350,0	Niveau 1	350,0
<i>Emprunt obligataire 2024</i>	301,7	300,0			300,0	Niveau 1	300,0
<i>Dette locative à long terme</i>	891,1	891,1			891,1		884,1
<i>Emprunt Banque européenne d'investissement</i>	100,0	100,0			100,0		100,0
<i>Ligne de crédit à moyen terme</i>	0,0	0,0			0,0		150,0
<i>Composante dette financière de l'OCEANE</i>	212,3	180,4					
<i>Autres dettes financières</i>	1,9	1,9			1,9		1,9
PASSIFS COURANTS							
Emprunts et dettes financières à court terme	241,0	241,0			241,0		782,6
<i>Prêt Garanti par l'État</i>	0,0	0,0					500,0
<i>Intérêts capitalisés des emprunts obligataires</i>	1,3	1,3			1,3		1,3
<i>Dette locative à court terme</i>	238,9	238,9			238,9		229,7
<i>Ligne de crédit à moyen terme</i>	0,0	0,0			0,0		50,0
<i>Titres de créances négociables</i>							
<i>Autres dettes financières</i>	0,8	0,8			0,8		1,6
Autres passifs financiers courants	8,7	8,7			8,7		13,0
<i>Instruments dérivés passifs avec comptabilité de couverture</i>					0,0	Niveau 2	2,4
<i>Autres passifs financiers courants</i>	8,7	8,7			8,7		10,6
Dettes fournisseurs	2 036,9	2 036,9			2 036,9		1 784,4

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les différentes techniques de valorisation pour chacun des instruments financiers. Ainsi le Groupe distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des deux modes de valorisation utilisés (prix cotés et techniques de valorisation) et s'appuie sur cette classification, en conformité avec les normes comptables internationales, pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur par résultat en date d'arrêt :

■ **catégorie de niveau 1** : instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;

■ **catégorie de niveau 2** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;

■ **catégorie de niveau 3** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

NOTE 35 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Partie liée ayant un contrôle sur Fnac Darty

Au 31 décembre 2021, le groupe Ceconomy Retail International détient 24,3 % du capital et 24,3 % des droits de vote de Fnac Darty. Au cours de l'exercice 2021, aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'est à mentionner.

Au 31 décembre 2021, la société Indexia Développement, anciennement SFAM Group, détient 11,3 % du capital et 11,3 % des droits de vote de Fnac Darty et n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty. Ainsi la société Indexia Développement n'est pas une partie liée.

Au 31 décembre 2020, le groupe Ceconomy Retail International détenait 24,2 % du capital et 24,2 % des droits de vote de Fnac Darty. Au cours de l'exercice 2020, aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'était à mentionner.

Au 31 décembre 2020, la société Indexia Développement, anciennement SFAM Group, détenait 11,4 % du capital et 11,4 % des droits de vote de Fnac Darty et n'avait pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty. Ainsi la société Indexia Développement n'était pas une partie liée.

NOTE 36 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Avantages à court terme

Le périmètre des principaux dirigeants correspond au comité exécutif du Groupe. La rémunération constatée en charge est la suivante :

(en millions d'euros)	2021 ^(a)	2020 ^(a)
Avantages à court terme	10,0	7,4
Indemnités de fin de contrat de travail	0,1	0,0

(a) Montants y compris les charges sociales.

Avantages à long terme

En 2021, cinq dispositifs de rémunération variable pluriannuelle liés aux dispositifs d'options de performance et d'actions gratuites sont arrivés tout ou partie à échéance.

En application de la norme IFRS 2, il a été procédé à la mise à jour du nombre d'instruments arrivés à échéance, annulés et attribués au cours de l'exercice. Le taux de la volatilité du cours de l'action Fnac Darty a été fixé à 35 % pour les plans attribués à compter de 2020. La charge ainsi évaluée selon la norme IFRS 2

de ces dispositifs de rémunération pluriannuelle s'élève en 2021 à 6,3 millions d'euros chargés et en 2020 à 3,5 millions d'euros chargés. L'acquisition définitive de ces dispositifs pluriannuels est soumise à des conditions de performance et de présence, à l'exception du plan spécial 2020 d'actions gratuites. L'ensemble de ces plans est détaillé dans le chapitre 5, note 7.

Le plan 2017 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 1^{er} mai 2021 pour les résidents étrangers.

Pour rappel, les conditions de performance mesurées en 2018 et en 2019 de l'évolution du cours de l'action Fnac Darty et de l'atteinte d'un niveau de synergies dans le cadre du rapprochement des sociétés Fnac et Darty ont permis l'acquisition de 87,5 % des actions pour les bénéficiaires présents au 1^{er} mai 2021.

La deuxième tranche du plan 2018 en options de performance est arrivée à échéance le 17 mai 2021. Compte tenu des conditions 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 de l'atteinte d'un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser (détaillées à la note 7.1 plan d'options de performance de l'annexe des comptes consolidés), aucune option de la deuxième tranche n'a été acquise pour les bénéficiaires présents au 17 mai 2021.

La deuxième tranche du plan 2018 d'actions gratuites est arrivée à échéance le 17 mai 2021. Compte tenu des conditions 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 de l'atteinte d'un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser (détaillées à la note 7.2 plan d'actions gratuites de l'annexe des comptes consolidés), aucune action n'a été acquise pour les bénéficiaires présents au 17 mai 2021.

La première tranche du plan 2019 d'actions gratuites est arrivée à échéance le 22 mai 2021. Compte tenu des conditions 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, de l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre et de la condition de performance liée à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe (détaillées à la note 7.2 plan d'actions gratuites de l'annexe des comptes consolidés), 70 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 22 mai 2021.

Le plan spécial 2020 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 15 juin 2021 pour les résidents français. Ces actions pourront être cédées à l'issue d'une période de conservation d'un an.

Pour rappel, ce plan a été mis en œuvre dans le contexte particulier de la Covid-19 et permettait à certains collaborateurs du Groupe, à l'exclusion expresse du dirigeant mandataire social exécutif, de recevoir tout ou partie de leur rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2019 sous forme d'actions gratuites.

Ce plan n'était pas soumis à des conditions de présence ni de performance.

NOTE 37 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires hors taxes des commissaires aux comptes de la société Fnac Darty, société mère du Groupe et du réseau associé, se ventilent de façon suivante :

	2021							
	Deloitte & Associés				KPMG			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<i>(en millions d'euros)</i>								
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
■ Émetteur	0,2	33 %		0 %	0,2	29 %		0 %
■ Filiales intégrées globalement	0,4	67 %	0,2	100 %	0,5	71 %	0,1	100 %
SOUS-TOTAL	0,6	100 %	0,2	100 %	0,7	100 %	0,1	100 %
Services autres que la certification des comptes								
■ Émetteur	0,0	0 %		0 %	0,0	0 %		0 %
■ Filiales intégrées globalement	0,0	0 %		0 %	0,0	0 %		0 %
SOUS-TOTAL	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %
TOTAL	0,6	100 %	0,2	100 %	0,7	100 %	0,1	100 %

Les services autres que la certification des comptes se composent principalement de missions de consultation sur le contrôle interne, de consultations techniques et des attestations diverses.

2020

	Deloitte & Associés				KPMG			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<i>(en millions d'euros)</i>								
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
■ Émetteur	0,2	33 %		0 %	0,2	29 %		0 %
■ Filiales intégrées globalement	0,4	67 %	0,2	100 %	0,4	57 %	0,1	100 %
SOUS-TOTAL	0,6	100 %	0,2	100 %	0,6	86 %	0,1	100 %
Services autres que la certification des comptes								
■ Émetteur	0,0	0 %		0 %	0,1	14 %		0 %
■ Filiales intégrées globalement	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %
SOUS-TOTAL	0,0	0 %	0,0	0 %	0,1	14 %	0,0	0 %
TOTAL	0,6	100 %	0,2	100 %	0,7	100 %	0,1	100 %

NOTE 38 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les très bonnes performances 2021 confortent le Groupe dans ses choix stratégiques de transformation du modèle et son positionnement de leader européen de la distribution omnicanale.

Le début de l'année 2022 reste perturbé par la crise sanitaire et la montée progressive de l'inflation. Dans ce contexte et compte tenu du fort effet de base de comparaison au premier semestre, Fnac Darty reste prudent, à ce stade, sur l'évolution de ses marchés en 2022. Cependant, le Groupe pourra s'appuyer sur son positionnement d'acteur omnicanal de référence pour assurer la meilleure disponibilité et qualité d'offre produits et services possible, son positionnement sur des produits premium et sa solide maîtrise des coûts.

2022 sera également une année où le Groupe accélérera dans la mise en œuvre de son plan Everyday articulé autour du service, du conseil et de la durabilité. Les efforts porteront principalement sur la poursuite de l'amélioration de l'expérience client, l'expansion du réseau de magasins principalement en franchise, le renforcement de son positionnement dans l'économie circulaire, l'apport d'un choix éclairé différenciant pour ses clients et enfin la poursuite du développement du modèle de service par abonnement Darty Max.

Le Groupe confirme ses objectifs d'atteindre un cash-flow libre opérationnel⁽¹⁾ cumulé d'environ 500 millions d'euros sur la période 2021-2023, et un cash-flow libre opérationnel⁽¹⁾ d'au moins 240 millions d'euros en rythme annuel à partir de 2025.

Conformément à la politique de retour à l'actionnaire annoncée lors du lancement du plan stratégique Everyday en février dernier,

Fnac Darty proposera à l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2022 la distribution d'un dividende ordinaire de 2,00 euros par action⁽²⁾, représentant un taux de distribution de près de 37 %⁽³⁾. Ce dividende sera payable en totalité en numéraire. La date de détachement du dividende aura lieu le 21 juin 2022 et la date de paiement du dividende le 23 juin 2022.

Fnac Darty a annoncé le 10 mars 2022 l'extension de la maturité de sa ligne de crédit RCF de 500 millions d'euros

En mars 2022, Fnac Darty a exercé l'option d'extension de mars 2026 à mars 2027 de sa ligne de crédit RCF de 500 millions d'euros. Cette option a été souscrite à 100 % des engagements bancaires.

Le Groupe possède encore une option d'extension pour étendre sa ligne de crédit RCF à mars 2028.

Situation actuelle du conflit entre la Russie et l'Ukraine

Fnac Darty ne dispose pas d'implantations dans la zone du conflit entre la Russie et l'Ukraine, ni ne s'approvisionne auprès de fournisseurs implantés dans cette zone. À la date de publication du présent document, l'évolution du conflit est incertaine, aussi le Groupe reste attentif à la situation et ses potentiels impacts sur ses activités et ses résultats.

(1) Hors IFRS 16.

(2) Correspondant à un montant d'environ 54 millions d'euros sur la base du nombre d'actions Fnac Darty au 31 décembre 2021.

(3) Calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies.

NOTE 39 LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2021

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

- Consolidation par intégration globale : G
- Consolidation par mise en équivalence : E

Périmètre Fnac Darty au 31 décembre 2021

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2021		31/12/2020	
Fnac Darty (société mère)				
ENSEIGNE FNAC				
France				
Alizé – SFL	G	100,00	G	100,00
Codirep	G	100,00	G	100,00
Fnac Darty Participations et Services	G	100,00	G	100,00
Fnac Accès	G	100,00	G	100,00
Fnac Appro Groupe	G	100,00	G	100,00
Fnac Direct	G	100,00	G	100,00
Fnac Logistique	G	100,00	G	100,00
Fnac Paris	G	100,00	G	100,00
Fnac Périphérie	G	100,00	G	100,00
Fnac Tourisme	G	100,00	G	100,00
France Billet	G	52,00	G	52,00
Izneo	E	50,00	E	50,00
MSS	G	100,00	G	100,00
Relais Fnac	G	100,00	G	100,00
Tick & Live	G	26,00	G	26,00
WeFix	G	100,00	G	69,16
WeFix Immo	G	100,00	G	69,16
123Billets (Billetreduc.com)	G	52,00	G	52,00
CTS Eventim France	G	52,00	G	52,00
Belgique				
Belgium Ticket	G	39,00	G	39,00
Fnac Belgium	G	100,00	G	100,00
WeFix Belgique	G	100,00	G	69,16
Luxembourg				
Fnac Luxembourg	G	100,00	G	100,00
Espagne				
Fnac España	G	100,00	G	100,00
Monaco				
Fnac Monaco	G	100,00	G	100,00



Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2021		31/12/2020	
Portugal				
Fnac Portugal	G	100,00	G	100,00
Suisse				
Fnac Suisse	G	100,00	G	100,00
Swissbillet	G	100,00	G	100,00
Allemagne				
WeFix (Allemagne)	G	100,00	G	69,16
ENSEIGNE DARTY				
Royaume-Uni				
Darty Limited	G	100,00	G	100,00
Kesa Holdings Limited	G	100,00	G	100,00
France				
Darty Holdings SAS	G	100,00	G	100,00
Kesa France SA	G	99,71	G	99,71
Participations Distribution Services SNC	G	99,71	G	99,71
Darty Développement SAS	G	99,71	G	99,71
A2I Darty Ouest SNC	G	99,71	G	99,71
A2I Darty Rhône Alpes SNC	G	99,71	G	99,71
A2I Île-de-France SNC	G	99,71	G	99,71
Compagnie Européenne de Commerce et de Distribution SAS (CECD)	G	100,00	G	100,00
Établissements Darty et Fils SAS	G	99,71	G	99,71
Darty Grand Ouest SNC	G	99,71	G	99,71
Darty Grand Est SNC	G	99,71	G	99,71
Belgique				
Vanden Borre	G	100,00	G	100,00
Vanden Borre Transport	G	100,00	G	100,00
Vanden Borre Kitchen	E	50,00	E	50,00
Autres Pays				
Darty Asia Consulting Limited (CH)	G	100,00	G	100,00
Fnac Darty Asia Limited (HK)	G	100,00	G	100,00
ENSEIGNE NATURE & DÉCOUVERTES				
France				
Nature & Découvertes	G	100,00	G	100,00
Terre d'Oc Évolution	G	100,00	G	100,00
Belgique				
Nimmer Dor Belgie	G	100,00	G	100,00
Luxembourg				
Nimmer Dor Luxembourg	G	100,00	G	100,00
Allemagne				
Nature & Découvertes Deutschland	G	100,00	G	100,00

NOTE 40 TAUX DE CHANGE UTILISÉS POUR LA CONVERSION DES SOCIÉTÉS EN MONNAIE ÉTRANGÈRE

Les taux de change suivants ont été utilisés pour la conversion des sociétés du Groupe en monnaie étrangère :

pour 1 €	2021		2020	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
Livre sterling	0,84	0,86	0,90	0,89
Franc suisse	1,03	1,08	1,08	1,07

NOTE 41 ÉLÉMENTS SIGNALÉTIQUES ESEF

Nom de l'entité déclarante	Fnac Darty
Explication du changement de nom de l'entité déclarante depuis la fin de la période de déclaration précédente	-
Domicile de l'entité déclarante	Ivry-sur-Seine, France
Forme juridique de l'entité	Société anonyme de droit français à conseil d'administration
Pays de constitution	France
Adresse du siège social de l'entité	9, rue des Bateaux-Lavois, ZAC Port d'Ivry, 94200 Ivry-sur-Seine, France
Principal lieu d'activité	France
Description de la nature des opérations et des principales activités des droits	Distribution de biens de loisirs, techniques et électroménagers pour le grand public
Nom de l'entité mère	Fnac Darty
Nom de l'entité mère ultime	-

5.3 / Comptes sociaux aux 31 décembre 2021 et 2020

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)

	Notes	2021	2020
Produits d'exploitation		12,3	10,5
Charges d'exploitation		(15,9)	(13,9)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	3	(3,6)	(3,4)
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe		(19,6)	(22,3)
Dotation/reprise aux provisions pour dépréciation		68,0	(94,6)
Autres produits et charges financières		0,6	(0,2)
RÉSULTAT FINANCIER	4	49,0	(117,1)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		45,4	(120,5)
Résultat exceptionnel	5	(2,7)	(7,9)
Participation des salariés		0,0	0,0
Impôt sur le résultat	6	31,4	55,4
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		74,1	(73,0)

BILAN ACTIF

			Amortissements	Au 31 décembre	Au 31 décembre
	Notes	Valeur brute	Provisions	2021	2020
(en millions d'euros)				Valeur nette	Valeur nette
ACTIF IMMOBILISÉ					
Titres de participation		1 955,2	(26,6)	1 928,6	1 860,6
Autres immobilisations financières		298,1	0,0	298,1	8,7
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	7	2 253,3	(26,6)	2 226,7	1 869,3
Immobilisations incorporelles et corporelles	8	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		2 253,3	(26,6)	2 226,7	1 869,3
ACTIF CIRCULANT					
Créances	9	42,7	0,0	42,7	354,6
Valeurs mobilières de placement	10	0,0	0,0	0,0	0,0
Disponibilités	10	3,7	0,0	3,7	503,6
TOTAL ACTIF CIRCULANT		46,4	0,0	46,4	858,2
TOTAL DE L'ACTIF		2 299,7	(26,6)	2 273,1	2 727,5

BILAN PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
Capitaux propres			
Capital social		26,8	26,6
Primes d'émission		971,0	971,2
Réserves		2,6	2,6
Report à nouveau		202,7	302,4
Provisions réglementées		26,9	25,2
Résultat de l'exercice		74,1	(73,0)
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	11	1 304,1	1 255,0
Provisions			
Provisions pour risques et charges		0,6	0,0
Dettes			
Emprunt obligataire	12	651,7	651,3
OCEANE ^(a)	12	200,0	0,0
Autres dettes financières	12	100,4	800,0
Autres dettes	13	16,3	21,2
TOTAL DU PASSIF		2 273,1	2 727,5

(a) OCEANE = obligations convertibles en actions nouvelles ou existantes.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat net		74,1	(73,0)
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		(66,5)	99,9
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT		7,6	26,9
Variation des besoins en fonds de roulement		312,9	21,1
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	15	320,5	48,0
(Acquisitions)/cessions d'immobilisations opérationnelles		0,0	0,0
Variation des immobilisations financières		(289,2)	0,3
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	15	(289,2)	0,3
Variations nettes des dettes financières		(504,6)	452,7
Variations des capitaux propres		0,0	0,0
Dividendes versés		(26,7)	0,0
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	15	(531,3)	452,7
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		(499,9)	501,1
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE		503,6	2,5
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE		3,7	503,6

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES ET AUTRES FONDS PROPRES

(en millions d'euros, avant affectation du résultat)	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Primes d'émission, fusion, autres fonds propres	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
AU 31 DÉCEMBRE 2019 ^(a)	26 515 572	26,5	971,3	333,9	(9,0)	1 322,7
Affectation résultat 2019				(9,0)	9,0	0,0
Augmentation de capital	92 999	0,1	(0,1)			0,0
Provisions réglementées				5,4		5,4
Résultat 2020					(73,0)	(73,0)
AU 31 DÉCEMBRE 2020 ^(a)	26 608 571	26,6	971,2	330,3	(73,0)	1 255,0
Affectation résultat 2020				(73,0)	73,0	0,0
Augmentation de capital	152 547	0,2	(0,2)			0,0
Provisions réglementées				1,7		1,7
Dividendes				(26,7)		(26,7)
Résultat 2021					74,1	74,1
AU 31 DÉCEMBRE 2021 ^(a)	26 761 118	26,8	971,0	232,2	74,1	1 304,1

(a) Valeur nominale des actions de 1 euro.

5.4 / Annexes aux comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2021

NOTE 1	Faits marquants de l'exercice	366
NOTE 2	Règles et méthodes comptables	368
NOTE 3	Résultat d'exploitation	369
NOTE 4	Résultat financier	370
NOTE 5	Résultat exceptionnel	370
NOTE 6	Impôt sur les bénéfices	371
NOTE 7	Immobilisations financières nettes	371
NOTE 8	Immobilisations incorporelles et corporelles	372
NOTE 9	Créances	372
NOTE 10	Valeurs mobilières de placement et disponibilités	372
NOTE 11	Capitaux propres	373
NOTE 12	Dettes financières	373
NOTE 13	Autres dettes	375
NOTE 14	Engagements hors bilan	375
NOTE 15	Tableau des flux de trésorerie	376
NOTE 16	Autres informations	377
NOTE 17	Informations sur les événements postérieurs à la clôture	379
NOTE 18	Tableau des filiales et participations	379
NOTE 19	Résultats des cinq derniers exercices	380

NOTE 1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE**Distribution de dividendes**

En 2021, Fnac Darty a réactivé sa politique de retour aux actionnaires. Un premier dividende ordinaire de 1,00 euro brut par action au titre de 2020, représentant un montant total de 26,7 millions d'euros a été affecté au premier semestre 2021. Il a été détaché le 5 juillet 2021 et payé le 7 juillet 2021.

Restructuration de la dette financière

Fnac Darty a finalisé en mars 2021 la restructuration de sa dette à long terme avec, un profil de maturité allongé, des sources de financement diversifiées, un coût optimisé et la sécurisation de sa liquidité à long terme.

Fnac Darty a remboursé au mois de mars 2021 l'intégralité de son Prêt Garanti par l'État (PGE) d'un montant de 500 millions d'euros.

Fnac Darty a réussi en mars 2021, le placement de son émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), à échéance 2027, pour un montant nominal de 200 millions d'euros représenté par 2 468 221 obligations d'une valeur nominale unitaire de 81,03 euros. Sur la base du ratio de conversion et/ou d'échange initial d'une action par obligation, la dilution a été d'environ 9,28 % du capital de la Société au 16 mars 2021. L'émission de l'OCEANE a été affectée au remboursement du prêt à moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) d'un montant de 200 millions d'euros qui venait à échéance en avril 2023.

En conséquence de la distribution aux actionnaires de Fnac Darty d'un dividende de 1,00 euro par action mis en paiement le 7 juillet 2021, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1 action Fnac Darty par OCEANE à 1,019 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 7 juillet 2021.

En parallèle, Fnac Darty a renégocié les conditions de ses facilités de crédit en amendant sa ligne de crédit RCF pour porter son montant total à 500 millions d'euros contre 400 millions auparavant. Cette ligne de crédit a une maturité de cinq ans (mars 2026) et pourra être prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en mars 2028. Les conditions restent identiques à celles de la RCF de 400 millions d'euros. En cohérence avec les objectifs du nouveau plan stratégique Everyday, cette nouvelle facilité de crédit intègre une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs fixés sont atteints.

Plan d'options de performance

La deuxième tranche du plan 2018 en options de performance est arrivée à échéance le 17 mai 2021. Compte tenu des conditions 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 de l'atteinte d'un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser (détaillées à la note 7.1 plan d'options de performance de l'annexe des comptes consolidés), aucune option de la deuxième tranche n'a été acquise pour les bénéficiaires présents au 17 mai 2021.

Plan d'actions gratuites

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.

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.

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.

Le plan 2017 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 1^{er} mai 2021 pour les résidents étrangers.

Pour rappel, les conditions de performance mesurées en 2018 et en 2019 de l'évolution du cours de l'action Fnac Darty et de l'atteinte d'un niveau de synergies dans le cadre du rapprochement des sociétés Fnac et Darty ont permis l'acquisition de 87,5 % des actions pour les bénéficiaires présents au 1^{er} mai 2021.

La deuxième tranche du plan 2018 d'actions gratuites est arrivée à échéance le 17 mai 2021. Compte tenu des conditions 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 de l'atteinte d'un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser (détaillées à la note 7.2 plan d'actions gratuites de l'annexe des comptes consolidés), aucune action n'a été acquise pour les bénéficiaires présents au 17 mai 2021.

La première tranche du plan 2019 d'actions gratuites est arrivée à échéance le 22 mai 2021. Compte tenu des conditions 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, de l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre et de la condition de performance liée à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe (détaillées à la note 7.2 plan d'actions gratuites de l'annexe des comptes consolidés), 70 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 22 mai 2021.

Le plan spécial 2020 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 15 juin 2021 pour les résidents français. Ces actions pourront être cédées à l'issue d'une période de conservation d'un an.

Pour rappel, ce plan a été mis en œuvre dans le contexte particulier de la Covid-19 et permettait à certains collaborateurs du Groupe, à l'exclusion expresse du dirigeant mandataire social exécutif, de recevoir tout ou partie de leur rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2019 sous forme d'actions gratuites.

Ce plan n'était pas soumis à des conditions de présence et de performance.

Évaluation des titres de Darty Limited

Suite à l'augmentation de la capitalisation boursière moyenne du Groupe en 2021 liée à la hausse du cours de l'action Fnac Darty, la valeur d'utilité de Darty Limited s'est appréciée au 31 décembre 2021. En conséquence, Fnac Darty a procédé à une reprise de dépréciation des titres de la société Darty Limited à hauteur de 68,0 millions d'euros. Suite à cette reprise de dépréciation, la valeur nette comptable des titres de Darty Limited s'élève à 1 090,2 millions d'euros.

NOTE 2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice 2021 ont été établis conformément aux dispositions du Règlement ANC 2016-07 relatif au Plan comptable général, établi par l'Autorité des normes comptables le 4 novembre 2016 et homologué par arrêté ministériel du 26 décembre 2016 (JO du 28 décembre 2016 mis à jour de l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite).

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Ces états financiers sont présentés en euros, la monnaie fonctionnelle de Fnac Darty. Les tableaux suivants comportent des données arrondies individuellement. Les calculs arithmétiques effectués sur la base des éléments arrondis peuvent présenter des divergences avec les agrégats ou sous totaux affichés.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques. Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

2.1 / Immobilisations financières

Titres de participations

Les titres classés en « Titres de participation » sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

À leur date d'entrée, les titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, y compris les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes. La Société a opté pour l'incorporation des frais d'acquisition dans le coût d'entrée des titres (avis du comité d'urgence du CNC du 15 juin 2007).

À la clôture, la Société évalue ses titres de participations dans Fnac Darty Participations et Services (FDPS) et Darty Limited à leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de l'observation de la capitalisation boursière moyenne du titre Fnac Darty durant une période donnée, pondérée de l'objectif du consensus des analystes. L'application de critères économiques permet d'allouer cette valeur d'utilité entre les deux filiales. Cette évaluation prend en compte l'endettement de la Société. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence.

Actions d'auto-contrôle

Les actions d'auto-contrôle acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité sont inscrites en autres immobilisations financières. Les actions d'auto-contrôle sont comptabilisées, à la date de livraison, à leur prix d'acquisition hors frais de transaction. Lors de la cession, le prix de revient des actions cédées est établi selon la méthode « Premier entré, premier sorti » (FIFO).

Au 31 décembre 2021, Fnac Darty détient 67 723 actions propres.

2.2 / Créances et dettes

Les créances et dettes sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Les créances sont, le cas échéant, dépréciées par voie de provision pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

2.3 / Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur prix d'acquisition.

Les frais d'acquisition des valeurs mobilières de placement sont comptabilisés en charges conformément à l'option offerte par l'article 321-10 du Plan comptable général, applicable aux valeurs mobilières de placement.

Les dépréciations éventuelles sont déterminées par comparaison entre cette valeur et la valeur probable de négociation ou au cours moyen du dernier mois pour les titres cotés.

Sicav

Les actions de Sicav sont enregistrées à leur coût d'acquisition. Elles sont estimées à la clôture de l'exercice à leur valeur liquidative. La moins-value latente éventuelle fait l'objet d'une provision pour dépréciation. La plus-value latente éventuelle n'est pas prise en compte.

2.4 / Intégration fiscale

La société Fnac Darty a opté par courrier de notification auprès de l'administration fiscale, le 15 mars 2013, avec l'ensemble de ses filiales pour le régime de l'intégration fiscale des groupes mis en place par l'article 68 de la loi de finances pour 1988. Cette option a pris effet à compter du 1^{er} janvier 2013.

La convention d'intégration fiscale conclue le 1^{er} juillet 2013 entre Fnac Darty et ses filiales et sous filiales prend effet au 1^{er} janvier 2013. Au 31 décembre 2021, le périmètre comprend 29 sociétés.

Depuis le 1^{er} janvier 2021, le périmètre d'intégration fiscale comprend l'établissement stable français de la société Darty Limited.

Dans le cadre de ce régime, Fnac Darty intervient comme un organisme collecteur de l'impôt sur les sociétés auprès des filiales et devient seule redevable de cet impôt auprès du Trésor Public.

Les modalités de répartition de l'impôt sur les sociétés sont les suivantes :

- l'impôt pris en charge par chaque filiale est le même que celui qu'elle aurait supporté si elle n'avait pas été intégrée fiscalement ;
- Fnac Darty prend en compte immédiatement l'économie ou la charge d'impôt résultant de la différence entre la somme des impôts qui auraient dû être versés par chacune des sociétés comme si elles avaient payé elles-mêmes leur impôt et l'impôt dû à raison du résultat fiscal d'ensemble.

2.5 / Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation résulte des produits et charges afférents aux activités courantes de la Société.

2.6 / Résultat financier

Le résultat financier résulte des produits et charges afférents au financement de la Société, ainsi qu'à la gestion des disponibilités.

2.7 / Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel inclut les produits et les charges, qui, par leur nature, leur occurrence ou leur caractère significatif, ne relèvent pas des activités courantes de la Société.

2.8 / Plans de rémunération de la performance

La Société applique le PCG article 642-1 et suivants, afférent au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés. Ce Règlement stipule que dès lors qu'il est probable que la Société livrera aux bénéficiaires des plans, des actions existantes, un passif doit être comptabilisé, sur la base de la sortie de ressource probable.

NOTE 3 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2021	2020
Redevances Groupe	10,2	9,5
Frais de personnel	(7,9)	(6,2)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(5,9)	(6,7)
TOTAL	(3,6)	(3,4)

En 2021 les achats, charges externes et impôts et taxes sont principalement constitués des frais d'emprunt obligataire et des frais de l'OCEANE pour 1,0 million d'euros, des frais de siège Groupe pour 3,0 millions d'euros et d'honoraires divers pour 1,3 million d'euros.

En 2020, ce poste était principalement constitué des frais d'emprunt obligataire pour 0,8 million d'euros, des frais de siège Groupe pour 2,9 millions d'euros et d'honoraires divers pour 1,6 million d'euros.

NOTE 4 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2021	2020
Charges et intérêts sur endettement	(19,6)	(22,3)
Dotation/reprise aux provisions pour dépréciation	68,0	(94,6)
Autres charges et produits financiers	0,6	(0,2)
TOTAL	49,0	(117,1)

En 2021, les charges et intérêts sur endettement sont principalement composés des :

- intérêts financiers de l'emprunt obligataire de 650 millions d'euros ;
- intérêts financiers de l'emprunt auprès de la Banque européenne d'investissement de 100 millions d'euros ;
- commissions de non-utilisation de la ligne de crédit RCF (*Revolving Credit Facility*) de 500 millions d'euros ;
- intérêts financiers de l'OCEANE émise au mois de mars 2021 pour un montant de 200 millions d'euros ;
- intérêts financiers de la ligne de crédit à moyen terme de 200 millions d'euros remboursée en mars 2021.

En 2020, les charges et intérêts sur endettement étaient principalement composés de charges d'intérêts financiers de l'emprunt obligataire, des intérêts financiers de l'emprunt à moyen terme, des intérêts financiers de l'emprunt auprès de la Banque européenne d'investissement ainsi que du coût financier de la ligne de crédit RCF (*Revolving Credit Facility*).

Par ailleurs, Fnac Darty a évalué à la clôture de l'exercice 2021 ses titres de participation dans Fnac Darty Participations et Services (FDPS) et Darty Limited à leur valeur d'utilité. En conséquence, la Société a effectué une reprise de provision pour dépréciation des titres de la société Darty Limited à hauteur de 68,0 millions d'euros. Suite à cette reprise, la valeur nette comptable des titres de Darty Limited s'élève à 1 090,2 millions d'euros. En 2020, les titres de la société Darty Limited avaient été dépréciés pour un montant de 94,6 millions d'euros, selon les mêmes modalités.

NOTE 5 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions d'euros)	2021	2020
Amortissements dérogatoires	(1,7)	(5,4)
Divers	(1,0)	(2,5)
TOTAL	(2,7)	(7,9)

En 2021, le résultat exceptionnel est principalement composé de dotations aux amortissements dérogatoires pour 1,7 million d'euros, liés à l'amortissement fiscal des frais relatifs à l'acquisition de Darty. Les amortissements dérogatoires liés aux frais d'acquisition de Darty étaient de 5,4 millions d'euros en 2020. Le poste divers pour 1,0 million d'euros se compose essentiellement

de la provision pour acquisition d'actions destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans de rémunération de performance pour 0,6 million d'euros. En 2020, le poste divers pour 2,5 millions d'euros se composait essentiellement de frais et honoraires liés à des projets abandonnés ou à de récentes acquisitions.

NOTE 6 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

(en millions d'euros)	2021	2020
Boni/mali d'intégration fiscale	31,4	55,4
TOTAL	31,4	55,4

En 2021, le profit net d'intégration fiscale s'élève à 31,4 millions d'euros et 55,4 millions d'euros en 2020.

Le montant total cumulé des déficits fiscaux reportables de la société Fnac Darty au 31 décembre 2021 est de 241,3 millions d'euros. Il était de 217,1 millions d'euros en 2020.

NOTE 7 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020	Augmentation	Diminution	Au 31 décembre 2021
Titres de participation	1 955,2			1 955,2
Prêts	0,0	290,0		290,0
Participation Daphni Purple	5,4		(1,2)	4,2
Actions d'auto-contrôle	3,3	0,6		3,9
VALEURS BRUTES	1 963,9	290,6	(1,2)	2 253,3
Titres de participation	(94,6)	0,0	68,0	(26,6)
DÉPRÉCIATIONS	(94,6)	0,0	68,0	(26,6)
VALEURS NETTES	1 869,3	290,6	66,8	2 226,7

Titres de participations

Au 31 décembre 2021, la société Fnac Darty détient :

- 46 421 807 titres de FDPS (Fnac Darty Participations Services) sur 46 421 808 titres pour une valeur brute de 838,4 millions d'euros ;
- 31 000 titres de Fnac Luxembourg sur 31 000 titres pour une valeur brute de 0,031 million d'euros ;
- 529 553 216 titres de Darty Limited sur 529 553 216 titres pour une valeur brute de 1 116,8 millions d'euros, et une valeur nette après dépréciation de 1 090,2 millions d'euros.

À la clôture, la Société évalue ses titres de participations dans Fnac Darty Participations et Services (FDPS) et Darty Limited à leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de l'observation de la capitalisation boursière du titre Fnac Darty durant une période donnée, pondérée de l'objectif du consensus des analystes. L'application de critère économique permet d'allouer cette valeur d'utilité entre les deux filiales. Cette évaluation prend en compte l'endettement de la Société. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence.

En 2021, la Société a revu la dépréciation de 94,6 millions d'euros des titres de la société Darty Limited existante au 31 décembre 2020 en reprenant la dépréciation pour un montant de 68,0 millions d'euros. Ainsi, au 31 décembre 2021 la dépréciation des titres de Darty Limited est de 26,6 millions d'euros pour une valeur nette de 1 090,2 millions d'euros.

Autres immobilisations financières

- Prêts : au cours de l'exercice 2021, à la suite de la restructuration de la dette externe du Groupe la Société a émis un prêt long terme au bénéfice de sa filiale Fnac Darty Participations.
- Participation Daphni Purple : au 31 décembre 2021, les autres immobilisations financières incluent également la participation dans le fonds d'investissement Daphni Purple pour 5,4 millions d'euros, correspondant à tirage de 77 % sur un engagement total de 7,0 millions d'euros. Fnac Darty s'est engagée à souscrire à échéance 2026, les 23 % de parts restantes pour 1,6 million d'euros. En 2021, Daphni Purple a procédé à des remboursements de valeur nominale de parts au bénéfice de Fnac Darty pour un montant total de 1,2 million d'euros, qui viennent en réduction de la valeur brute de l'actif financier. Ainsi la valeur nette de la participation dans le fonds Daphni Purple est de 4,2 millions d'euros au 31 décembre 2021.
- Actions d'auto-contrôle : elles sont présentées dans les autres immobilisations financières, et représentent un actif de 3,9 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 3,3 millions d'euros au 31 décembre 2020. En 2021, dans le cadre du contrat de liquidité, 496 078 actions ont été acquises au prix moyen de 54,21 euros pour un montant global de 26 893 066 euros et 496 365 actions ont été cédées au prix moyen de 54,66 euros pour un montant global de 21 129 735 euros.

NOTE 8 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

Au 31 décembre 2021, la société Fnac Darty n'a pas d'immobilisation incorporelle et corporelle.

NOTE 9 CRÉANCES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
Comptes courants d'intégration fiscale	0,0	10,1
Comptes courants de filiale	25,5	332,1
État – impôt sur les bénéfices	1,8	1,7
Clients Groupe	8,0	3,9
Engagement Daphni Purple	1,6	1,6
Charges à répartir	5,4	5,2
Créances diverses	0,4	0,0
TOTAL	42,7	354,6

Au 31 décembre 2021, le compte courant d'intégration fiscale est créditeur (voir note 13). En 2020, le compte courant d'intégration fiscale était débiteur de 10,1 millions d'euros, et correspondait à l'excédent des versements effectués par les filiales au titre de l'intégration fiscale.

Le compte courant débiteur de 25,5 millions d'euros correspond à une créance en compte courant envers la filiale Fnac Darty Participations et Services. Au cours de l'exercice 2021, la créance en compte courant a été remboursée pour un montant de 306,6 millions d'euros.

Les créances vis-à-vis du Groupe de 8,0 millions d'euros sont composées uniquement de créances de la filiale Fnac Darty Participations et Services et de sociétés du Groupe à l'international.

Au 31 décembre 2021, le Groupe reste engagé à souscrire 23 % de parts restantes de Daphni Purple pour 1,6 million d'euros.

Les charges à répartir de 5,4 millions d'euros sont principalement constituées de l'étalement des frais et commissions de mise en place de l'emprunt obligataire et des lignes de crédit consenties pour le financement du Groupe.

NOTE 10 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
Valeurs mobilières de placement	0,0	0,0
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	3,7	503,6
Disponibilités	3,7	503,6
TRÉSORERIE DÉBITRICE	3,7	503,6

En 2021, les valeurs mobilières de placement et disponibilités sont composées de dépôts bancaires pour un montant de 3,7 millions d'euros, dont 3,0 millions d'euros de liquidités liées au contrat de liquidité.

En 2020, les valeurs mobilières de placement et disponibilités étaient composées de dépôts bancaires pour un montant de 503,6 millions d'euros, dont 2,7 millions d'euros de liquidités liées au contrat de liquidité. En 2020 les dépôts bancaires incluaient la trésorerie reçue en contrepartie du Prêt Garanti par l'État pour 500 millions d'euros, remboursé au mois de mars 2021.

NOTE 11 CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
Capital social	26,8	26,6
Primes d'émission	971,0	971,2
TOTAL CAPITAL SOCIAL ET PRIMES	997,8	997,8
Réserve légale	2,6	2,6
Réserves réglementées	0,0	0,0
Autres réserves	0,0	0,0
TOTAL RÉSERVES	2,6	2,6
Report à nouveau	202,7	302,4
Provisions réglementées	26,9	25,2
Résultat de l'exercice	74,1	(73,0)
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	1 304,1	1 255,0

Sur l'exercice 2021, l'augmentation du poste capital social pour 0,2 million d'euros est liée à la création de 152 547 actions, correspondant aux attributions d'actions gratuites.

Sur l'exercice 2020, l'augmentation du poste capital social pour 0,1 million d'euros était due à la création de 92 999 actions, correspondant aux attributions d'actions gratuites.

Sur l'exercice 2021, la diminution de 0,2 million d'euros du poste primes d'émission correspond à la diminution de capital lié aux attributions d'actions gratuites.

Sur l'exercice 2020, la diminution de 0,1 million d'euros du poste primes d'émission correspond à la diminution de capital lié aux attributions d'actions gratuites.

Les sommes affectées au poste de prime d'émission ne sont pas distribuables mais pourront ultérieurement être réincorporées au capital ou servir à amortir des pertes sociales.

La variation des réserves et du report à nouveau correspond à l'affectation du résultat 2020 de la société Fnac Darty, ainsi qu'à la réactivation de la politique de retour aux actionnaires, avec la distribution en 2021 d'un premier dividende ordinaire de 1,00 euro brut par action au titre de 2020, représentant un montant total de 26,7 millions d'euros, affecté au premier semestre 2021. Ce dividende a été détaché le 5 juillet 2021 et payé le 7 juillet 2021.

Les provisions réglementées représentent l'amortissement fiscal dérogatoire des frais d'acquisition de Darty, pour un montant de 26,9 millions d'euros au 31 décembre 2021.

NOTE 12 DETTES FINANCIÈRES

Au 31 décembre 2021, l'endettement financier de Fnac Darty est constitué de quatre composantes :

- **emprunt obligataire** : le 15 mai 2019, Fnac Darty a finalisé l'opération de refinancement de son emprunt obligataire après avoir placé avec succès ses obligations seniors d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior échues en 2026 ;

- **obligations OCEANE** : le Groupe a réussi en mars 2021, le placement de son émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), à échéance 2027, pour un montant nominal de 200 millions d'euros représenté par 2 468 221 obligations d'une valeur nominale unitaire de 81,03 euros. Sur la base du ratio de conversion et/ou d'échange initial d'une action par obligation, la dilution a été d'environ 9,28 % du capital de la société au 16 mars 2021. L'émission de l'OCEANE a été affectée au remboursement du prêt moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) d'un montant de 200 millions d'euros qui venait à échéance en avril 2023. En conséquence de la distribution aux actionnaires de Fnac Darty d'un dividende de 1,00 euro par action mis en paiement le 7 juillet 2021, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1 action Fnac Darty par OCEANE à 1,019 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 7 juillet 2021 ;

■ **contrat de crédit avec la Banque européenne d'investissement** : le 18 février 2019, Fnac Darty a annoncé la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker », cet emprunt est destiné à financer les investissements de transformation digitale du Groupe. Ce financement présente une maturité maximale de neuf ans, à des conditions attractives. Au 31 décembre 2021, la ligne de crédit BEI est utilisée à hauteur de 100 millions d'euros.

Au mois de mars 2021, le Groupe a remboursé l'intégralité de son Prêt Garanti par l'État (PGE) d'un montant de 500 millions d'euros, souscrit en avril 2020 avec un ensemble de banques françaises. Dans le contexte de la crise sanitaire, cet emprunt était destiné à sécuriser la liquidité du Groupe et à assurer la reprise des activités.

	Au 31 décembre 2021			
	Total	Moins d'un an	de 1 an à 5 ans	Plus de 5 ans
(en millions d'euros)				
Emprunt obligataire	651,7	1,7	650,0	
OCEANE	200,0			200,0
Emprunt banque européenne d'investissement	100,0		66,8	33,2
Autres dettes financières	0,4	0,4		
DETTES FINANCIÈRES	952,1	2,1	716,8	233,2

Les obligations portent intérêt annuel au taux de 1,875 % et 2,625 % et sont remboursables respectivement en 2024 et 2026 (« Obligations *High Yield* »). Les intérêts sont payables semestriellement. Les Obligations *High Yield* sont admises aux négociations sur le *Global Exchange Market* de l'*Irish Stock Exchange*.

Les obligations 2024 étaient remboursables en totalité ou partiellement à tout moment jusqu'au 30 mai 2021 à un prix égal au montant du nominal augmenté d'une prime de remboursement anticipé et des intérêts courus non échus. À partir du 30 mai 2021, elles sont remboursables en totalité ou partiellement pour les valeurs figurant dans le tableau ci-après :

Obligations 2024

Période de remboursement commençant le :	Prix de remboursement (en % du montant principal)
30 mai 2021	100,9375 %
30 mai 2022	100,4688 %
30 mai 2023 et au-delà	100,0000 %

Les obligations 2026 sont remboursables en totalité ou partiellement à tout moment jusqu'au 30 mai 2022 pour les obligations 2026, à un prix égal au montant du nominal augmenté d'une prime de remboursement anticipé et des intérêts courus

non échus. À partir du 30 mai 2022, elles seront remboursables en totalité ou partiellement pour les valeurs figurant dans le tableau ci-après :

Obligations 2026

Période de remboursement commençant le :	Prix de remboursement (en % du montant principal)
30 mai 2022	101,3125 %
30 mai 2023	100,6563 %
30 mai 2024 et au-delà	100,0000 %

Le cas échéant, les primes de remboursement seront amorties sur la durée de vie de l'emprunt.

NOTE 13 AUTRES DETTES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
Comptes courants d'intégration fiscale	4,2	0,0
Dettes fiscales et sociales	4,8	9,9
Dettes diverses	7,3	11,3
TOTAL	16,3	21,2

Au 31 décembre 2021, les dettes diverses sont principalement constituées des redevances Groupes facturées par FDPS (3,7 millions d'euros), de l'engagement de la société Fnac Darty

dans le cadre de sa participation au fonds Daphni Purple pour 1,6 million d'euros, ainsi que des fournisseurs de frais généraux.

NOTE 14 ENGAGEMENTS HORS BILAN**Indemnités de départ à la retraite**

La Société applique l'option prévue par la recommandation ANC 2013-02 qui prévoit de comptabiliser la totalité des engagements de retraite et assimilés en engagements hors bilan. Le montant des engagements d'indemnités de départ à la retraite

s'élève à 1,4 million d'euros au 31 décembre 2021, et 1,6 million d'euros au 31 décembre 2020.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des engagements d'indemnités de départ à la retraite de la société Fnac Darty sont les suivantes :

	2021	2020
Taux d'actualisation	1,00 %	0,55 %
Taux de croissance attendu des salaires	1,50 %	1,50 %

Autres engagements

Au mois de mars 2021, Fnac Darty a renégocié les conditions de ses facilités de crédit en amendant sa ligne de crédit RCF (*Revolving Credit Facility*) pour porter son montant total à 500 millions d'euros contre 400 millions auparavant.

À cette occasion le Groupe a renégocié les garanties données pour l'ensemble de ses dettes financières existantes, à savoir l'emprunt obligataire, le crédit RCF et l'emprunt souscrit auprès de la Banque européenne d'investissement.

Cette renégociation a abouti à la suppression intégrale des cautions données en garantie de ces emprunts par les sociétés suivantes : Fnac Darty Participations et Services, Fnac Direct, Établissements Darty et Fils, Darty Grand Est, Darty Grand Ouest, Fnac Belgium et Vanden Borre.

Par ailleurs, il est à noter que la ligne de crédit revolving mobilisable (*Revolving Facility*) d'un montant de 500 millions d'euros n'a pas fait l'objet de tirage au 31 décembre 2021, et constitue donc un engagement hors bilan reçu.

NOTE 15 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat net		74,1	(73,0)
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		(66,5)	99,9
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT		7,6	26,9
Variation des besoins en fonds de roulement		312,9	21,1
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	15	320,5	48,0
(Acquisitions)/cessions d'immobilisations opérationnelles		0,0	0,0
Variation des immobilisations financières		(289,2)	0,3
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	15	(289,2)	0,3
Variations nettes des dettes financières		(504,6)	452,7
Variations des capitaux propres		0,0	0,0
Dividendes versés		(26,7)	0,0
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	15	(531,3)	452,7
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		(499,9)	501,1
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE		503,6	2,5
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE		3,7	503,6

En 2021, la variation nette de la trésorerie représente une dégradation de 499,9 millions d'euros. Cette dégradation est principalement liée à :

- l'amélioration de la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation pour 320,5 millions d'euros est principalement liée à la diminution de la créance en compte courant de la filiale Fnac Darty Participations et Services à hauteur de 306,6 millions d'euros ;
- la dégradation de la variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement pour 289,2 millions d'euros est liée à la mise en place d'un prêt long terme au profit de Fnac Darty Participations et Services pour 290,0 millions d'euros, ainsi qu'à un remboursement de valeur nominale des parts détenues dans le fonds Daphni Purple pour 1,0 million d'euros, partiellement compensé par la variation des actions d'auto-contrôle pour 0,6 million d'euros ;
- la dégradation de la variation de la trésorerie issue des opérations de financement pour 531,3 millions d'euros est principalement liée au remboursement du Prêt Garanti par l'État pour 500,0 millions d'euros, ainsi qu'à la distribution de dividendes aux actionnaires pour 26,7 millions d'euros.

En 2020, la variation nette de la trésorerie représentait une amélioration de 501,1 millions d'euros. Cette amélioration était principalement liée à :

- l'amélioration de la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation pour 48,0 millions d'euros, qui s'expliquait par :
 - la capacité d'auto-financement de 26,9 millions d'euros, en amélioration par rapport à 2019 (charge exceptionnelle de 18,7 millions d'euros en 2019 liée à la prime de remboursement par anticipation de l'ancien emprunt obligataire),
 - une diminution de la créance en compte courant envers la filiale Fnac Darty Participations et Services à hauteur 22,8 millions d'euros ;
- l'amélioration de la variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement pour 0,3 million d'euros était liée à la variation des actions d'auto-contrôle pour 0,7 million d'euros, partiellement compensée par un appel de fonds Daphni Purple pour 0,4 million d'euros ;
- l'amélioration de la variation de la trésorerie issue des opérations de financement pour 452,7 millions d'euros était principalement liée à la mise à disposition des fonds du Prêt Garanti par l'État pour 500 millions d'euros, partiellement compensé par le remboursement de titres de créances négociables pour un montant de 50,0 millions d'euros.

NOTE 16 AUTRES INFORMATIONS**16.1 / Rémunération versée au Président du conseil d'administration**

En 2021, le montant brut versé à Jacques Veyrat, Président du conseil d'administration, au titre de ses fonctions actuelles durant l'exercice 2021, s'élève à 200 000 euros.

Ce versement est uniquement composé d'une rémunération annuelle fixe, le Président du conseil d'administration ne percevant plus de rémunération au titre de son mandat d'administrateur depuis sa nomination en tant que Président.

16.2 / Rémunération versée au Directeur Général

En 2021, le montant brut versé à Enrique Martinez, Directeur Général, au titre de ses fonctions actuelles, y compris les avantages en nature et divers et les cotisations du régime de retraite supplémentaire, s'élève à 1 532 500 euros, dont 750 000 euros au titre de la rémunération annuelle fixe, 743 530 euros au titre de la rémunération variable annuelle 2020 suite à l'approbation par l'assemblée générale du 27 mai 2021, 17 958 euros au titre d'avantages en nature et divers, 11 325 euros au titre des cotisations du régime de retraite supplémentaire et 9 687 euros au titre des cotisations du régime de prévoyance.

Le Directeur Général ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

16.3 / Effectif moyen

En 2021, l'effectif moyen de la société Fnac Darty est de onze personnes.

16.4 / Transactions entre parties liées

Au 31 décembre 2021, le groupe Ceconomy Retail International détient 24,3 % du capital et 24,3 % des droits de vote de Fnac Darty. Au cours de l'exercice 2021, aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'est à mentionner.

Au 31 décembre 2021, la société Indexia Développement, anciennement SFAM Group, détient 11,3 % du capital et 11,3 % des droits de vote de Fnac Darty et n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty. Ainsi la société Indexia Développement n'est pas une partie liée.

Au 31 décembre 2020, le groupe Ceconomy Retail International détenait 24,2 % du capital et 24,2 % des droits de vote de Fnac Darty. Au cours de l'exercice 2020, aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'était à mentionner.

Au 31 décembre 2020, la société Indexia Développement, anciennement SFAM Group, détenait 11,4 % du capital et 11,4 % des droits de vote de Fnac Darty et n'avait pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty. Ainsi la société Indexia Développement n'était pas une partie liée.

16.5 / Délais de paiement fournisseurs et clients

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu							Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
	Factures non échues	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total de 1 jour et plus	Factures non échues	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total de 1 jour et plus
(en millions d'euros)														
A) Tranches de retard de paiement														
Nombre de factures concernées	33	0					5	8	0					0
Montant total des factures concernées TTC	3,9	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2	8,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
dont Fnac Darty	3,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	44,4 %	0,0 %	2,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %							
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC								58,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B) Factures exclues du A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées														
Nombre de factures exclues				10							Néant			
Montant total des factures exclues TTC – factures non parvenues				0,7							Néant			
C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)														
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : frais généraux = 45 jours fin de mois							Délais contractuels : factures Groupe = 25 du mois suivant						
	Délais contractuels : factures Groupe = 25 du mois suivant													
	Délais légaux : 60 jours date de facture							Délais légaux : 60 jours date de facture						

NOTE 17 INFORMATIONS SUR LES ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**Fnac Darty a annoncé le 10 mars 2022 l'extension de la maturité de sa ligne de crédit RCF de 500 millions d'euros**

En mars 2022, Fnac Darty a exercé l'option d'extension de mars 2026 à mars 2027 de sa ligne de crédit RCF de 500 millions d'euros. Cette option a été souscrite à 100 % des engagements bancaires.

Le Groupe possède encore une option d'extension pour étendre sa ligne de crédit RCF à mars 2028.

Conformément à la politique de retour à l'actionnaire annoncée lors du lancement du plan stratégique Everyday en février dernier, Fnac Darty proposera à l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2022 la distribution d'un dividende ordinaire de 2,00 euros par action ⁽¹⁾, représentant un taux de distribution de près de 37 % ⁽²⁾. Ce dividende sera payable en totalité en numéraire. La date de détachement du dividende aura lieu le 21 juin 2022 et la date de paiement du dividende le 23 juin 2022.

NOTE 18 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres hors capital et résultat	Quote- part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par Fnac Darty et non encore remboursés	Montant des cautions & avals donnés par Fnac Darty	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Fnac Darty au cours de l'exercice
				Brut	Net					
Filiales détenues à + 50 %										
Fnac Darty Participations et Services	325,0	337,5	100 %	838,4	838,4	315,5	0,0	4 672,5	58,9	1,0
Darty Limited	157,6	400,8	100 %	1 116,8	1 090,2	0,0	0,0	0,0	(1,9)	0,0
Fnac Luxembourg SA	0,0	(2,2)	100 %	0,0	0,0	0,0	0,0	6,2	(1,1)	0,0

(1) Correspondant à un montant d'environ 54 millions d'euros sur la base du nombre d'actions Fnac Darty au 31 décembre 2021.

(2) Calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies.

NOTE 19 RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Résultats au cours des cinq derniers exercices	2021	2020	2019	2018	2017
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social (en euros)	26 761 118,0	26 608 571,0	26 515 572,0	26 605 439,0	26 658 135,0
Nombre d'actions ordinaires existantes	26 761 118	26 608 571	26 515 572	26 605 439	26 658 135
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Produits des activités courantes	11 940,5	10 490,3	18 626,7	18 117,8	16 873,2
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(23 067,7)	(28 463,8)	(45 482,6)	(55 170,5)	(31 883,5)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	2,1	(7,7)	(5,3)	(16,1)	(13,3)
Impôts sur les bénéfices (charge)/boni	31 440,5	55 411,5	41 826,7	43 193,2	27 369,0
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	74 122,0	(73 078,6)	(8 992,9)	(17 422,9)	(10 053,8)
Résultat distribué ^(a)	0,0	26 689,4	0,0	0,0	0,0
DONNÉES PAR ACTIONS (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés et avant dotations aux amortissements et provisions	0,31	1,01	(0,14)	(0,45)	(0,17)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	2,77	(2,75)	(0,34)	(0,65)	(0,38)
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	11,0	11,0	9,0	10,0	11,0
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	5 722,5	4 241,9	4 653,4	3 793,2	8 737,3
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en milliers d'euros)	2 177,5	1 941,8	2 065,3	2 507,3	3 416,5

(a) Le montant des dividendes 2021 ne sera connu définitivement qu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle du 18 mai 2022.

5.5 / Changement significatif de la situation financière ou commerciale

À la connaissance de Fnac Darty, il n'est pas intervenu depuis le 31 décembre 2021 d'événement susceptible d'avoir une influence significative sur l'activité, la situation financière et le patrimoine de la société Fnac Darty.

5.6 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée Générale de la société FNAC DARTY S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par les Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société FNAC DARTY S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales perçues et à percevoir des fournisseurs

(Notes 2.3.2 et 2.19 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Réponse d'audit apportée
Au sein du groupe, il existe un nombre important de contrats d'achats et d'accords avec les fournisseurs prévoyant : ■ des remises commerciales consenties au groupe et basées sur les quantités achetées ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats (« ristournes ») ; ■ des montants payés au groupe au titre de services rendus aux fournisseurs (« coopérations commerciales »). Les ristournes et coopérations commerciales reçues et à recevoir par le groupe de la part de ses fournisseurs sont évaluées sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Elles sont comptabilisées en réduction du coût des ventes. Compte tenu du nombre important de contrats et des spécificités propres à chaque fournisseur, la correcte évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales à recevoir au regard des dispositions contractuelles et des volumes d'achats annuels constituent un point clé de l'audit.	Nous avons pris connaissance du dispositif du contrôle interne et des contrôles clés mis en place par le groupe sur le processus d'évaluation et de comptabilisation des ristournes et des coopérations commerciales et testé leur efficacité sur un échantillon de contrats. Nos autres travaux ont notamment consisté, par sondages, à : ■ rapprocher les termes commerciaux utilisés dans le calcul des ristournes et coopérations commerciales avec les conditions figurant dans les contrats d'achats et accords avec les fournisseurs ; ■ comparer les estimations des montants de ristournes et coopérations commerciales faites au titre de l'exercice précédent avec les réalisations effectives correspondantes afin d'évaluer la fiabilité du processus d'estimation ; ■ corroborer les volumes d'affaires retenus avec les volumes d'affaires enregistrés dans les systèmes d'information d'achats du groupe pour calculer le montant attendu des ristournes ; ■ obtenir les éléments justificatifs de la réalisation des services rendus au 31 décembre 2021 ; ■ obtenir les preuves d'encaissement pour les montants déjà perçus au 31 décembre 2021.

Évaluation des marques Darty et Vanden Borre

(Notes 2.3.2, 2.7, 2.10, 16 et 19 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Réponse d'audit apportée
Les marques Darty et Vanden Borre sont comptabilisées respectivement pour un montant net de 287,5 millions d'euros et 35,3 millions d'euros. Elles ont été évaluées sur la base de la méthode d'évaluation dite des redevances reçues des franchisés pour l'utilisation de la marque (<i>relief from royalty</i>) par un expert indépendant dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Darty en 2016. La Direction s'assure, lors de chaque exercice et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir, que la valeur nette comptable de ces marques n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable des marques est la valeur la plus élevée entre leur juste valeur diminuée des coûts de sortie et leur valeur d'utilité. La valeur recouvrable des marques a été déterminée sur la base de leur valeur d'utilité définie par l'actualisation des économies de redevances reçues des franchisés pour l'utilisation de la marque (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent. Les projections des économies de redevances ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur recouvrable, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'une économie normative est ajoutée à la valeur des économies futures attendues. Dans ce contexte, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable et en particulier la détermination de la valeur recouvrable des marques Darty et Vanden Borre comme un point clé de l'audit, du fait de leur montant particulièrement significatif à l'actif du bilan au 31 décembre 2021, des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des budgets et des plans à moyen terme ayant servi de base aux prévisions de flux d'économies de redevances futures entrant dans l'évaluation de leur valeur recouvrable et de la sensibilité aux variations des données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations.	Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction pour déterminer la valeur d'utilité des marques Darty et Vanden Borre. Nos travaux ont notamment consisté à : ■ apprécier la pertinence des principes et de la méthode de détermination des valeurs d'utilité au regard des pratiques de place retenues pour l'évaluation des marques ; ■ apprécier la cohérence des taux de croissance projetés de chiffre d'affaires avec les analyses externes disponibles et au regard du contexte de la crise sanitaire pour l'année 2021 ; ■ apprécier les taux de redevances appliqués aux marques dans le calcul de la valeur basée sur les revenus futurs ; ■ apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de redevances estimés, en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque marque permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ; ■ réaliser des tests de sensibilité sur les différentes hypothèses. Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la note 19 de l'annexe aux comptes consolidés.



Valeur recouvrable du goodwill affecté à l'UGT France

(Notes 2.3.2, 2.6, 2.10, 15 et 19 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Les UGT contenant un goodwill font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.

La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus de l'UGT, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

Au 31 décembre 2021, la valeur nette comptable du goodwill affecté à l'UGT France s'élève à 1 512,9 millions d'euros.

Nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable du goodwill affecté à l'UGT France comme un point clé de l'audit, du fait de son poids dans le total actif au 31 décembre 2021, des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des prévisions de flux de trésorerie futurs entrant dans l'évaluation de la valeur d'utilité et de la sensibilité aux variations des données et hypothèses financières utilisées.

Réponse d'audit apportée

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction pour déterminer la valeur recouvrable du goodwill affecté à l'UGT France.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- vérifier les éléments composant la valeur nette comptable de l'UGT France à laquelle le goodwill est rattaché ;
- s'assurer que les principes et méthodes de détermination de la valeur recouvrable de l'UGT France sont en accord avec IAS 36 ;
- apprécier le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie de l'UGT France au regard des hypothèses de la Direction et de l'environnement économique dans lequel opère le Groupe en France, au regard du contexte de la crise sanitaire pour l'année 2021 ;
- apprécier la cohérence du taux de croissance retenu pour les flux projetés pour le calcul de la valeur terminale avec les informations issues d'analyses externes disponibles et avec l'aide de nos spécialistes ;
- apprécier le caractère raisonnable du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés, à l'aide de nos spécialistes, en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de l'UGT France permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ;
- comparer les estimations comptables des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour en évaluer la fiabilité ;
- réaliser des tests de sensibilité sur les différentes hypothèses.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la note 19 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Fnac Darty S.A. par les Assemblées Générales du 22 juin 1993 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 avril 2013 pour le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A.

Au 31 décembre 2021, les deux cabinets étaient dans la 9^e année de leur mission depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, le cabinet Deloitte & Associés étant dans la 29^e année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A., dans la 9^e année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 16 mars 2022

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Guillaume Crunelle
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.
Éric Ropert
Associé

5.7 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée Générale de la société FNAC DARTY S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par les Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société FNAC DARTY S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.



Évaluation des titres de participation

(Notes 2.1 « Immobilisations financières », 7 « Immobilisations financières nettes » et 18 « Tableau des filiales et participations » de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Au 31 décembre 2021, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 1 928,6 millions d'euros, soit 85 % du total actif, dont les titres de Fnac Darty Participations et Services à hauteur de 838,4 millions d'euros et les titres de Darty Limited à hauteur de 1 090,2 millions d'euros. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition, y compris les frais annexes.

À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres de participation est comparée à leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité des titres de participation de Fnac Darty Participations et Services et de Darty Limited est déterminée sur la base de l'observation de la capitalisation boursière de Fnac Darty durant une période donnée, pondérée de l'objectif du consensus des analystes. L'application de critères économiques permet d'allouer cette valeur d'utilité entre les deux filiales. Cette évaluation prend en compte l'endettement de la société. Lorsque cette valeur est inférieure au coût d'acquisition des titres, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence.

L'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation requiert un jugement important de la Direction, notamment pour déterminer et allouer cette valeur d'utilité entre les deux filiales.

Compte tenu du poids des titres de participation au bilan et du modèle utilisé, nous avons considéré la correcte évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de notre audit.

Réponse d'audit apportée

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation et de son allocation entre Fnac Darty Participations et Services et Darty Limited, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- vérifier que l'estimation de cette valeur d'utilité déterminée par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;
- recalculer cette valeur d'utilité par nos experts en évaluation ;
- vérifier la cohérence et le contrôle arithmétique de la ventilation du critère d'allocation retenu entre les titres de participation des filiales Fnac Darty Participations et Services et Darty Limited.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société FNAC DARTY S.A. par les Assemblées Générales du 22 juin 1993 pour Deloitte & Associés et 17 avril 2013 pour KPMG Audit, département de KPMG S.A.

Au 31 décembre 2021, les deux cabinets étaient dans la 9^e année de leur mission depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, le cabinet Deloitte & Associés étant dans la 29^e année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A., dans la 9^e année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 16 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Guillaume Crunelle
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.
Éric Ropert
Associé



Facteurs et gestion des risques

6.1 / Risques liés à l'évolution du modèle économique	396	6.5 / Gestion des risques associés à la crise sanitaire Covid-19	410
6.2 / Risques liés à la sécurité	403	6.6 / Assurances	411
6.3 / Risques réglementaires	405	6.7 / Gestion des risques	413
6.4 / Risques financiers	407	6.7.1 / Le dispositif de gestion des risques	413
		6.7.2 / Les cartographies des principaux risques	422



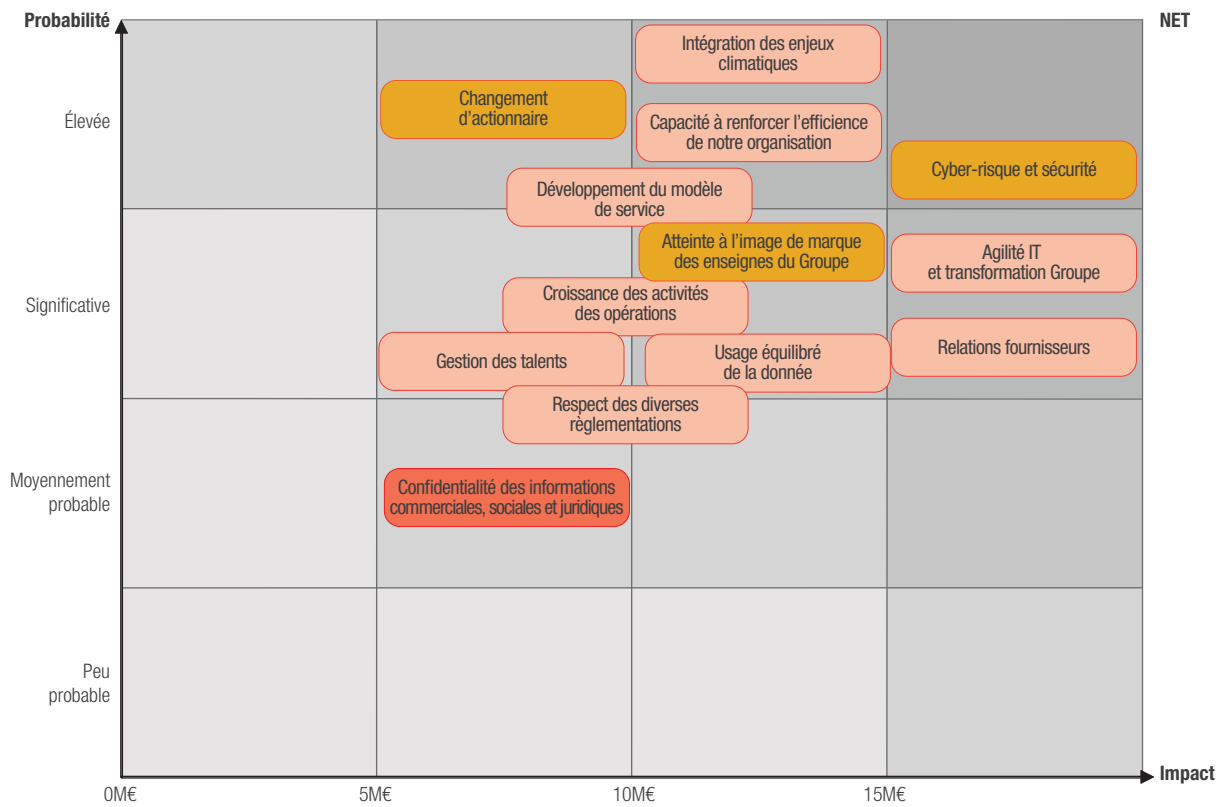
Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en constante évolution et conséquemment est exposé à des risques tant exogènes qu'endogènes dans le cadre du développement de ses activités en lien avec son plan stratégique. Aussi, le Groupe a procédé à une revue et à une évaluation des risques qui pourraient potentiellement avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, son patrimoine, ses résultats, sa capacité à réaliser ses objectifs, son image et sa réputation. Ce chapitre présente les principaux risques identifiés auxquels le Groupe estime être exposé ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place afin de prévenir, maîtriser et remédier à ces risques. La cartographie des risques a été présentée et approuvée lors du comité d'audit du mois de décembre.

Au sein de chaque catégorie, les facteurs de risques les plus importants sont présentés en premier. L'importance de chaque risque est déterminée à la date du présent document, selon une évaluation qui tient compte de leur niveau d'impact estimé et de leur probabilité d'occurrence.

Principaux risques identifiés auxquels le Groupe estime être exposé

Typologie	Description	Page
Risques liés à l'évolution du modèle économique	Agilité IT et transformation du Groupe	396
	Relations avec les fournisseurs	397
	Capacité à renforcer l'efficacité de notre organisation	398
	Capacité à intégrer les enjeux du climat au cœur de nos orientations stratégiques et de nos décisions tactiques	399
	Atteinte à l'image de marque des enseignes du Groupe	400
	Développement du modèle de service	401
	Croissance des activités des opérations	401
	Gestion des talents	402
Risques liés à la sécurité	Cyber-risque et sécurité des systèmes d'information	403
	Confidentialité des informations stratégiques, commerciales, sociales et juridiques clés	404
Risques réglementaires	Conformité aux diverses réglementations	405
	Usage équilibré de la donnée	406
Risques financiers	Risque de liquidité	407
	Plan de pension	408
	Évolution de la structure capitalistique du Groupe	409

Évaluation des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et impacts financiers estimés



6.1 / Risques liés à l'évolution du modèle économique

Dans un contexte de crise, Fnac Darty doit poursuivre la transformation de son modèle omnicanal en continuant d'adapter son organisation et en investissant dans les systèmes d'information et sur les moyens opérationnels. L'offre de produits et de services doit continuer à s'adapter pour mieux répondre à l'évolution des modes de consommation. Le Groupe veille néanmoins à équilibrer ses investissements afin de préserver la rentabilité de son modèle économique et porte une attention forte sur les évolutions et les perspectives.

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Agilité IT et transformation du Groupe

Identification du risque

L'ambition de Fnac Darty à travers son plan stratégique et la multiplication des axes de croissance du Groupe (de ses plateformes web, de la Marketplace, développement de la franchise, des partenariats...) l'obligent à investir significativement et à réussir un plan de transformation de ses systèmes d'information de manière extrêmement rapide.

En effet, certaines applications utilisées par le Groupe doivent être remises à jour pour améliorer l'expérience clients et renforcer la continuité des opérations dans les fortes périodes d'activité. Il existe un manque d'homogénéité de ces applications utilisées par les différentes entités du Groupe.

Aussi, le Groupe pourrait ne pas réussir à effectuer cette transformation tant du point de vue de sa capacité que de sa vitesse d'exécution.

Gestion du risque

Le pilotage d'un schéma directeur sur trois ans a été mis en place en 2018 et réactualisé fin 2020 avec un sponsoring au niveau du comité exécutif en lien resserré avec les métiers, dont les mesures principales sont :

- le suivi mensuel des enjeux clés et des enveloppes d'investissement au comité exécutif au sein d'un comité dédié ;
- le déploiement du développement agile, en particulier à la *digital factory*, vise à créer les fonctionnalités IT omnicanales et omni-enseigne en France. L'organisation d'équipe mixte IT et métier permet de renforcer l'efficacité des mises en production et d'en atténuer les risques ;
- l'internalisation de ressources informatiques clés permettant une maîtrise dans le temps des composants cœurs business et facilitant la réussite du plan de convergence SI entre Fnac et Darty ;
- le renforcement du dispositif de continuité de service sur les applications les plus critiques en place incluant le traitement de l'obsolescence des applications arrivées en fin de vie ;
- l'utilisation des ressources *cloud* public pour supporter plus rapidement les nouveaux business stratégiques (abonnement, CRM, *datasharing* & publicité, montée en puissance des ventes en ligne).

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Relations avec les fournisseurs

Identification du risque

Le Groupe offre une large gamme de produits et s'approvisionne auprès de nombreux fournisseurs. En France notamment, le montant des achats effectués auprès des vingt premiers fournisseurs représentait environ 60 % du total des achats réalisés en 2021.

Une grande partie des opérations du Groupe dépend de sa capacité à négocier à de bonnes conditions commerciales et à maintenir des contrats et des relations d'affaires à long terme avec ses fournisseurs, en particulier ceux dont les produits ne sont pas substituables auprès de la clientèle (Samsung, Apple, Microsoft, Sony, etc.). Une dégradation des relations des enseignes avec ses principaux fournisseurs, partenaires ou prestataires, un durcissement des conditions exigées par ces derniers, le non-renouvellement ou la résiliation anticipée des principaux contrats de fourniture de marchandises ou de services pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

Par ailleurs, dans un contexte global de pénuries de composants « semi-conducteurs », le Groupe pourrait également faire face à une incapacité de ses fournisseurs à lui délivrer les volumes attendus.

Gestion du risque

La politique commerciale du Groupe vise à développer, dans le cadre de partenariats stratégiques, les fournisseurs, partenaires et prestataires référents de ses principaux marchés :

- aligner les intérêts des fournisseurs et les nôtres autour de la stratégie de valeur, avec ses opportunités et ses contraintes par la conclusion de partenariats qui définissent l'intégralité de la relation (achats, communication, *merchandising*, démonstration, etc.) ;
- des structures ad hoc avec une gouvernance spécifique sont mises en place, elles visent notamment à rééquilibrer nos relations avec nos fournisseurs par le biais :
 - d'un fonctionnement « hybride » avec intégration des acheteurs au sein des catégories de produit et coordination centrale,
 - de l'intégration en cours des périmètres Achats France et Achats internationaux (gestion des contrats européens),
 - d'une gestion séparée de la dimension Services, avec une direction des services spécifique ;
- proposer des évolutions sur les services livrés à nos fournisseurs par la fourniture de data et sur l'expérience client web et magasin ;
- les conventions avec les fournisseurs sont négociées périodiquement dans le respect des législations locales et du Code de conduite des affaires (annexé aux contrats des fournisseurs).


Risques liés à l'évolution du modèle économique – Capacité à renforcer l'efficacité de notre organisation
Identification du risque

Les plans d'économies les plus contributeurs, les plus simples et les plus rapides à mettre en œuvre ont déjà été réalisés dans le cadre des synergies annoncées lors de l'intégration Fnac Darty. Le Groupe doit néanmoins poursuivre la recherche permanente de plans d'économies afin que son efficacité opérationnelle et ses résultats ne soient pas dégradés par les impacts de l'inflation naturelle des coûts, notamment immobiliers.

Le Groupe pourrait ainsi ne pas être en capacité de mettre en œuvre des plans d'économies suffisants pour contrebalancer les effets de l'inflation.

Le Groupe doit veiller à maintenir l'adéquation optimale entre son parc de magasins et l'évolution de l'activité et des modes de consommation des clients.

Gestion du risque

La culture de la performance est au cœur de la stratégie du Groupe, afin que tous les services contribuent à la recherche d'économies tout en maintenant l'efficacité opérationnelle, en place depuis plusieurs années.

Une gouvernance et des plans d'action d'accompagnement des équipes sont identifiés, notamment à travers une organisation matricielle qui permet les prises de décisions sans dégrader le rythme de développement du Groupe et avec une attention particulière sur les éventuels impacts sociaux dans les organisations. Le pilotage des plans de performance est suivi mensuellement au niveau Comex.

La direction immobilière a adapté son organisation en 2020 afin de mieux répondre aux enjeux de développement des activités commerciales et de pilotage des coûts immobiliers : feuille de route claire de redéfinition des formats de nos magasins et optimisation des surfaces commerciales.

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Capacité à intégrer les enjeux du climat au cœur de nos orientations stratégiques et de nos décisions tactiques

Identification du risque

La profonde crise environnementale que traversent nos sociétés remet progressivement en question les modes de production et de consommation de ces 50 dernières années.

Dans ce contexte, les pouvoirs publics renforcent l'arsenal législatif pour contraindre les entreprises à diminuer leurs impacts environnementaux, notamment les impacts liés aux transports, à l'énergie, aux déchets et aux biens de consommation. La part de consommateurs qui cherchent à mieux consommer, voire à consommer moins, est en progression constante. Les jeunes actifs sont de plus en plus attentifs aux engagements RSE, et de nombreux investisseurs s'engagent auprès des entreprises bien notées par les agences de notation extra-financière.

Le Groupe doit intégrer cette dimension croissante et s'engager dans l'évolution de son modèle d'affaires afin de ne pas s'exposer à des contradictions ou des incohérences qui dans certains cas extrêmes pourraient prendre la forme de campagnes de dénigrement sur les réseaux sociaux ou de manifestations devant des sièges, des magasins ou des entrepôts.

Le Groupe doit également assurer sa conformité avec les nouvelles réglementations liées au climat et anticiper les futures évolutions du cadre réglementaire.

Ainsi, ne pas intégrer ces enjeux environnementaux exposerait le Groupe à de multiples risques tels que :

- atteinte à la réputation du Groupe ;
- baisse d'attractivité ;
- perte d'activité commerciale ;
- non-conformité et sanctions.

La description précise des risques identifiés par le Groupe est présentée au chapitre 2, section 2.4.2.

Gestion du risque

Au-delà des risques, Fnac Darty considère que la prise en compte des enjeux environnementaux dans son modèle d'affaire représente une opportunité de valoriser les actifs forts et historiques des marques qui constituent le Groupe (image responsable, service après-vente, laboratoire technique, expertise vendeurs, maillage magasins...). En intégrant l'objectif de durabilité au cœur de son plan stratégique, le Groupe marque sa volonté de rendre plus durable et de se positionner comme le leader de la distribution responsable.

Dans ce but le Groupe a activé trois leviers forts :

1/ définition d'une raison d'être qui intègre la question de l'enjeu environnemental dans un contexte d'hyperchoix et de surconsommation : « S'engager pour un choix éclairé et une consommation durable ». Cette mission guide l'entreprise dans ses choix stratégiques, dans ses actions et arbitrages au quotidien ;

2/ renforcement de la gouvernance : la responsabilité sociale et environnementale est portée au niveau du Comex et au niveau du conseil d'administration. Le Directeur Général, les membres du Comex et, depuis 2021, l'ensemble des cadres ont un objectif RSE dans leur variable de rémunération.

Un *comité climat* pilote l'objectif de réduction de 50 % des émissions de CO₂ du Groupe en 2030 (par rapport à 2019) pour les transports et l'énergie, défini en accord avec la science et afin de limiter le réchauffement du climat à 1,5 °C.

Un *comité économie circulaire* pilote les actions transverses visant à favoriser la réparation, le réemploi et le recyclage.

Un *comité RSE* pilote les feuilles de route des directions opérationnelles, en France et à l'international, et insuffle des projets visant à réduire les impacts environnementaux des activités du Groupe ;

3/ le développement de services et de conseil en faveur d'une économie plus circulaire : lancement du « score de durabilité » et de l'étiquette « Choix Durable », d'un abonnement à la réparation (Darty Max), d'une plateforme d'entraide à la réparation, développement des activités Occasion...

La gestion de ce risque, la gouvernance, la stratégie de décarbonation, les objectifs et l'ensemble des actions menées pour répondre à ce risque sont détaillés au chapitre 2, section 2.4 (« Réduire les impacts sur le climat ») et section 2.2 (« Favoriser une consommation responsable et un choix éclairé »).

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Atteinte à l'image de marque des enseignes du Groupe

Identification du risque

Les succès de nos enseignes reposent en partie sur la forte notoriété et la bonne perception de nos marques notamment Fnac, Darty et Nature & Découvertes auprès des consommateurs. Dans un contexte de développement de son réseau de franchisés, de développement de la Marketplace, de développement de partenariats externes, d'intensité concurrentielle de plus en plus exacerbée, de développement des médias sociaux qui encouragent la diffusion rapide des opinions, commentaires et retours d'expérience, la capacité du Groupe à maintenir la considération, la préférence et les caractères distinctifs de ses marques, la capacité à intégrer les enjeux RSE et éthiques dans le choix de nos fournisseurs et partenaires, ainsi que l'adhésion de ses bases clients à ses programmes de fidélité sont des éléments clés de sa pérennité.

Aussi, l'image de marque de nos enseignes pourrait être affectée par la survenance d'événements exceptionnels comme la mise en jeu de sa responsabilité du fait de la commercialisation de certains produits, de sa capacité à intégrer les enjeux RSE et éthiques dans le choix de nos fournisseurs et partenaires, ou le non-respect de réglementations applicables.

Gestion du risque

Afin de réduire les risques ainsi exposés, un certain nombre d'actions ont été mises en place :

- un dispositif de veille permanente permet de remonter tout événement susceptible d'affecter l'image et la réputation du Groupe. Ce dispositif repose sur la coordination des différentes directions dont notamment la direction du marketing, la communication interne et la direction de la prévention des risques ;
- un dispositif de veille sur la réputation de nos tiers de premier rang a été déployé dans le cadre de la loi Sapin 2 ;
- le Code de conduite des affaires Fnac Darty mis à jour en 2021, disponible sur les réseaux internes d'entreprise, annexé aux contrats et conventions avec nos tiers, rappelle les engagements éthiques pris par le Groupe et les comportements à adopter ;
- de plus, la charte informatique rappelle les règles d'utilisation des outils informatiques mis à disposition des collaborateurs dans le respect des règles éthiques du Groupe.

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Développement du modèle de service
Identification du risque

Le développement significatif du modèle de service au sein de Fnac Darty impose des adaptations rapides au sein de l'organisation. Nous devons développer les systèmes d'information adéquats, aligner nos processus internes, former et adapter nos équipes techniques et de vente. Afin d'assurer la rentabilité attendue de ce modèle, il est indispensable d'assurer la qualité de service promise au client et il est aussi nécessaire de développer un pilotage efficace de l'activité. Le Groupe doit également renforcer les contrôles permettant de se prémunir des différents risques inhérents à ces activités.

Gestion du risque

Le Groupe s'appuie sur son écosystème et sur les partenariats afin de rendre ses services accessibles au plus grand nombre de clients.

Le Groupe s'organise pour se doter des bonnes compétences de gestion des abonnements et de pilotage de sa rentabilité (*churn*, NPS, incidents de paiement).

Le Groupe recrute 500 techniciens à horizon du plan afin de se mettre en capacité de répondre aux demandes de réparation des clients associées au développement des abonnements à la réparation (Darty Max).

Le Groupe fait évoluer sa plateforme IT pour inclure de nouvelles fonctionnalités de gestion des abonnements, et continue à faire développer des outils de reportings de contrôle.

Le Groupe capitalise sur une forte flexibilité/agilité, qui a permis de recruter 500 000 abonnés à son nouveau service Darty Max à fin 2021, malgré la fermeture des magasins durant plusieurs semaines.

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Croissance des activités des opérations
Identification du risque

Le développement de notre modèle multicanal et la croissance de la part de nos ventes en ligne provoquent des tensions croissantes sur les opérations de Fnac Darty. Le Groupe doit soutenir son ambition de croissance en préservant sa capacité d'exécution et en assurant un haut niveau de service sur les enjeux de disponibilité, de préparation, d'expédition et de livraison à coûts maîtrisés.

Gestion du risque

L'organisation de notre modèle opérationnel évolue pour mieux adapter nos capacités à traiter une demande croissante. Le Groupe prévoit d'investir significativement dans des équipements modernes de haute qualité qui permettront la mécanisation et l'automatisation de la chaîne de préparation et d'expédition. Ces investissements réalisés à l'horizon du plan visent à assurer une amélioration forte de la productivité et de la qualité de service.

Le développement du click&collect permet par ailleurs d'atténuer l'impact de la croissance des ventes en ligne sur les opérations en utilisant le magasin comme entrepôt et lieu de livraison.

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Gestion des talents

Identification du risque

Le Groupe doit s'assurer de l'engagement de ses collaborateurs et veiller à conserver les talents nécessaires à la mise en place de la stratégie et au développement des différentes activités. Un turnover des effectifs non maîtrisé le priverait de capitaliser sur l'expérience des collaborateurs et pourrait ainsi créer des freins à son efficacité opérationnelle.

Le Groupe pourrait aussi rencontrer des difficultés de recrutement sur les métiers existants dont il aura fortement besoin à l'avenir. La stratégie du Groupe nous engage à nous renforcer sur les métiers techniques, et sur les compétences digitales.

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place :

- une communication orale de proximité régulière ;
- le Groupe projette l'évolution de ses effectifs par métiers sur la base des données démographiques et des hypothèses du plan stratégique, ce qui permet d'anticiper les évolutions et de mettre en place des plans d'action idoines ;
- des revues de développement sont effectuées afin d'identifier les talents et les accompagner dans leur parcours professionnel au sein du Groupe ;
- les salariés sont sollicités tous les mois sur des thématiques variées pour donner leur opinion en répondant à trois questions. Ils peuvent également via ce format s'exprimer en toute liberté sur leurs attentes, ce qui permet la mise en place rapide de plans d'action concrets. Des comités de suivi ont été mis en place à cet effet ;
- le Groupe a fait évoluer l'organisation et le cadre de travail afin de faciliter l'approche collaborative et l'agilité sur les métiers digitaux ;
- un accompagnement des collaborateurs et managers du Groupe sur les nouveaux modes collaboratifs de travail a été mis en place avec le déploiement du télétravail et du management par la responsabilisation ;
- adaptation de la politique de rémunération sur un certain nombre de métiers du Groupe ;
- développement de l'Académie Fnac Darty, avec la création de neuf classes, permettant ainsi au Groupe de se doter d'un vivier d'experts sur les métiers techniques, de concepteur cuisine ou de la livraison ;
- partenariat développé avec Pôle Emploi pour mettre en place le dispositif de la POEI (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle) au travers de plusieurs classes sur les métiers de livraison et de concepteur cuisine ;
- actions autour de la modernisation de l'image employeur auprès des techniciens (divers plans de communication) ;
- modernisation des modèles et pratiques de recrutement permettant un recrutement plus rapide et plus ciblé ;
- réflexion en cours pour faire évoluer les modes de travail.

Par ailleurs, le processus d'utilisation d'outil et réseaux dédiés, le développement des liens avec des écoles spécialisées, le parrainage, les recrutements de profils, notamment en renforçant l'alternance, sur les compétences nécessaires sont une réponse à la fidélisation des collaborateurs sur ces métiers au sein du Groupe.

6.2 / Risques liés à la sécurité

Risques liés à la sécurité – Cyber-risque et sécurité des systèmes d'information

Identification du risque

La plupart des activités du Groupe dépendent de systèmes d'information développés ou administrés par des ressources internes ou des prestataires externes. Une fragilité ou une défaillance de ces systèmes pourrait perturber la conduite des opérations avec des impacts potentiellement importants sur les performances commerciales et financières, notamment au niveau des sites internet, des systèmes de commandes et d'encaissement et ce, plus particulièrement lors des pics d'activité comme en fin d'année.

Notre Groupe pourrait faire l'objet d'attaques informatiques sur ses sites marchands et nos bases de données pourraient se trouver corrompues.

Notre Groupe pourrait également faire l'objet de malveillance interne à travers une usurpation de droits notamment du fait d'une insuffisance de la sécurité de nos accès aux systèmes d'information et réseau.

Nos collaborateurs et nos clients pourraient faire l'objet de *phishing* (usurpation de l'identité Fnac Darty) entraînant ainsi des captations illicites de données.

Gestion du risque

La direction des systèmes d'information de Fnac Darty assure la cohérence de l'ensemble des applications informatiques au sein du Groupe dans une approche coordonnée visant à anticiper les incidents d'exploitation, notamment dans le cadre de la mutualisation des outils, du fait de l'intégration des deux enseignes, et à organiser les plans de secours.

Le Groupe vise à assurer la sécurité des systèmes d'information et des données qu'ils contiennent.

Cela à travers une gouvernance adaptée, des solutions techniques, des standards partagés, une politique commune et la diffusion de la charte informatique auprès des collaborateurs, la mise en place d'une solution de sécurité complémentaire permettant de détecter les menaces et activités suspectes liées aux SI (*Endpoint Detection and Response*), la gestion des identités numériques, la cyber-résilience et par le renforcement des audits de sécurité des prestataires externes. La vérification des prestataires informatiques externes par l'obtention de garanties contractuelles permet d'assurer la confidentialité et la sécurité des données traitées (conformité PCI-DSS des prestataires traitant des données bancaires).

De plus, la sensibilisation des collaborateurs du Groupe à la cyber-sécurité – formations obligatoires destinées à tous les collaborateurs notamment – est une action menée en continu.

Des solutions de sécurisation, dont le niveau ne cesse d'augmenter, sur nos sites marchands, notre messagerie, nos flux sortants sont en place.

Des audits anti-intrusion sont menés chaque année par des prestataires externes spécialisés et génèrent le cas échéant des plans d'action immédiats.

Risques liés à la sécurité – Confidentialité des informations stratégiques, commerciales, sociales et juridiques clés

Identification du risque

Le Groupe dans le cadre de ses activités courantes et de son développement stratégique traite et conserve des informations clés qui pourraient être utilisées à des fins malveillantes.

Le Groupe doit veiller, en permanence, à une gestion maîtrisée des informations confidentielles qui conditionnent le succès sur le marché des opérations commerciales majeures de l'année.

Gestion du risque

Le Groupe veille à la confidentialité de ses informations clés à travers notamment :

- une politique d'habilitations et de droits en interne sur les différents outils et réseaux partagés ;
- le rappel, dans la charte informatique du Groupe, des bonnes pratiques sur l'utilisation des outils et la gestion de l'information ;
- la surveillance des atypismes sur les boîtes mails des collaborateurs clés ;
- la sensibilisation régulière de l'ensemble des collaborateurs au risque de *phishing* ;
- les informations commerciales clés sont gérées de manière parcellaire, limitée et dans une logique d'information en « juste à temps ».

6.3 / Risques réglementaires

Risques réglementaires – Conformité aux diverses réglementations

Identification du risque

Du fait de ses activités de distribution en magasin et en ligne, le Groupe est soumis à l'évolution de l'environnement légal et réglementaire des pays où il opère. En particulier, les activités du Groupe sont soumises à des contrôles, enquêtes et réglementations relatifs à la protection des consommateurs, de la concurrence, au commerce électronique, à l'intermédiation en opérations de crédit à la consommation et assurances, à la protection des données personnelles, à l'informatique, au prix du livre (numérique et physique), aux garanties contractuelles fournies aux clients et à la sécurité et à l'accessibilité de ses magasins.

La loi Sapin 2 ainsi que la loi sur le devoir de vigilance renforcent les obligations de notre Groupe notamment par la mise en place d'une déclaration annuelle d'activités relatives à la représentation d'intérêts, d'un plan de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et la prévention, d'un plan de vigilance couvrant les risques d'atteintes aux droits humains, à la santé et la sécurité des personnes et à l'environnement, et ce, dans tous les pays où le Groupe opère.

Les activités du Groupe sont également affectées par la réglementation en matière d'environnement, qui peut avoir des impacts sur les produits distribués par nos enseignes (notamment les obligations d'enlèvement ou de reprise des produits techniques et électroménagers), sur l'organisation du service après-vente, sur les modalités et le coût de transport des produits distribués ou sur les charges supportées par nos enseignes pour la location de leurs surfaces commerciales.

De plus, des sanctions financières et/ou la publication de ces sanctions pourraient être prononcées contre le Groupe si ses plans de mise en conformité n'étaient pas jugés suffisamment robustes, ce qui impacterait les résultats et l'image du Groupe.

Gestion du risque

Le suivi et la prise en compte des réglementations sont assurés au niveau pays par la direction financière et juridique locale avec le support du réseau des conseils du Groupe et sous la supervision des directions juridique, financière et fiscale du Groupe.

Le Code de conduite des affaires du Groupe, mis à jour en 2021, réaffirme auprès des collaborateurs du Groupe et des tiers avec lesquels nous contractons nos engagements sur le respect des obligations légales et réglementaires.

Ce dispositif est complété par la signature de lettres d'affirmation en interne par les collaborateurs clés.

Des formations obligatoires en interne sont réalisées en présentiel ou via des modules d'e-learning sur le rappel de nos obligations.

Le Groupe participe aux délibérations susceptibles d'affecter son environnement, en présentant ses actions et innovations aux pouvoirs publics, en participant aux côtés de l'administration aux concertations en amont de la rédaction de textes législatifs et réglementaires, en défendant ses positions et ses propositions lors d'auditions auprès du gouvernement, de parlementaires, d'élus locaux, ou d'autorités indépendantes.

L'objectif du Groupe est d'accompagner les ambitions politiques en termes d'engagement vers une économie plus circulaire, de protection des consommateurs, d'égalité de traitement entre acteurs économiques, tout en préservant les intérêts des entreprises concernées.

Le Groupe apporte, en toute transparence, une expertise technique utile à la décision politique. Dans une démarche constructive avec les pouvoirs publics, le Groupe peut promouvoir, grâce à son expérience opérationnelle, des propositions innovantes, mais également alerter sur les risques économiques, sociaux, environnementaux que feraient peser certaines mesures sur les acteurs du secteur. Dans ce dernier cas, le Groupe veille à travailler proactivement à des solutions de compromis satisfaisantes et acceptables par l'ensemble des parties prenantes.

Dans sa démarche de représentation d'intérêts, le Groupe alterne entre engagements propres, et participation à des coalitions d'acteurs sous l'égide de fédérations professionnelles – nationales ou locales – dont il est membre.

Risques réglementaires – Usage équilibré de la donnée

Identification du risque

Le Groupe, dans le cadre de ses activités courantes et de son développement stratégique, traite et conserve des volumes significatifs de données personnelles dans un environnement technologique complexe et innovant. À ce titre le Groupe pourrait être exposé à des attaques ou à des usages externes malveillants.

Par ailleurs, dans un environnement concurrentiel agressif le Groupe veille dans le cadre de ses activités, à un usage équilibré des données personnelles entre les enjeux commerciaux et la protection de la vie privée de ses clients.

Gestion du risque

Fnac Darty a désigné auprès de la CNIL en 2017 un délégué à la protection des données Groupe. Trois personnes sont venues renforcer l'équipe en charge de veiller à la protection des données. Chaque filiale pays dispose également d'un délégué à la protection des données ou personne chargée de suivre ce sujet. Une gouvernance de la protection des données personnelles a été mise en place sur l'intégralité du périmètre.

Dans le cadre d'un processus d'amélioration continue, un programme d'actions est mené notamment sur (cf. chapitre 2.5.2 « Protéger les données personnelles des salariés et des clients ») :

- une gouvernance dédiée avec un comité de pilotage et un report au niveau du comité exécutif ; des référents « protection des données personnelles » dans chaque direction ;
- tenue d'un registre des traitements de données personnelles ;
- sensibilisation et formation ;
- documentation et procédures ;
- information des personnes ;
- conservation pour des durées limitées ;
- sécurité des systèmes d'information ;
- formalisation de contrats (*Data Protection Agreement*) avec les sous-traitants et partenaires ;
- suite à une première étude client, mise en place d'un baromètre avec un suivi d'indicateurs permettant de mesurer l'évolution annuelle de la perception des clients concernant les actions et améliorations réalisées par le Groupe en matière de traitement des données personnelles.

6.4 / Risques financiers

Risques financiers – Risque de liquidité

Identification du risque

L'activité du Groupe est saisonnière, et est marquée par une part significative de son activité au moment de la fin d'année avec la période de *Black Friday* fin novembre et les fêtes de Noël en décembre. Par conséquent, le chiffre d'affaires et l'EBITDA du Groupe sont nettement plus élevés au quatrième trimestre que les autres trimestres de l'année.

Les besoins en fonds de roulement du Groupe fluctuent au cours de l'exercice et sont normalement au plus haut au troisième trimestre de chaque année entraînant d'importants besoins de liquidité.

Au 31 décembre 2021, l'endettement brut du Groupe s'élevait à 951,7 millions d'euros hors IFRS 16, constitué essentiellement de :

- 200 millions d'euros d'obligations convertibles, échéance mars 2027 ;
- 650 millions d'euros d'obligations senior échéance avril 2024 et avril 2026 et intérêts capitalisés ;
- 100 millions d'euros de prêt BEI.

Le cash-flow libre opérationnel s'élevait à 170 millions d'euros en 2021.

Le contrat BEI, le crédit bancaire, et l'emprunt obligataire comportent des clauses usuelles pour ces types de financement, à savoir des engagements financiers, des engagements restrictifs généraux et des cas d'exigibilité anticipée.

Au 31 décembre 2021, la Société respectait ses covenants financiers au Contrat de Crédit (voir section 2.11.5 « Dette financière » du présent Document d'enregistrement universel).

La Société procède à une revue périodique et spécifique de son risque de liquidité.

Les termes et conditions des lignes de financement du Groupe sont détaillés section 2.11.5 « Dette financière » du présent Document d'enregistrement universel.

Gestion du risque

Le risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et régulièrement apprécié par le Groupe à l'aide de reportings financiers périodiques.

Pour gérer les besoins de liquidité, le Groupe a diversifié ses sources de financement et a mis en place au premier trimestre 2018 un programme de NEU CP de 300 millions d'euros, augmenté à 400 millions d'euros en juin 2020, et a à disposition une ligne de crédit revolving de 500 millions d'euros à échéance mars 2028, qui n'est pas utilisée.

Par ailleurs, le processus de diversification des financements et de renégociation des instruments financiers du Groupe qui participe à la gestion et à la remédiation du risque, entamé début 2018, s'est poursuivi en 2021. En 2019, le Groupe a procédé au refinancement de l'emprunt obligataire de 2016 de 650 millions d'euros, en deux tranches de 300 millions d'euros et 350 millions d'euros à maturité 2024 et 2026, et la levée d'un financement de 100 millions d'euros amortissable sur neuf ans auprès de la Banque européenne d'investissement. En 2021, le Groupe a procédé au refinancement de l'emprunt *term loan* à échéance mars 2023, par le moyen d'une émission d'une obligation convertible de 200 millions d'euros à échéance mars 2027. Enfin, suite à la crise de la Covid-19, le Groupe avait levé un financement Prêt Garanti par l'État de 500 millions d'euros, en avril 2020, auprès d'un groupement de banques françaises. Ce financement a été intégralement remboursé en mars 2021.

Gestion centralisée de la trésorerie

Fnac Darty Participations et Services a conclu avec ses principales filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales implantées à l'étranger des conventions de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée.

Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe (« cash pool ») de façon à favoriser la coordination et l'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou de la couverture des besoins de trésorerie appréciés globalement au niveau du Groupe.

Dans le cadre de ces conventions, ces sociétés déposent auprès de Fnac Darty Participations et Services tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, Fnac Darty Participations et Services met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements.

Risques financiers – Plan de pension

Identification du risque

Le plan de pension dénommé « Plan de pension Comet » alimenté par Darty au Royaume-Uni a été repris dans le cadre de l'intégration Fnac Darty. Les obligations de financement de Fnac Darty dépendent de la performance future des actifs, du niveau des taux d'intérêt utilisés pour mesurer les engagements futurs, des prévisions actuarielles et de l'expérience des changements des régimes de retraite et de la réglementation applicable.

Du fait du grand nombre de variables qui déterminent les obligations de financement des retraites, qui sont difficiles à prévoir, de même que toute évolution législative, les obligations futures de financement en numéraire concernant ce plan de pension pourraient être plus importantes que les montants estimés au 31 décembre 2021.

Dans ce cas, ces obligations de financement pourraient affecter de manière négative la situation financière du Groupe.

Depuis le 1^{er} octobre 2021, la réglementation au Royaume-Uni sur les fonds de pensions a évolué avec un renforcement du rôle de contrôle du régulateur anglais. Le Groupe Fnac Darty se conforme à cette nouvelle réglementation en évaluant l'impact que pourraient avoir les décisions clés prises par l'entreprise sur le financement du fonds de pension.

Gestion du risque

Le suivi des engagements au titre de ce fonds de pension est piloté conjointement par la direction des opérations financières et transformation et la direction du financement et de la trésorerie.

La réévaluation des engagements est faite tous les trois ans conjointement entre le Groupe et le *Board* des *trustees* de Comet.

Suite à la renégociation triennale qui a eu lieu en 2019, une suspension des contributions au fonds a été décidée à partir de 2020 et pour les deux années suivantes.

Le Groupe est membre du *Board* du fonds de pension Comet qui se réunit environ une fois par trimestre.

Le Groupe utilise un modèle d'évaluation permettant de formaliser les décisions clés qui pourraient impacter le financement du fonds en particulier lorsque ces décisions sont liées aux sources de financement du Groupe, aux rachats d'actions ou aux paiements de dividendes.

Risques financiers – Évolution de la structure capitalistique du Groupe**Identification du risque**

À l'issue du rachat d'actions détenues par la société Kering par la société Ceconomy en 2017, la participation du groupe Ceconomy International dans le capital de la Société est de 24,3 % du capital et des droits de vote de la Société au 31 décembre 2021. Par ailleurs, début février 2018, la société SFAM a racheté 11,38 % des titres Fnac Darty auprès du fonds d'investissement Knight Vinke. Au 31 décembre 2021, la participation du groupe Indexia Développement (anciennement SFAM) dans la Société est restée stable à 11,3 % du capital et des droits de vote.

À date, aucun actionnaire ne pourrait influencer sur l'adoption ou le rejet des résolutions soumises à l'approbation des actionnaires de la Société en assemblée générale ordinaire et/ou extraordinaire, notamment la nomination ou la révocation des membres du conseil d'administration, l'approbation des comptes annuels et la distribution de dividendes ainsi que l'autorisation de procéder à des augmentations de capital, les opérations de fusion ou d'apport ou de toute autre décision nécessitant l'approbation des actionnaires de la Société.

Cependant, ces changements récents démontrent que le Groupe est potentiellement exposé au risque de changement d'actionnaire susceptible de le freiner dans l'exécution de sa feuille de route stratégique.

Gestion du risque

Les statuts de la Société prévoient que les actionnaires qui ont franchi le seuil de 3 % de détention du capital, et tout multiple de 1 % supérieur à ce seuil, doivent en informer la Société.

Tout actionnaire détenant plus de 5 % du capital doit en outre effectuer une déclaration d'intention fournissant les informations visées au paragraphe VII de l'article L. 233-7 du Code de commerce, comprenant notamment une déclaration sur intention de prendre le contrôle de la Société, de poursuivre les achats de titres. Cette déclaration est renouvelable tous les six mois. Conjointement avec la réalisation une à plusieurs fois par an d'études d'identification actionnariale, ces mécanismes assurent une bonne information de la Société sur les différents acteurs présents à son capital.

Le Groupe adopte en sus une politique stricte de maintien de l'indépendance de ses instances de gouvernance en cas de potentiel conflit d'intérêts avec un actionnaire existant. Ainsi, suite à l'acquisition par Ceconomy de sa participation au capital du Groupe, ce dernier a échangé avec Ceconomy afin de déterminer la meilleure manière dont leur représentation pouvait être réalisée dans la gouvernance de la Société, sans contrevenir à la bonne marche des affaires ou handicaper l'exécution de la stratégie du Groupe.

Aucun administrateur représentant Ceconomy n'est ainsi présent au conseil d'administration, mais le groupe Ceconomy a participé à la sélection de trois administrateurs indépendants.

Aucun administrateur sur les 14 membres du conseil n'est lié à la société Indexia Développement (anciennement SFAM), s'agissant notamment d'un fournisseur de services pour le Groupe, et il n'y a donc pas d'influence sur les décisions du Groupe.

6.5 / Gestion des risques associés à la crise sanitaire Covid-19

Risques spécifiques liés à la pandémie de la Covid-19

En complément des risques spécifiques qui font l'objet d'un examen régulier et de plans d'actions définis, le Groupe a continué à faire face en 2021 à la crise sanitaire de la Covid-19, mais avec un impact plus faible. Les éléments majeurs de cette dernière sont repris ci-dessous :

Identification du risque

- Le Groupe doit veiller à la santé des salariés, des clients et des prestataires du Groupe, en intégrant dans le quotidien les mesures de prévention adaptées à chaque métier.
- Une évolution différente de la pandémie selon les pays peut perturber des chaînes d'approvisionnement industrielles et engendrer des ruptures de stocks dans certaines catégories de produits.
- Les mesures sanitaires décidées par les autorités peuvent avoir un impact sur la chaîne logistique du transport de marchandises, sur les approvisionnements de certains produits du Groupe et sur la capacité à assurer les livraisons et ventes jusqu'au client final.
- Le rythme de reprise de la consommation post-Covid-19 pourrait être ralenti par les conséquences des difficultés sociales.
- L'évolution de la consommation des clients vers un mode plus digitalisé pourrait nuire à la fréquentation des magasins ainsi qu'au chiffre d'affaires du Groupe.
- Le Groupe doit rester vigilant à la bonne santé financière des partenaires clés de son écosystème.

Gestion du risque

- La digitalisation de l'environnement du travail a permis de mettre en œuvre le télétravail afin de protéger les collaborateurs.
- Les choix et décisions visant à assurer la sécurité sanitaire de nos magasins, mais aussi du siège ont été poursuivis en 2021. (Chapitre 2.1.3.1 « Mesures prises pour protéger les salariés et les clients pendant la crise sanitaire »).
- Le Groupe a adapté sa politique d'achats de marchandises pour faire face aux retards de production et a élaboré un plan d'achats tactiques sur des catégories de produits clés, en étroite collaboration avec ses fournisseurs.
- En s'appuyant sur l'organisation centralisée de ses plateformes logistiques et sur la robustesse de ses plateformes digitales, le Groupe a continué d'adapter son modèle opérationnel pour répondre aux évolutions de la demande et de la situation.
- Le Groupe s'appuie sur son écosystème partenarial de prestataires de livraison et ses capacités de livraisons internes, pour assurer des délais de livraison aux meilleurs standards du marché.
- Le Groupe a adapté ses magasins et développé le click&collect pour faire face aux contraintes sanitaires dans les périodes commerciales décisives pour le Groupe.

Même si les impacts de la Covid-19 n'ont pas été ressentis aussi fortement qu'en 2020, le Groupe reste vigilant et réévalue périodiquement, avec la plus grande attention, l'évolution de la situation, et ses impacts sur ses activités et ses résultats.

6.6 / Assurances

Présentation générale

Les polices souscrites par le Groupe ont été contractualisées à des conditions adaptées à la dimension et à la typologie des risques du Groupe.

La politique d'assurances du Groupe est coordonnée par la direction juridique du Groupe, qui a pour mission avec l'appui des autres directions d'identifier les risques, d'en quantifier les conséquences et de les réduire :

- soit en préconisant des mesures de prévention pour les risques qui peuvent être éliminés ou réduits par ses moyens ;
- soit en prévoyant des modalités de financement, et notamment le transfert à l'assurance, pour les risques à caractère exceptionnel, de forte amplitude potentielle et de faible fréquence.

Pour ce faire, chaque filiale du Groupe a la charge de fournir à la direction juridique du Groupe les informations nécessaires à l'identification et à la quantification des risques et de mettre en œuvre les moyens utiles pour assurer la continuité des activités en cas de sinistre. Sur ces bases, la direction juridique du Groupe négocie avec les acteurs majeurs de l'industrie de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture des risques.

Politique de prévention des risques

La politique de prévention, de précaution et de protection des risques est pilotée au niveau du Groupe par le comité risques, regroupant plusieurs directions impliquées dans la gestion des risques. Son rôle est de recenser, évaluer et réduire l'exposition, l'occurrence et l'intensité des sinistres, grâce :

- à l'audit des principaux sites opérationnels ;
- au suivi des recommandations émanant des professionnels de la sécurité ;
- aux procédures de contrôle interne ;
- à la formation du personnel ;
- à la diffusion de bonnes pratiques en matière de gestion des risques ;
- à la mise en place de plans appropriés de secours.

Politique du Groupe en matière d'assurances

La politique du Groupe de transfert des risques significatifs aux compagnies d'assurance est déterminée en particulier par :

- le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et les niveaux de franchise ; et
- l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

Dans le cadre de sa politique d'assurance, le Groupe privilégie l'approche « tous risques sauf », déterminée en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour le Groupe de sinistres possibles, notamment en matière de :

- dommages matériels résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, de vols, d'événements naturels atteignant les biens propres du Groupe (immeubles, mobilier, matériel, marchandises ou installations informatiques), d'émeutes, de terrorisme, de guerres, ou autres ;
- pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct ;
- responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations et du matériel ;
- cyber-risque ;
- transport de marchandises ;
- flotte automobile.

La mise en place de couvertures d'assurance est fondée sur la détermination, par site et par société concernée, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, des risques que le Groupe souhaite transférer au marché de l'assurance. Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les courtiers et les assureurs, en tant que professionnels de l'assurance et souscripteurs des risques du Groupe.

Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance, ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance. Les besoins en assurance du Groupe sont revus régulièrement par le comité risque, afin de vérifier leur adéquation avec les évolutions du Groupe et du marché de l'assurance.



Les principaux programmes d'assurances souscrits par le Groupe couvrent l'ensemble de ses filiales. Ces assurances sont souscrites avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus.

Principaux programmes d'assurances

Les principaux programmes d'assurance du Groupe pour couvrir les risques auxquels il est confronté dans ses activités, qui sont décrits ci-après, peuvent le cas échéant être complétés par des dispositifs locaux spécifiques aux pays :

Dommages et pertes d'exploitation : Cette police assure le Groupe notamment contre les dommages résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, de vols, d'événements naturels atteignant les biens propres (immeubles, mobilier, matériel, marchandises ou installations informatiques) et ceux mis à la charge du Groupe, et contre les pertes d'exploitation consécutives à ces dommages, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité. Ainsi, la limite de garantie est de 400 millions d'euros et de 20 millions d'euros par sinistre de dommages directs et pertes d'exploitation combinés pour le Groupe sur une période d'assurance expirant le 1^{er} janvier 2023.

Responsabilité civile : Cette police couvre notamment les risques d'exploitation ou les risques après livraison ou prestation couvrant les dommages corporels ou matériels causés aux tiers

du fait de l'activité de l'ensemble de ses filiales ou des produits vendus par le Groupe. Le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné pour le Groupe pour une période d'assurance expirant le 30 avril 2022. Ainsi, le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné à 75 millions d'euros par sinistre et par an pour le Groupe.

Cyber-risque : Cette police couvre les risques de perte de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité des systèmes d'information du Groupe. La limite de garantie Cyber est de 20 millions par sinistre et par période d'assurance, sur une période d'assurance expirant le 30 avril 2022.

Transport de marchandises : Cette police couvre les marchandises du Groupe pendant leur transport contre les risques d'avaries, de vols, de pertes ou d'événements majeurs pouvant survenir durant le transport. La limite de garantie de cette police, qui se renouvelle au 30 avril 2022, est de 1 million d'euros par sinistre.

Flotte automobile : Cette police couvre notre flotte automobile d'environ 2 000 véhicules contre les risques de responsabilité et de dommages pouvant survenir lors de la circulation de nos véhicules. Les filiales étrangères disposent de garanties en local.

Montant des charges supportées par le Groupe : Les charges supportées par le Groupe au titre de l'ensemble des polices d'assurance pour l'exercice écoulé sont d'environ 6,5 millions d'euros.

6.7 / Gestion des risques

Suivant la définition de l'AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société, son image ou sa réputation.

La gestion des risques comprend des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers : stratégiques, opérationnels, de marché, de corruption, d'image, de réputation ou de conformité. La gestion des risques est un levier de management qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs, l'image et la réputation de la Société ;
- préserver la pérennité des activités de l'entreprise à court, moyen et long termes ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;

- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de l'entreprise autour d'une vision commune des principaux risques.

Le Groupe associe étroitement la gestion des risques et le contrôle interne. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe reposent sur un ensemble de moyens, de procédures et d'actions adaptés visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour identifier, analyser et maîtriser :

- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière ou de conformité aux lois et réglementations ; et
- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.

6.7.1 / LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

La mise en œuvre du dispositif de gestion des risques au sein du Groupe repose sur un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

6.7.1.1 / L'organisation de la gestion des risques et son articulation avec le contrôle interne

Cadre organisationnel

Le cadre organisationnel comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif.

Organisation de la gestion des risques au niveau Pays

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés repose sur le Directeur Général du pays et les responsables locaux, qui sont au plus près des risques liés aux activités qu'ils exercent ou supervisent :

- les revues de performance mensuelles contribuent à la détection de l'apparition et de la survenance des risques ;
- les directions Sécurité pays sont responsables de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise et de toutes les personnes présentes sur l'ensemble des sites du Groupe et mettent en œuvre l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle ;
- les directions supports fonctionnelles, dans leur rôle de garant et moteur de progrès, peuvent être amenées à identifier des risques et proposer un plan d'action à la ligne hiérarchique en vue de les maîtriser.



Organisation de la gestion des risques au niveau Groupe

La direction de l'audit interne anime pour le compte du management, le processus de cartographie des risques internes et externes majeurs du Groupe à partir d'une démarche d'identification et d'évaluation des risques formalisée.

La direction Sûreté diffuse un ensemble de règles et bonnes pratiques visant à la maîtrise des risques sous sa responsabilité, le réseau des directeurs Sécurité pays s'appuie également sur cet ensemble de règles et bonnes pratiques. Ses objectifs au niveau du Groupe sont l'harmonisation des procédures, la réduction des risques, l'optimisation des coûts de sécurité en favorisant les synergies et la sensibilisation du personnel dans les enseignes du Groupe.

La direction juridique identifie, analyse les risques juridiques significatifs du Groupe et les risques assurables à intégrer dans les états financiers du Groupe.

Le processus d'élaboration du plan stratégique animé par la direction de la stratégie est l'occasion de faire le point sur les principaux risques externes et de mettre à jour la cartographie des risques majeurs du Groupe.

Politique de gestion des risques

Le Groupe a formalisé sa politique de gestion des risques qui s'appuie notamment sur le Référentiel COSO II.

Un processus de gestion de risques en trois étapes

- Identification des risques : au sein des activités du Groupe, l'identification s'inscrit dans une démarche continue. Elle permet de recenser et centraliser les principaux risques en fonction de leur nature, auprès de la direction de la sûreté, ou auprès de la direction de l'audit interne.
- Analyse des risques : au sein des activités du Groupe, cette démarche est formalisée au moins une fois par an, à l'occasion d'un processus d'auto-évaluation des risques qui est animé par la direction de l'audit interne. La politique de gestion des risques détaille les critères et modalités de ces évaluations : il s'agit d'examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou d'image et de réputation) et à apprécier leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque.

- Traitement du risque : à l'occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d'action(s) le(s) plus adapté(s) à la Société sont identifiés.

Pilotage du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière : son suivi permet l'amélioration continue du dispositif.

Le comité d'audit examine une fois par an la cartographie des risques préparée par la direction de l'audit interne et validée par la direction générale du Groupe. Le comité d'audit suit l'avancée des plans d'action dédiés sur les risques majeurs au travers de présentations spécifiques faites par les sponsors des différents risques.

Le Groupe réalise par ailleurs des audits internes réguliers en France et à l'international permettant d'évaluer et de renforcer l'efficacité de ses dispositifs de gestion des risques.

Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe :

- le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également prévoir la mise en place de contrôles. Ces contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière de la cartographie des risques ;
- le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- le plan d'audit s'appuie notamment sur les cartographies des risques pour tester l'évaluation du niveau de contrôle des risques identifiés.

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle qui constitue leur fondement commun, notamment, la culture du risque et du contrôle propres à la Société et les valeurs éthiques du Groupe rappelées dans le Code de conduite des affaires.

6.7.1.2 / Les principes généraux du contrôle interne

La définition et les objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptées, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle, financière ou de conformité.

Le contrôle interne se définit comme un processus conduit par la direction générale sous le contrôle du conseil d'administration, mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel. Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde du patrimoine ;
- la fiabilité des informations financières.

Limites du contrôle interne

La probabilité d'atteindre les objectifs fixés est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'éluder le dispositif de contrôle en place ;
- aux cas de fraude délibérée du management ;
- au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreuse que le risque qu'il est censé pallier ;
- par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés et de la concurrence, évolution imprévue de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

Les composantes du contrôle interne

La qualité du dispositif de contrôle interne repose sur les composantes suivantes :

- l'environnement de contrôle fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la direction et communiquées à tous les collaborateurs ;
- une organisation comportant une définition claire et appropriée des rôles et responsabilités ;
- un système de recensement, d'analyse et de gestion des principaux risques ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

L'environnement de contrôle interne du Groupe

Cet environnement s'articule autour des principes et valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous les collaborateurs qui sont présentés dans des codes et chartes internes et s'appuie sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication des collaborateurs.

Les principes et valeurs

- Le Code de conduite des affaires a été mis à jour en 2021. Il a pour objectif de réaffirmer les principes fondamentaux qui doivent régir les comportements de tous dans leur cadre professionnel, à titre individuel comme collectif. Ces principes sont réaffirmés à travers le respect de la personne, le respect des biens de l'entreprise, le respect des règles du commerce ainsi qu'à travers les engagements du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale.
- Une « charte cadeaux et avantages », mise à jour en 2021, rappelle les règles internes du Groupe en termes d'acceptation des cadeaux et invitations. Son objectif est d'aider de manière pédagogique les collaborateurs à se positionner plus aisément par rapport aux cadeaux et sollicitations diverses en provenance des fournisseurs, des tiers et des partenaires.
- Une « charte de prévention des conflits d'intérêts », créée en 2021, a vocation à sensibiliser en matière de conflits d'intérêts. Elle a pour but d'aider les collaborateurs à les éviter et à connaître la conduite à tenir lorsqu'ils y sont confrontés. Pour le leadership et les collaborateurs exposés, elle est couplée à une déclaration de non-conflit d'intérêts annuelle. Au travers du processus lié à cette déclaration, près de 650 personnes ont été formées au conflit d'intérêts au cours de l'année 2021. Toutes les situations de conflits d'intérêts qui sont déclarées sont revues par l'audit interne, et au besoin, des mesures sont prises pour les éviter. Cette démarche présente un double objectif de pédagogie et de protection.

- La « ligne d'alerte éthique » permet de signaler les comportements contraires au référentiel éthique et toute situation ou fait grave constatés dans l'entreprise ou chez nos partenaires/fournisseurs en toute confiance et confidentialité sur notre site d'alerte éthique et de conformité.
- Les valeurs clés fédératrices du Groupe Fnac Darty sont le respect, la loyauté et la transparence. Ces valeurs fondatrices et fédératrices ont été reprises dans le Code de conduite des affaires mis à jour.
- Une charte de déontologie boursière, mise à jour en 2019, conforme aux instructions de l'AMF, définit les obligations incombant aux personnes détentrices d'informations privilégiées.
- Une charte de bon usage du système d'information est mise à jour tous les ans et permet notamment de sensibiliser et responsabiliser les collaborateurs Fnac Darty, aux droits et devoirs qui leur incombent.

Ces codes et chartes ont été validés par le comité exécutif du Groupe. Ils sont disponibles sur les sites intranet des enseignes du Groupe afin que chaque collaborateur puisse s'y référer.

Les « Règles incontournables Fnac Darty » mises à jour en 2020 définissent, pour les 15 principaux cycles opérationnels et fonctionnels des activités du Groupe, les règles clés de contrôle interne à respecter en termes de conformité légale ou réglementaire et en termes d'allocation efficiente des ressources pour atteindre les objectifs. Ces règles sont notamment complétées par un corpus de « Bonnes pratiques magasins » et un glossaire sur « La prévention des risques dans son management ».

La politique de ressources humaines

La politique de ressources humaines contribue au contrôle interne notamment par l'existence de délégations de pouvoirs et de responsabilités, de descriptions de fonctions, d'un système d'évaluation des collaborateurs et par l'investissement en formation.

- Compte tenu de la taille du Groupe, de l'importance de ses effectifs, de la diversité de ses domaines d'activité et de la dispersion géographique de ses différentes entités, des délégations de pouvoirs et de responsabilités sont nécessaires au fonctionnement optimal de l'entreprise. Dans les domaines de responsabilités dont ils ont la charge, il est attribué aux titulaires de telles délégations tous les pouvoirs et moyens nécessaires à l'exécution de leurs fonctions ainsi qu'au respect et à l'application de la réglementation en vigueur. Des fiches de postes existent pour les principales fonctions. Les descriptions de fonctions de ces fiches font notamment référence aux contrôles nécessaires à la supervision de l'activité et servent également de cadre au système d'évaluation individuelle. L'identification et la description des compétences clés (managériale et métiers) pour le Groupe permettent la mise en place progressive d'un système commun de gestion des compétences.

- Les formations, inscrites dans des plans annuels, sont orientées vers une maîtrise des métiers alliant le savoir-faire spécifique, le management et les formations obligatoires et réglementaires. Elles sont dispensées à la prise de poste, et tout au long de la carrière pour assurer le développement individuel et le respect des règles essentielles de sécurité et conformité.
- L'ensemble des cadres et employés du Groupe bénéficient d'un entretien annuel d'évaluation de la performance et des compétences et d'un entretien professionnel qui permet la prise en considération des besoins de formation et des attentes en matière d'évolution de carrière. Les cadres dirigeants sont suivis par la direction des ressources humaines du Groupe (recrutement, mobilité internationale, gestion des carrières et formation). Des plans de succession sont en place pour les principales fonctions d'encadrement du Groupe.
- Les salariés sont sollicités tous les mois sur des thématiques variées pour donner leur opinion en répondant à trois questions. Ils peuvent également via ce format s'exprimer en toute liberté sur leurs attentes, ce qui permet la mise en place rapide de plans d'action concrets. Des comités de suivi ont été mis en place à cet effet.
- Les politiques de rémunération sont gérées et contrôlées par la direction des ressources humaines du Groupe pour les principales fonctions d'encadrement et laissées à l'initiative des pays pour les autres fonctions mais dans le respect des grandes orientations définies.

L'organisation

L'organisation du contrôle interne repose sur des acteurs tout le long de la chaîne de responsabilité, du comité exécutif à l'ensemble des collaborateurs ainsi que des organes de supervision et d'évaluation que sont le conseil d'administration, le comité d'audit, le comité des nominations et des rémunérations, le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale et les commissaires aux comptes.

L'affectation des responsabilités et l'application de la règle de séparation des fonctions constituent la base permettant d'assurer le contrôle et d'établir les rôles respectifs des différentes instances de décision.

Le comité exécutif

Le comité exécutif a pour fonction de définir les grands axes stratégiques du Groupe et leurs impacts sur les grands équilibres financiers et de gestion. Il examine l'évolution de l'activité et statue sur les orientations à suivre et les plans d'actions.

Il est présidé par le Directeur Général de Fnac Darty, et comprend en 2021, outre ce dernier, le Directeur Général Belgique et Luxembourg, la secrétaire générale Groupe, la directrice des ressources humaines, le directeur commercial, le directeur Client et Développement commercial, le directeur Services et Opérations, le directeur Exploitation, le directeur administratif et financier, la Directrice Générale de Fnac Espagne, le directeur E-commerce et Digital, la directrice de la communication et des affaires publiques, la directrice exécutive Transformation & Stratégie.

Les comités d'investissement

Le comité d'investissement Groupe examine et valide, toute décision d'investissement sur les projets importants et tout projet :

- de création de magasin en propre ou en franchise ;
- d'acquisition ou de cession de société ou fonds de commerce.

Le comité d'investissement Groupe est présidé par le Directeur Général du Groupe et les membres permanents sont le directeur administratif et financier Groupe, le DAF adjoint Groupe en charge de la performance, et le DAF adjoint Groupe en charge des opérations financières et de la transformation finance. Les projets pays sont présentés par le Directeur Général du pays assisté par son directeur financier et les experts concernés par les projets (par exemple direction du patrimoine pour un projet immobilier).

Le comité d'investissement informatique examine et valide, toute décision d'investissement sur les projets informatiques importants.

Le comité d'investissement informatique est présidé par le directeur financier adjoint Groupe et les membres permanents sont le directeur des opérations et des systèmes d'information Groupe et le directeur du contrôle financier Groupe. Les projets pays sont présentés par le Directeur Général du pays assisté par son directeur financier.

Les responsables opérationnels et les collaborateurs

Le management est l'acteur opérationnel du contrôle interne sur lequel il s'appuie pour atteindre ses objectifs ; à ce titre, l'exercice de contrôles appropriés est l'une des responsabilités essentielles de chaque manager du Groupe. Cette responsabilité commence au premier niveau de supervision. La sensibilisation des principaux acteurs de ces contrôles est notamment formalisée par la signature de délégations de pouvoirs et de responsabilités.

Dans le cadre de sa délégation de pouvoirs et de responsabilités formalisée, chaque directeur et responsable définit, met en place et gère le dispositif de contrôle interne. En particulier, les directeurs de magasin, de filiale et d'entité sont responsables du maintien d'un niveau de contrôle interne satisfaisant sur les actifs et les flux de l'unité ou de l'entreprise qu'ils dirigent.

Les collaborateurs doivent avoir connaissance des dispositifs de contrôle interne au regard des objectifs qui leur ont été assignés et doivent respecter les principes et règles de contrôle et peuvent être source d'amélioration et de détection des dysfonctionnements. Ils sont informés des dispositifs existants dès la signature de leur contrat de travail et par les règlements intérieurs de leurs entités juridiques de rattachement.

Les autres acteurs du contrôle interne

- La direction juridique Groupe conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires juridiques significatives.
- La direction fiscale Groupe conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires fiscales significatives.

- La direction des opérations financières Groupe s'assure de la mise en œuvre et du respect des procédures de reporting et d'établissement des comptes consolidés.
- La direction des ressources humaines Groupe conseille et veille à la conformité des pratiques internes aux lois et aux réglementations relevant du droit social.
- La direction Sûreté Groupe et la direction Architecture Travaux Maintenance Groupe procèdent à des analyses spécifiques de risques et proposent des plans d'actions en matière de sécurité et de sûreté.
- La direction RSE conseille et assiste les directions opérationnelles et filiales sur les actions à mettre en œuvre en matière de respect des responsabilités sociétales et environnementales, et du devoir de vigilance.

Les organes de supervision et d'évaluation du contrôle interne

- Le conseil d'administration contribue par la compétence de ses membres à l'environnement général de contrôle. Il est régulièrement tenu informé des méthodologies de contrôle interne et de gestion des risques majeurs dont il rend compte dans son rapport d'activité.
- Le comité d'audit a notamment pour compétence conformément à son règlement de « s'assurer de la pertinence et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société, en particulier de ses actifs financiers ou commerciaux, matériels ou immatériels, ainsi que des risques éventuels de toute nature du personnel, des clients ou des tiers à raison des activités de la Société et/ou de ses filiales ».
- Le comité des nominations et des rémunérations a notamment pour compétence conformément à son règlement d'« évaluer l'indépendance des membres du conseil d'administration, de proposer la nomination de ses membres, de la direction générale et des comités spécialisés et enfin d'examiner et de proposer au conseil l'ensemble des éléments et conditions de rémunération des membres de la direction générale et des principaux dirigeants du Groupe ».
- Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a notamment pour compétence conformément à son règlement d'« examiner les principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, environnementale et sociétale », il pilote également les risques associés au devoir de vigilance.
- Le comité climat, mis en place en 2019, se réunit une fois par trimestre et est composé de deux sponsors du comité exécutif (secrétaire générale du Groupe et directeur des opérations et des systèmes d'information), des directeurs des achats indirects, de la RSE, de la logistique, du transport national, de la politique services et du SAV. Il est en charge du déploiement et du respect de la feuille de route climat du Groupe, il garantit l'intégration de l'enjeu climatique dans la stratégie globale, et pilote les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

- Le comité d'éthique du Groupe, présidé par la secrétaire générale, dont les membres permanents sont la directrice des ressources humaines, la directrice juridique, le directeur de la sûreté, le directeur de l'audit interne, la directrice de la RSE, et la DPO a été mis en place en janvier 2018. Ce comité a pour missions principales notamment de veiller à la mise à jour opportune du référentiel des codes, chartes et politiques du Groupe, de suivre l'efficacité des plans de réduction des risques concernant les cartographies spécifiques liées aux risques de corruption, au devoir de vigilance, à la protection des données et de rendre compte annuellement de ses travaux notamment auprès du comité exécutif.
- Le comité d'éthique restreint du Groupe, présidé par la secrétaire générale et dont les membres permanents sont la DRH, la directrice juridique, le directeur Sûreté, le directeur de l'audit interne, a été mis en place en juillet 2002. Ce comité a pour mission principale de veiller au suivi et à la gestion des signalements effectués via la ligne d'alerte éthique et de conformité.
- Un comité de pilotage RGPD sur les données personnelles a été mis en place en 2017 afin de piloter la mise en conformité et le respect du Règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD-GDPR) au 25 mai 2018. Ce comité est animé par la déléguée à la protection des données personnelles (DPO) qui a été désignée par le Groupe pour la France, et qui coordonne des DPO désignés dans les pays. Les principaux objectifs de ce comité qui se réunit tous les trois mois en présence des référents RGPD de chaque grande direction sont présentés dans le chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel et notamment dans son paragraphe 2.5.2 « Garantir la protection des données personnelles des clients et des salariés ».
- Le comité des risques assurables du Groupe créé en 2019, a pour compétence la validation, l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité du dispositif de gestion des risques en place permettant notamment la réduction des risques nets. Ce comité échange a minima une fois par trimestre, et est présidé par la secrétaire générale du Groupe et les membres permanents sont : la directrice juridique, le directeur du contrôle financier, le directeur de la sûreté, le directeur de l'audit interne, le directeur du contrôle interne France et la responsable Assurances.
- La direction de l'audit interne Groupe, qui concourt à travers ses missions à l'évaluation du dispositif de contrôle interne, formule des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement. La direction de l'audit interne a la charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers notamment l'exercice annuel des cartographies des risques et du suivi des plans d'action et assure également l'administration centrale et l'analyse du contrôle interne en application de la loi de sécurité financière et du cadre de

référence de l'AMF, développées dans le paragraphe ci-dessous intitulé « La surveillance du dispositif ». La direction de l'audit interne Groupe, rattachée au secrétariat général, rend compte à la direction générale et au comité d'audit des principaux résultats de ses évaluations.

- Les commissaires aux comptes prennent connaissance des éléments de contrôle interne pertinents pour l'audit afin de prendre en considération les facteurs pouvant engendrer des risques d'anomalies significatives dans les comptes et non dans le but de formuler une opinion sur l'efficacité du contrôle interne.

Au moment qu'ils jugent approprié, les commissaires aux comptes communiquent à la direction, au niveau de responsabilité approprié, les faiblesses du contrôle interne identifiées au cours de l'audit qu'ils estiment d'une importance suffisante pour mériter son attention, sauf s'ils considèrent cette démarche inappropriée en la circonstance. Ils effectuent cette communication par écrit lorsqu'elle porte sur des faiblesses qu'ils estiment significatives. Les commissaires aux comptes communiquent les faiblesses significatives du contrôle interne aux organes mentionnés à l'article L. 823-16 du Code de commerce, au moment qu'ils jugent approprié, par écrit.

La surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et l'examen régulier de son fonctionnement sont l'objet de trois types de travaux : les exercices annuels d'auto-évaluation, les missions de l'audit interne et les remarques formulées par les commissaires aux comptes ainsi qu'indiqué au paragraphe précédent. Au-delà de l'existant, la direction générale a missionné, en octobre 2021, le cabinet de conseil PwC pour réaliser un diagnostic de maturité de l'organisation de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit interne. Ce diagnostic avait pour objectif d'obtenir une évaluation indépendante et objective permettant de fixer les axes d'amélioration à mettre en œuvre pour assurer une couverture totale des enjeux au périmètre du Groupe.

L'auto-évaluation

Il est demandé aux acteurs en charge d'appliquer le dispositif de contrôle interne d'apprécier le niveau de contrôle interne atteint au travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités.

Cette démarche permet de :

- sensibiliser les responsables opérationnels et fonctionnels aux procédures de contrôle interne dont ils ont la charge ;
- fournir un cadre structuré et objectif d'analyse des risques et de partage des meilleures pratiques de contrôle interne ;
- lancer des plans d'action et d'amélioration le cas échéant.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- une auto-évaluation annuelle des règles incontournables Fnac Darty, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacune des organisations pays du Groupe. En 2021, 15 cycles ont été auto-évalués. Les questionnaires ont été enrichis sur la base de la création de la charte légale juridique et de la mise à jour de la cartographie des risques RGPD. Le questionnaire du cycle « Finance, comptabilité et gestion », adressé aux directeurs financiers des pays, tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application.

Ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne dont ils ont la charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble des activités et aux opérationnels de bénéficier des meilleures pratiques. Ils permettent de lancer des plans d'action d'amélioration sur la base des résultats obtenus.

L'audit interne

En 2021, la direction de l'audit interne a poursuivi le renforcement de son dispositif d'évaluation du contrôle interne des organisations et de maîtrise des risques. Les principales actions engagées concernent :

- la tenue de comités de contrôle interne pour toutes les filiales françaises et internationales, ainsi que pour directions majeures. Ces comités permettent notamment :
 - de formaliser la remontée d'information par les responsables opérationnels quant aux principaux risques identifiés et/ou avérés,
 - de s'assurer que les activités de contrôle sont mises en œuvre et qu'elles couvrent les risques de la filiale.

Ces comités de contrôle interne se sont tenus entre janvier et décembre avec les Directeurs Généraux et directeurs financiers des pays ou filiales, les directions juridique, fiscale, financière, de l'audit interne, de la protection des données, et de la sécurité informatique ;

- la réalisation de missions d'audit spécifiques en lien avec la cartographie des risques.

Les commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes, les commissaires aux comptes formulent des remarques. Au moment qu'ils jugent approprié, les commissaires aux comptes communiquent à la direction, au niveau de responsabilité approprié, les faiblesses du contrôle interne identifiées au cours de l'audit qu'ils estiment d'une importance suffisante pour mériter son attention, sauf s'ils considèrent cette démarche inappropriée en la circonstance. Ils effectuent cette communication par écrit lorsqu'elle porte sur des faiblesses qu'ils estiment significatives. Les commissaires aux comptes communiquent les faiblesses significatives du contrôle interne aux organes mentionnés à l'article L. 823-16 du Code de commerce, au moment qu'ils jugent approprié, par écrit.

6.7.1.3 / Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information financière

Principes généraux d'organisation du contrôle interne comptable et financier

Définition et objectifs

Le contrôle interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables : processus de production de l'information financière, processus d'arrêtés des comptes et actions de communication.

Le dispositif de contrôle interne comptable et financier vise à assurer :

- le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur la base desquels les comptes sont établis ;
- l'application des orientations fixées par la direction générale au titre des informations financières ;
- la préservation des actifs ;
- la qualité de la remontée des informations qui concourent à l'élaboration des comptes publiés et la fiabilité de leur traitement centralisé pour la consolidation Groupe en vue de leur diffusion et de leur utilisation à des fins de pilotage ;
- le contrôle de la production des éléments financiers comptables et de gestion.

Périmètre

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable comprend la société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

L'organisation et le processus de pilotage de la fonction comptable et financière

L'organisation

L'élaboration de l'information financière et comptable du Groupe est assurée par la direction financière Groupe.

En 2021, la direction financière Groupe a supervisé :

- direction des opérations financières et transformation finance incluant la consolidation, le contrôle financier, le centre de services partagés comptable, l'administration commerciale et une maîtrise d'ouvrage Finance unique Groupe ;
- direction de la performance finance regroupant les fonctions de contrôle de gestion France, le contrôle interne et les directeurs financiers de l'ensemble des pays et des BUs ;
- direction fiscale ;
- direction des relations investisseurs ;
- direction de la sûreté ;
- direction de la trésorerie et du financement ;
- direction de l'immobilier.

Les normes

Les normes comptables

Le Groupe s'est doté d'un corps de règles et méthodes comptables, dont l'application est obligatoire pour toutes les filiales consolidées.

Ces règles comptables, régulièrement mises à jour, tiennent compte de l'évolution des réglementations et des normes comptables.

Les normes comptables fixent les principes nécessaires au traitement homogène des opérations. Elles précisent notamment les modalités d'enregistrement conformément aux normes IFRS.

Les procédures budgétaires et de clôture assurent l'homogénéité de traitement des données.

Les normes de gestion

Les normes de gestion précisent non seulement les règles applicables à la valorisation de certains comptes significatifs de bilan et de compte de résultat mais également les contrôles et validations applicables aux processus clés.

L'amélioration de la qualité de la formalisation et la mise à jour de ces règles sont sous la responsabilité de la direction du contrôle financier.

Le processus de pilotage

La production et l'analyse de l'information financière et comptable s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion telles que :

- le plan à moyen terme, qui mesure les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Il sert également à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes Unités Génératrices de Trésorerie ;
 - le budget annuel, qui se construit sur la base d'échanges entre les directions opérationnelles et les directions générales Pays et Groupe : ce budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'actions opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;
 - le budget annuel est actualisé au moins deux fois par an afin d'apprécier si les objectifs budgétaires ont été atteints et, le cas échéant, de les réviser en tenant compte des réalisations à date et de l'évolution de l'environnement interne et externe. De plus, un *rolling forecast* mensuel est formalisé dans le cadre de l'actualisation de la mensualisation du budget ; ainsi les entités communiquent leurs prévisions de résultat et cash-flow révisées mensuellement sur leur estimation de l'activité ;
 - le reporting, qui a lieu tous les mois sur la base d'une clôture des résultats mensuels effectuée par toutes les entités dépendantes du Groupe, permet une remontée rapide des informations financières et un suivi régulier de la performance des opérations. La direction des opérations financières, en s'appuyant sur les contrôles délégués aux directeurs financiers des pays ou filiales, veille à sa cohérence, sa fiabilité et au respect des traitements comptables appliqués.
- Le Directeur Général du Groupe, le directeur financier Groupe, les Directeurs Généraux de zones, pays ou filiales se réunissent régulièrement avec les managers des différentes activités afin d'apprécier l'évolution de l'activité, sur la base d'éléments financiers et opérationnels ;
- la direction des opérations financières s'assure de manière régulière pour les clôtures semestrielles et annuelles des engagements hors bilan des entités juridiques consolidées, notamment dans le cours du processus de consolidation statutaire dans le cadre duquel elles sont tenues de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

Les systèmes d'information

Les systèmes d'information comptables et financiers déployés au sein du Groupe ont pour objectif de satisfaire aux exigences de conformité, de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

- Les données de gestion financière et de comptabilité sont gérées avec un seul et même système d'information SAP dans toutes les activités de l'enseigne Fnac afin de garantir une cohérence pour le traitement, la comparaison et le contrôle des informations comptables et financières. Les données de gestion financière et de comptabilité sont gérées avec un système d'information SAP différent de celui de Fnac pour Darty France et avec un logiciel développé en interne pour Vanden Borre (Darty Belgique).
- Les données de reporting financier, de construction et suivi budgétaire sont gérées avec un seul et même système d'information dans toutes les activités du Groupe. Cet outil SAP BPC est interfacé avec les différents systèmes d'information comptable.
- Les données de consolidation sont collectées dans un outil unique de consolidation BPC Consolidation, interfacé avec le système SAP BPC du reporting consolidé Fnac Darty.

Afin de renforcer le contrôle interne des systèmes, la direction Organisation et Systèmes d'information a renforcé le dispositif de séparation des tâches et a amélioré les contrôles des droits d'accès, à travers une revue annuelle formalisée sur tout le périmètre du Groupe.

L'élaboration de l'information comptable et financière

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

L'ensemble des processus alimentant les comptes, notamment les ventes, les achats et la gestion des stocks, des immobilisations, de la paie et de la trésorerie font l'objet de procédures spécifiques de suivi et de règles de validation et d'autorisation de comptabilisation.

La consolidation des comptes

La consolidation statutaire des comptes est mensuelle et réalisée à l'aide de l'outil de consolidation unique qui permet la transmission des informations financières des filiales consolidées, en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation par leur commissaire aux comptes et par leurs Directeurs Généraux et financiers, qui s'engagent alors par la signature d'une lettre d'affirmation semestrielle, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

La direction des opérations financières anime le processus de consolidation.

La communication financière

La direction Relations investisseurs et Communication financière, rattachée au directeur financier du Groupe, est responsable de la préparation d'un calendrier précis de diffusion aux marchés financiers d'une information à jour sur les activités du Groupe.

Ce calendrier est en adéquation avec les exigences des autorités de marché. Les responsables vérifient, avec le support de la direction juridique, que la communication est effectuée dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements dont ils assurent une veille permanente.

Toute information significative communiquée à la communauté financière reflète avec sincérité et transparence la situation de l'activité du Groupe et est effectuée dans le respect du principe d'égalité d'information entre les actionnaires.

Les commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission permanente, les commissaires aux comptes audient les comptes et états, annuels et semestriels, des entités consolidées. L'établissement des comptes consolidés annuels du Groupe est réalisé par la direction des opérations financières sous la responsabilité du directeur financier du Groupe après validation par les directions financières des entités. Le Directeur Général et le directeur financier et du Groupe certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés en signant une lettre d'affirmation adressée aux commissaires aux comptes.



6.7.2 / LES CARTOGRAPHIES DES PRINCIPAUX RISQUES

Dans le cadre de ses procédures de gestion des risques et de contrôle interne, le Groupe élabore des cartographies des principaux risques auxquels il est exposé. Pour chaque risque identifié, le Groupe apprécie son impact potentiel. Les cartographies sont mises à jour régulièrement et permettent au Groupe de définir et de suivre les différents plans d'actions spécifiques mis en œuvre pour réduire ou maîtriser ces risques. Les risques identifiés dans la dernière cartographie des risques du Groupe sont détaillés dans les sections précédentes du présent chapitre 6 « Facteurs et gestion des risques ». En complément et afin de répondre aux exigences des nouvelles réglementations, une cartographie spécifique des risques anticorruption et une cartographie des risques relative à la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre ont été réalisées.

6.7.2.1 / La cartographie des risques métiers du Groupe

La cartographie des principaux risques métiers identifiés est un processus qui est réalisé à l'échelle du Groupe avec les contributions des pays et des principales directions opérationnelles du Groupe ; elle fait l'objet d'une première validation en comité exécutif puis elle est examinée et validée par les membres du comité d'audit au mois de décembre de chaque année.

Un point régulier est réalisé auprès des membres du comité d'audit notamment sur le niveau d'avancement des plans de remédiation.

6.7.2.2 / La cartographie spécifique des risques de corruption du Groupe

Dans le cadre de la loi Sapin 2 promulguée en décembre 2016 et entrée en vigueur en juin 2017, le Groupe a établi une cartographie des risques de corruption. Ces travaux élaborés sur la base d'entretiens avec différentes directions du Groupe ont notamment tenu compte des implantations géographiques de nos activités, de nos interactions avec les tiers, de nos différents métiers au sein du Groupe, de notre politique ressources humaines, et des procédures existantes. Les plans d'actions définis dans ce cadre ont permis de renforcer notre dispositif d'éthique des affaires (cf. Chapitre 2, 2.5.3 « Lutter contre la corruption »). La cartographie des risques de corruption fait l'objet d'une revue annuelle par le comité éthique du Groupe.

6.7.2.3 / La cartographie spécifique des risques sur le devoir de vigilance du Groupe

Dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, le Groupe a établi une cartographie spécifique des risques en association avec les parties prenantes de la Société, relatifs aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes, à l'éthique et à l'environnement concernant ses activités directes ou indirectes. Ces travaux ont permis de définir un plan de vigilance robuste comprenant des actions d'atténuation adaptées (cf. Chapitre 2, 2.5.5 « Plan de vigilance »). La cartographie des risques sur le devoir de vigilance fait l'objet d'une revue annuelle par le comité éthique du Groupe.

6.7.2.4 / La cartographie spécifique des risques RGPD Groupe

Dans le cadre du Règlement général sur la protection des données adopté en 2016 et entrée en vigueur en 2018, le Groupe a établi une cartographie des risques RGPD. Ces travaux élaborés sur la base d'entretiens avec différentes directions du Groupe ont notamment tenu compte des implantations géographiques de nos activités, de nos interactions avec les tiers et de nos différents métiers au sein du Groupe. Cette cartographie permet d'orienter les actions du programme de conformité au RGPD mené dans chaque direction métier personnelles (cf. chapitre 2, 2.5.2 « Garantir la protection des données personnelles des clients et des salariés »). La cartographie des risques RGPD fait l'objet d'une revue annuelle par le comité éthique du Groupe.



Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat

7.1 / La Société	424	7.4 / Les informations boursières	447
7.1.1 / Renseignements concernant la Société	424	7.4.1 / Marché des actions	447
7.1.2 / Actes constitutifs et statuts	424	7.4.2 / Cours de l'action Fnac Darty et volumes de transactions	448
7.2 / Le capital	427	7.4.3 / Établissement assurant le service financier	448
7.2.1 / Capital social émis et capital social autorisé mais non émis	427	7.5 / Politique de distribution des dividendes	449
7.2.2 / Titres non représentatifs de capital	429	7.6 / Dialogue avec les actionnaires et investisseurs	450
7.2.3 / Auto-contrôle, auto-détention, acquisition et annulation par la Société de ses propres actions	429	7.7 / Organisation du Groupe	451
7.2.4 / Autres droits ou titres donnant accès au capital	432	7.7.1 / Organigramme simplifié du Groupe	451
7.2.5 / Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis	439	7.7.2 / Principales filiales et participations	452
7.2.6 / Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	439	7.8 / Transactions avec les parties liées	454
7.2.7 / Historique du capital social au cours des cinq derniers exercices	440	7.8.1 / Transactions avec les parties liées	454
7.3 / Les actionnaires	444	7.8.2 / Conventions réglementées	454
7.3.1 / Actionnariat	444	7.8.3 / Opérations intragroupes significatives	454
7.3.2 / Droit de vote des actionnaires	447	7.9 / Contrats importants	455
7.3.3 / Structure de contrôle	447		
7.3.4 / Accords susceptibles d'entraîner un changement du contrôle qui s'exerce sur la Société	447		

7.1 / La Société

7.1.1 / RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

7.1.1.1 / Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Fnac Darty ».

7.1.1.2 / Lieu, numéro d'immatriculation et identifiant d'entité juridique (LEI)

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro d'identification 055 800 296.

L'identifiant d'entité juridique (LEI) de la Société est le 96950091FL62XSPLPHO35.

7.1.1.3 / Date de constitution et durée

Date de constitution de la Société

La Société a été constituée le 15 décembre 1917.

Durée de la Société

La durée de la Société est fixée au 1^{er} janvier 2100, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

7.1.1.4 / Siège social, forme juridique, législation applicable et site web

Siège social de la Société

Le siège social de Fnac Darty est situé 9, rue des Bateaux-Lavois, ZAC Port d'Ivry, 94200 Ivry-sur-Seine, France (téléphone : + 33 1 55 21 57 93).

Forme juridique et législation applicable

Fnac Darty est une société anonyme de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce.

Forme sociale antérieure

La Société a été constituée initialement sous la forme d'une société anonyme. Elle a été transformée en société par actions simplifiée aux termes d'une décision unanime des actionnaires en date du 4 juin 2002. Les associés de la Société ont décidé le 26 septembre 2012 la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration.

Site web

Le site web de la Société est www.fnacdarty.com.

7.1.2 / ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

Les statuts de la Société ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration de droit français. Les principales stipulations décrites ci-dessous sont issues des statuts de la Société tels qu'adoptés par l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires de la Société du 17 avril 2013.

7.1.2.1 / Objet social

L'article 2 des statuts de la Société prévoit qu'elle a pour objet :

- la création, l'exploitation et le développement d'établissements commerciaux ou industriels dans les secteurs de la distribution de produits et services, de la culture, de l'éducation, de la musique, des loisirs, des équipements électroniques et informatiques, des services aux particuliers et aux entreprises, ou des équipements des personnes, des maisons et bureaux, directement ou indirectement par la constitution de filiales ou la prise de participations, dans le monde entier ;

- l'acquisition, l'administration et la cession de titres financiers ou d'intérêts de quelque nature que ce soit dans toutes entités à objet licite quelconque, quelle que soit la forme juridique, y compris sans personnalité morale, dans le monde entier et pour toutes périodes ou durées, et la réalisation de toute opération portant sur ces titres financiers ou intérêts, directement ou indirectement par la constitution de filiales ou la prise de participations ;

- toutes opérations, y compris financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement ou pouvant être nécessaires ou utiles à un titre quelconque, y compris accessoire ou connexe, à ce qui précède.

À cet effet, la Société peut agir, directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société avec toutes autres sociétés, personnes et entreprises et réaliser sous quelque forme que ce soit les opérations entrant dans son objet.

7.1.2.2 / Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

7.1.2.3 / Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale**Conseil d'administration****Composition du conseil d'administration (article 12 des statuts et article 1^{er} du règlement intérieur du conseil)**

Le conseil est composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi, notamment en cas de fusion.

Les administrateurs sont nommés dans les conditions légales par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre années. L'article 12 des statuts prévoit la faculté de nommer des administrateurs pour une durée inférieure à la durée du mandat pour permettre la mise en œuvre ou le maintien d'un échelonnement des mandats de membres du conseil d'administration. La durée des mandats des membres du conseil est ainsi organisée de façon à assurer un renouvellement des membres aussi régulier que possible. Les administrateurs sont rééligibles et révocables à tout moment par l'assemblée générale. En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le conseil d'administration peut procéder dans les conditions légales à des nominations à titre provisoire qui seront soumises à la ratification de la prochaine assemblée générale ordinaire. L'administrateur nommé dans ces conditions en remplacement d'un autre demeure en fonction pendant le temps qui reste à courir du mandat de son prédécesseur.

Le conseil d'administration comprend en outre un ou deux administrateurs représentant les salariés nommés pour quatre ans par la ou les organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections.

Direction générale**Directeur général (article 17 des statuts)**

Lorsque le conseil d'administration choisit la dissociation des fonctions de Président et de directeur général, il procède à la nomination du directeur général parmi les administrateurs ou en dehors d'eux, fixe la durée de son mandat, détermine sa rémunération et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs. Le directeur général ne peut être âgé, à aucun moment, de plus de 65 ans.

Directeurs Généraux délégués (article 18 des statuts)

Sur proposition du directeur général, que cette fonction soit assurée par le Président du conseil d'administration ou par une autre personne, le conseil peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le directeur général avec le titre de directeur général délégué. Le nombre maximum de directeurs généraux délégués est fixé à cinq. Aucun directeur général délégué ne peut être âgé, à aucun moment, de plus de 65 ans.

Si le directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, le ou les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général.

7.1.2.4 / Assemblées générales**Convocation des assemblées générales**

Les assemblées générales de la Société sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la réglementation en vigueur et les statuts de la Société. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Accès et vote aux assemblées générales

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres par l'inscription en compte des titres à son nom (ou pour autant que les actions de la Société sont admises aux négociations d'un marché réglementé, à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de la réglementation en vigueur) au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit, pour autant que les actions de la Société sont admises aux négociations d'un marché réglementé, dans les comptes de titres au porteur tenus par tout intermédiaire habilité. La justification de la qualité d'actionnaire peut s'effectuer par voie électronique, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris Internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.



Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

La saisie et la signature des formulaires électroniques peuvent prendre la forme, sur décision préalable du conseil d'administration de la Société, d'un procédé fiable d'identification répondant aux conditions définies à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1367 du Code civil, pouvant consister en un identifiant et un mot de passe, ou tout autre moyen prévu par la réglementation en vigueur. La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de transfert de propriété de titres intervenant avant le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

Fnac Darty a mis en place Votaccess, un service offrant la possibilité de voter en ligne préalablement à l'assemblée générale et de disposer sous forme électronique du dossier de convocation.

Tenue des assemblées générales

Les assemblées sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence ou en cas de carence, par le membre du conseil spécialement délégué à cet effet par le conseil d'administration. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la réglementation en vigueur.

7.1.2.5 / Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Aucune stipulation des statuts n'aurait, à la connaissance de la Société, pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société.

7.1.2.6 / Franchissements de seuils et identification des actionnaires (article 9 des statuts)

Franchissements de seuils

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du

capital, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir, directement ou indirectement, un pourcentage du capital ou des droits de vote de la Société égal ou supérieur à 3 % ou à tout multiple de 1 % au-dessus de 3 % est tenue d'informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception selon le délai prévu à l'article R. 233-1 du Code de commerce (soit, à ce jour, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation). Les dispositions du paragraphe VI bis de l'article L. 233-7 du Code de commerce et du Règlement général de l'AMF s'appliquent *mutatis mutandis* aux seuils visés au présent alinéa.

À défaut d'avoir été déclarées ainsi qu'il est décrit au paragraphe précédent, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les assemblées d'actionnaires, si à l'occasion d'une assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société en font la demande lors de cette assemblée. La privation des droits de vote s'applique pour toute assemblée d'actionnaires se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

En outre, pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé et outre les seuils prévus par la réglementation en vigueur, toute personne qui viendrait à détenir seule ou de concert un nombre d'actions représentant plus du vingtième du capital ou des droits de vote de la Société, devra dans sa déclaration à la Société fournir les informations visées au paragraphe VII de l'article L. 233-7 du Code de commerce telles que précisées par le Règlement général de l'AMF.

À l'issue de chaque période de six mois suivant sa première déclaration, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à la fraction visée à l'alinéa précédent, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de six mois.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Pour la détermination des pourcentages de détention, il est tenu compte des actions et droits de vote visés aux articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce et des dispositions des articles 233-11 et suivants du Règlement général de l'AMF.

Identification des actionnaires

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, la Société est autorisée à faire usage des dispositions de la réglementation en vigueur en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

7.2 / Le capital

7.2.1 / CAPITAL SOCIAL ÉMIS ET CAPITAL SOCIAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

Le capital social de la Société s'élève à 26 761 118 euros au 31 décembre 2021 et au 1^{er} mars 2022, divisés en autant d'actions d'un (1) euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie, représentent autant de droits de vote théoriques et 26 693 395 droits de vote réels au 31 décembre 2021 et 26 673 215 droits de vote réels au 1^{er} mars 2022. Il est précisé que l'écart entre le nombre de droits de vote théoriques et le nombre de droits de vote réels correspond aux actions auto-détenues et privées du droit de vote. La Société n'a pas, à sa connaissance, de nantissement portant sur une part significative de son capital.

Le tableau ci-dessous présente les délégations et autorisations financières qui ont été consenties par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 23 mai 2019, du 28 mai 2020 et du 27 mai 2021.

Objet de la résolution	Montant maximal	Validité autorisation	Utilisation faite de la délégation ou de l'autorisation au cours de l'exercice
Rachats d'actions et réduction du capital social			
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société ⁽¹⁾	10 % du capital social Prix maximum par action : 80 € Montant maximum de l'opération : 212 868 560 €	18 mois ^(b)	Voir 7.2.3.1
Autorisation de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues	10 % du capital social par 24 mois	26 mois ^(b)	Voir 7.2.3.2
Émission de titres			
Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires ⁽¹⁾	Actions : 13 M€ ^(d) Titres de créance : 260 M€ ^(d)	26 mois ^(b)	Cette délégation n'a pas été utilisée
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription et avec délai de priorité facultatif par offre au public et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange, d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créances et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires ⁽¹⁾	Actions : 2,60 M€ ^(e) Titres de créance : 260 M€ ^(d)	26 mois ^(b)	Cette délégation n'a pas été utilisée
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé ⁽¹⁾	Actions : 2,60 M€ ^(f) Titres de créance : 260 M€ ^(d)	26 mois ^(b)	Cette délégation n'a pas été utilisée
Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature ⁽¹⁾	Actions : 10 % du capital social au jour de l'AG ^(f) Titres de créance : 260 M€ ^(d)	26 mois ^(b)	Cette délégation n'a pas été utilisée
Autorisation consentie au conseil d'administration, en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, pour fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital ⁽¹⁾	10 % du capital social par an	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ⁽¹⁾ et/ou primes	13 M€ ^(g)	26 mois ^(b)	Cette délégation n'a pas été utilisée

Objet de la résolution	Montant maximal	Validité autorisation	Utilisation faite de la délégation ou de l'autorisation au cours de l'exercice
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription ⁽ⁱ⁾	Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale) et plafonds fixés par l'assemblée	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Émission réservée aux salariés et aux dirigeants			
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers	1,3 M€ ⁽ⁱ⁾	26 mois ^(b)	Cette délégation n'a pas été utilisée
Octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions avec renonciation au droit préférentiel de souscription	5 % du capital social au jour de l'attribution ^(h)	38 mois ^(a)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié de la Société, avec renonciation du droit préférentiel de souscription	5 % du capital social au jour de l'attribution ^(h)	À compter du 28/09/2020 jusqu'au 27/07/2023	244 660 titres attribués le 27 mai 2021, soit 0,91 % du capital ⁽ⁱ⁾

(a) À compter du 23 mai 2019.

(b) À compter du 27 mai 2021.

(c) À compter du 28 mai 2020.

(d) L'ensemble des délégations en matière d'augmentation de capital s'imputent sur ce plafond global d'augmentation de capital. Plafond commun pour les titres de créance.

(e) Plafond commun d'augmentation de capital de 2,60 millions d'euros sur lequel s'imputent les plafonds visés au (f) et qui s'impute sur le plafond global visé au (d).

(f) Imputation sur le plafond commun d'augmentation de capital visé au (e).

(g) Imputation sur le plafond global visé au (d).

(h) Plafond commun aux autorisations en matière de stock-options et d'attributions gratuites d'actions, étant précisé que, pour chaque autorisation, le montant nominal des augmentations de capital s'imputera sur le plafond global visé au (d). Sous-plafond commun aux autorisations en matière de stock-options et d'attributions gratuites d'actions au profit des dirigeants mandataires : 1 % du capital social au sein du plafond commun.

(i) Suspension en période d'offre publique.

(j) Pourcentage résiduel de l'autorisation : 4,09 %.

M€ : millions d'euros.

La Société a mis en œuvre les résolutions portant autorisation à l'effet d'opérer sur les actions et de réduire le capital de la Société comme décrit en section 7.2.3 ci-après.

La Société a décidé de faire usage de la délégation de compétence qui lui a été conférée par l'assemblée générale du 23 mai 2019 dans sa dix-septième résolution et a décidé de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et sans délai de priorité, par voie d'offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier (dite « par voie de placement privé »), d'obligations convertibles dites « OCEANES », dans la limite d'un montant

nominal maximal de deux cent soixante millions d'euros (260 000 000 euros) et à l'augmentation de capital consécutive à la conversion éventuelle des obligations convertibles en actions nouvelles dans la limite d'un montant nominal maximal de deux millions six cent mille euros (2 600 000 euros) (cf. 7.2.4 « Autres droits ou titres donnant accès au capital – Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) »).

7.2.2 / TITRES NON REPRÉSENTATIFS DE CAPITAL

Le Groupe dispose depuis le 22 septembre 2016 d'obligations *senior* pour un montant de 650 millions d'euros et portant intérêt annuel au taux de 3,25 %, remboursables en 2023 (« Obligations *high yield* ») comme décrit dans la section 4.2.2.2 « Dette financière ».

Le 16 mars 2021, Fnac Darty a annoncé la finalisation de la restructuration de sa dette à long terme, avec un profil de maturité allongé, des sources de financement diversifiées, un coût optimisé et la sécurisation de sa liquidité à long terme.

Le Groupe a ainsi initié le remboursement de l'intégralité son Prêt Garanti par l'État (PGE) d'un montant de 500 millions d'euros.

Cet instrument aura permis à Fnac Darty d'appréhender la crise sanitaire avec confiance tout au long de l'année 2020.

En parallèle, Fnac Darty a renégocié les conditions de ses facilités de crédit en amendant sa ligne de crédit RCF pour porter son montant total à 500 millions d'euros contre 400 millions auparavant. Cette ligne de crédit aura une maturité de 5 ans (mars 2026) qui pourra être prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en mars 2028. En cohérence avec les objectifs stratégiques du nouveau plan stratégique Everyday, cette nouvelle facilité de crédit intègre une composante Responsabilité sociale et environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs fixés sont atteints.

7.2.3 / AUTO-CONTRÔLE, AUTO-DÉTENTION, ACQUISITION ET ANNULATION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

7.2.3.1 / Programme de rachat d'actions propres en vigueur au jour d'établissement du Document d'enregistrement universel

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires de la Société a autorisé le 27 mai 2021, pour une durée de 18 mois à compter de ladite assemblée le conseil d'administration de la Société à mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce et conformément au Règlement général de l'AMF, dans les conditions suivantes :

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Prix d'achat maximum par action	Montant maximal	Nombre maximal d'actions
Programme de rachat d'actions autorisé par l'AG du 27 mai 2021	18 mois	80 euros (hors frais d'acquisition)	212 868 560 euros	10 % du capital de la Société

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires de la Société a, le 27 mai 2021 dans les mêmes conditions, pour une durée de 26 mois à compter de ladite assemblée, autorisé le conseil d'administration de la Société à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, dans les conditions suivantes :

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Durée maximum de la période d'annulation des actions	Nombre maximal d'actions pouvant être annulées
Programme de rachat d'actions	26 mois	24 mois	10 % du capital de la Société

Objectifs autorisés

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- a) d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Fnac Darty par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- b) de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, de fusion, de scission, d'apport ;
- c) d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe (en ce compris les sociétés et groupements d'intérêt économique liés), ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- d) d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- e) de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée générale extraordinaire.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer par tous moyens sur ses actions dans tout autre but autorisé ou toute pratique de marché admise, ou qui viendrait à être autorisée par la loi ou la réglementation en vigueur ou admise par l'Autorité des marchés financiers. En cas d'opérations réalisées en dehors des objectifs mentionnés ci-dessus, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Modalités des rachats

Les opérations d'acquisition, cession, échange ou transfert pourront être opérées par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et la Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Mise en œuvre

En date du 18 octobre 2018, la Société a informé le marché de la mise en œuvre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 535 000 actions, soit environ 2 % du capital, pendant 24 mois. Cette opération de rachat est réalisée à un prix ne pouvant dépasser le plafond de 130 euros par action, fixé par l'assemblée générale.

Ces actions sont destinées à être annulées afin d'atténuer les effets dilutifs des plans d'actions de performance, ou des plans de stock-options passés.

Aux fins de la réalisation de ce programme, le Groupe a confié mandat à un prestataire indépendant de services d'investissement (PSI).

Au 31 décembre 2019, 495 000 actions avaient été rachetées au titre de ce mandat à un cours moyen de 63,31 euros (des frais de courtage pour 31 338 euros ont été versés à ce titre). Ces actions, représentant environ 2 % du capital avant annulation, ont été annulées.

Aucun programme de rachat d'actions propres n'a été mis en œuvre par la Société en 2020 et en 2021.

Rachats au titre du contrat de liquidité

À compter du 26 septembre 2018, et pour une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction, Fnac Darty a confié à Oddo BHF et Natixis la mise en œuvre d'un contrat de liquidité et de surveillance de marché, portant sur ses actions ordinaires, conforme à la pratique admise par la réglementation.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, les moyens suivants ont été affectés au compte de liquidité :

- 97 750 actions Fnac Darty ;
- 360 967,54 euros.

Un avenant au contrat de liquidité a par ailleurs été signé en mars 2019.

En 2021, dans le cadre du contrat de liquidité, 496 078 actions ont été acquises au prix moyen de 54,2112 euros pour un montant global de 26 892 980,05 euros et 496 365 actions ont été cédées au prix moyen de 54,6568 euros pour un montant global de 27 129 728,51 euros. Au titre de ce contrat de liquidité, à la date du 31 décembre 2021, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 67 723 actions et 2 967 287,08 euros.

Au 1^{er} mars 2022, la Société détenait 87 903 actions.

Compte tenu de l'évolution de l'épidémie de la Covid-19 et conformément aux conditions imposées pour la mise en place d'un Prêt Garanti par l'État, le conseil d'administration n'a pas procédé à des rachats d'actions en 2020 et 2021, sauf dans le cadre du contrat de liquidité en vigueur.

7.2.3.2 / Descriptif du programme de rachat d'actions soumis pour autorisation à l'assemblée générale du 18 mai 2022

Présentation du programme soumis à la prochaine assemblée

Une nouvelle autorisation est soumise à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 18 mai 2022 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 visant à autoriser le conseil d'administration à mettre en œuvre un nouveau programme de rachat des actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce et conformément au Règlement général de l'AMF, dans les conditions suivantes :

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Prix d'achat maximum par action	Montant maximal	Nombre maximal d'actions
Programme de rachat d'actions	18 mois	80 euros	214 088 880 euros	10 % du capital de la Société

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Fnac Darty par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de fusion, de scission, d'apport ou de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe, en ce compris les groupements d'intérêt économique et sociétés liées, ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe, en ce compris les groupements d'intérêt économique et sociétés liées ;

- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;

- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée générale extraordinaire.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer par tous moyens sur ses actions dans tout autre but autorisé ou toute pratique de marché admise, ou qui viendrait à être autorisée par la loi ou la réglementation en vigueur ou admise par l'Autorité des marchés financiers. En cas d'opérations réalisées en dehors des objectifs mentionnés ci-dessus, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Les opérations d'acquisition, cession, échange ou transfert pourront être opérées par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et la Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

7.2.4 / AUTRES DROITS OU TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

À la date du 31 décembre 2021, le capital potentiel est composé de 2 468 221 OCEANES et de 1 022 299 actions attribuées gratuitement en période d'acquisition ainsi que décrit ci-dessous. Le dispositif de rémunération de long terme décrit dans la section 3.4.2 « Intéressement long terme » se concrétise pour partie en options de souscription d'actions et pour partie en attributions gratuites d'actions.

Les principes et la mise en œuvre d'un plan d'intéressement long terme destiné aux principaux dirigeants du Groupe (y compris le dirigeant mandataire social exécutif) ont été approuvés par les conseils d'administration du 28 avril 2017, du 15 décembre 2017, du 18 mai 2018, du 23 mai 2019, du 28 mai 2020 et du 27 mai 2021 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et ce, conformément aux autorisations données par l'assemblée générale du 17 juin 2016 au titre des treizième et quatorzième résolutions, l'assemblée générale du 23 mai 2019 au titre de la vingt-troisième résolution et l'assemblée générale du 28 mai 2020 au titre des dix-neuvième et vingtième résolutions.

Ces plans consistent en une attribution d'options de souscription d'actions au dirigeant mandataire social exécutif et aux principaux dirigeants, et en une attribution d'actions gratuites au dirigeant mandataire social exécutif, aux principaux dirigeants, directeurs du leadership Groupe, directeurs et managers à hauts potentiels, afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre.

Les options issues des plans d'options de souscription d'actions ne sont définitivement acquises aux bénéficiaires que progressivement, par tranches, à l'issue de plusieurs périodes d'acquisition successives sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période considérée et sont subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty définie pour chacune desdites périodes d'acquisition, ainsi qu'à des conditions de performance hors marché.

Les actions issues des attributions gratuites d'actions ne sont définitivement acquises aux bénéficiaires, pour les plans attribués en 2017, 2018, 2019 (à l'exclusion expresse des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour le plan 2019) que progressivement, par tranches, à l'issue de plusieurs périodes d'acquisitions successives sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période considérée et sont subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty définie pour chacune desdites périodes d'acquisition, ainsi qu'à des conditions de performance hors marché.

Les actions issues des attributions gratuites d'actions ne sont définitivement acquises aux bénéficiaires, pour les plans attribués en 2019 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en 2020 et 2021 pour l'ensemble des bénéficiaires, qu'au terme d'une période unique et selon le même principe que les plans présentés ci-avant, sous réserve du respect des conditions de présence et de performance boursière et hors marché.

Les principes et la mise en œuvre d'un plan spécial d'intéressement long terme destiné aux principaux dirigeants du Groupe à l'exclusion expresse du dirigeant mandataire social exécutif ont été approuvés par le conseil d'administration du 16 juin 2020 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et ce, conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 28 mai 2020 au titre de la dix-neuvième résolution en matière d'attribution gratuite d'actions.

Ce plan spécial consiste en une attribution gratuite d'actions à titre exceptionnel dans le contexte particulier de la Covid-19, à un nombre élargi de salariés, cadres du Groupe, à l'exclusion expresse des mandataires sociaux de la Société, sans pour autant que ces attributions puissent présenter un caractère de rémunération exceptionnelle pour les bénéficiaires. Ceci présente l'intérêt pour le Groupe en cette période spécifique de préserver sa trésorerie par rapport aux systèmes de rémunération en numéraire, et de renforcer le lien entre l'intérêt des bénéficiaires et celui des actionnaires.

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.

À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place.

Stock-options

Les options issues du plan d'options de souscription d'actions ne sont définitivement acquises aux bénéficiaires que progressivement, par tranches, à l'issue de plusieurs périodes d'acquisition successives sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période considérée et sont subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty et à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des groupes Fnac et Darty ou un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser définies pour chacune desdites périodes d'acquisition.

Le prix d'exercice des options de souscription d'actions attribuées est fixé sans décote. Il est égal à la moyenne des 20 cours de clôture de l'action du Groupe précédant la date du conseil d'administration décidant de l'attribution du plan.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 28 avril 2017 prévoit deux périodes d'acquisition : du 2 mai 2017 au 1^{er} mai 2019 et du 2 mai 2017 au 1^{er} mai 2020.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 18 mai 2018 prévoit deux périodes d'acquisition : du 18 mai 2018 au 17 mai 2020 et du 18 mai 2018 au 17 mai 2021.

Principales caractéristiques	Plan 2017	Plan 2018
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	17 juin 2016	17 juin 2016
Date du conseil d'administration	28 avril 2017	18 mai 2018
Prix d'exercice ^(a)	66,23 €	89,43 €
Conditions de performance	Progression du cours de l'action Atteinte d'un niveau de synergies	TSR Atteinte d'un niveau de résultat opérationnel courant
Date d'acquisition définitive (point de départ d'exercice des options)	1 ^{er} mai 2019 : pour 50 % 1 ^{er} mai 2020 : pour 50 %	17 mai 2020 : pour 50 % 17 mai 2021 : pour 50 %
Date d'expiration des plans	1 ^{er} mai 2020 : pour 50 % 1 ^{er} mai 2021 : pour 50 %	17 mai 2021 : pour 50 % 17 mai 2022 : pour 50 %
Nombre d'options de souscriptions d'actions initialement attribuées	300 000	97 438
Alexandre BOMPARD, Président-Directeur Général jusqu'au 17/07/2017	150 000	
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017		41 766
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2021	0	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2021	0	0
Annulées ou devenues caduques au 31 décembre 2021	294 537	97 438
<i>Dont acquises non exercées et devenues caduques</i>	<i>49 113</i>	<i>22 965</i>
Acquises au 31 décembre 2021	32 748 (1 ^{re} tranche acquise au 1 ^{er} mai 2019) 21 828 (2 ^e tranche acquise au 1 ^{er} mai 2020)	22 965 (1 ^{re} tranche acquise au 17 mai 2020) 0 (2 ^e tranche acquise au 17 mai 2021)
Acquises exercées au 31 décembre 2021	5 463 (1 ^{re} tranche acquise au 1 ^{er} mai 2019)	0
Acquises non exercées au 31 décembre 2021 et devenues caduques	27 285 (1 ^{re} tranche acquise au 1 ^{er} mai 2019) 21 828 (2 ^e tranche acquise au 1 ^{er} mai 2020)	22 965 (1 ^{re} tranche acquise au 17 mai 2020)

TOTAL DES OPTIONS EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2021

0

(a) Prix étant égal à la moyenne des 20 cours de clôture de l'action Fnac Darty précédant la date du conseil d'administration décidant de l'attribution du plan.

Options de souscription ou d'achat d'actions consentis aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers**Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées****Prix moyen pondéré****Plan n° 1****Plan n° 2**

Options consenties durant l'exercice par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options consenties est le plus élevé. (Information globale)

0

n. a.

n. a.

n. a.

Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé. (Information globale)

0

n. a.

n. a.

n. a.

Attribution gratuite d'actions

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 28 avril 2017 prévoit une durée de quatre ans, deux ans d'acquisition (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2019) et deux ans de conservation pour les résidents français, et de quatre ans d'acquisition (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2021) pour les résidents étrangers. La condition de performance boursière de Fnac Darty est mesurée annuellement en avril 2018 et avril 2019 sur la base de la moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 1^{er} mai 2018 et le 1^{er} mai 2019 et la condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des groupes Fnac et Darty est appréciée en 2018 après la publication des résultats annuels du Groupe 2017 et en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 18 mai 2018 prévoit une durée de trois ans (18 mai 2018 – 17 mai 2021) avec deux périodes d'acquisition successives : une première période de deux ans (18 mai 2018 – 17 mai 2020) et une seconde période de trois ans (18 mai 2018 – 17 mai 2021). La 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 est mesurée annuellement en 2019 au titre de l'année 2018 et en 2020 au titre de la période 2018-2019 pour la première période, et en 2021 au titre de la période 2018-2020 pour la deuxième période, et une condition de performance liée à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser est appréciée 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, et en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 pour la deuxième période.

Le plan (hors le dirigeant mandataire social exécutif) mis en place par le conseil d'administration du 23 mai 2019 prévoit une durée de trois ans (23 mai 2019 – 22 mai 2022) avec deux périodes d'acquisition successives : une première période de deux ans (23 mai 2019 – 22 mai 2021) et une seconde période de trois ans (23 mai 2019 – 22 mai 2022). La 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 est mesurée au titre de la période 2019-2020 pour la première période, et au titre de la période 2019-2021 pour la deuxième

période, et des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019 et 2020 pour la première période et en 2022 après la publication des résultats annuels du Groupe 2021 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019, 2020 et 2021 pour la deuxième période ; et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019 et 2020 pour la première période, et en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019, 2020 et 2021 pour la deuxième période.

Le plan concernant le dirigeant mandataire social exécutif mis en place par le conseil d'administration du 23 mai 2019 prévoit une durée de trois ans avec une seule période d'acquisition (23 mai 2019 – 22 mai 2022). La 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 est mesurée au titre de la période 2019-2021 pour l'ensemble de la période, et des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2022 après la publication des résultats annuels du Groupe 2021 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2019, 2020 et 2021 pour l'ensemble de la période ; et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019, 2020 et 2021 pour l'ensemble de la période.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 28 mai 2020 prévoit une durée de trois ans avec une seule période d'acquisition (28 mai 2020 – 27 mai 2023). La 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 est mesurée en 2023 au titre de la période 2020-2022 pour l'ensemble de la période, et des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2023 après la publication des résultats annuels du Groupe 2022 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2020, 2021 et 2022 pour l'ensemble de la période ; et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en 2023 en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2020, 2021 et 2022 pour l'ensemble de la période.

Le plan spécial (à l'exclusion expresse du dirigeant mandataire social exécutif) mis en place par le conseil d'administration du 16 juin 2020 prévoit une durée de deux ans, un an d'acquisition (16 juin 2020 – 15 juin 2021) et un an de conservation (16 juin 2021 – 15 juin 2022) pour les résidents français, et de deux ans d'acquisition (16 juin 2020 – 15 juin 2022) pour les résidents étrangers. Ce plan spécial consiste en une attribution gratuite d'actions à titre exceptionnel dans le contexte particulier de la Covid-19, à un nombre élargi de salariés, cadres du Groupe, à l'exclusion expresse des mandataires sociaux de la Société, sans pour autant que ces attributions puissent présenter un caractère de rémunération exceptionnelle pour les bénéficiaires. Ceci présente l'intérêt pour le Groupe en cette période spécifique de préserver sa trésorerie par rapport aux systèmes de rémunération en numéraire, et de renforcer le lien entre l'intérêt des bénéficiaires et celui des actionnaires.

Le premier plan mis en place par le conseil d'administration du 27 mai 2021 prévoit une durée de trois ans avec une seule période d'acquisition (27 mai 2021 – 26 mai 2024). Ce plan concerne uniquement les résidents français. La 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 est mesurée en 2024 au titre de la période 2021-2023 pour l'ensemble de la période, et 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.

Le deuxième plan (à l'exclusion expresse du dirigeant mandataire social exécutif) mis en place par le conseil d'administration du 27 mai 2021 prévoit une durée de trois ans avec une seule période d'acquisition (27 mai 2021 – 26 mai 2024). Ce plan concerne principalement les résidents étrangers. La 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 est mesurée en 2024 au titre de la période 2021-2023 pour l'ensemble de la période, et 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.

Le troisième plan (à l'exclusion expresse du dirigeant mandataire social exécutif) mis en place par le conseil d'administration du 27 mai 2021 prévoit une durée de trois ans avec une seule période d'acquisition (27 mai 2021 – 26 mai 2024). Ce plan spécifique est soumis à une condition de présence des bénéficiaires à son échéance, mais n'est pas soumis à des conditions de performance. Il 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 actions attribuées gratuitement est soumise à une condition de présence et des conditions de performance de Fnac Darty à l'exception du plan spécial 2020, et du plan spécifique 2021, ce dernier étant soumis à une condition de présence.



Principales caractéristiques	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	17 juin 2016	17 juin 2016	17 juin 2016
Date du conseil d'administration	28 avril 2017	18 mai 2018	23 mai 2019
Conditions de performance	Progression du cours de l'action Atteinte d'un niveau de synergies	TSR Atteinte d'un niveau de résultat opérationnel courant	TSR Atteinte d'un niveau de cash-flow libre RSE
Date d'acquisition définitive	1 ^{er} mai 2019 pour les résidents français 1 ^{er} mai 2021 pour les résidents étrangers	17 mai 2020 : pour 66,67 % 17 mai 2021 : pour 33,33 %	22 mai 2021 : pour 33,33 % 22 mai 2022 : pour 66,67 %
Date de fin de période de conservation	1 ^{er} mai 2021 pour les résidents français		
Nombre d'actions gratuites initialement attribuées	122 000	109 817	214 449
Alexandre BOMPARD, Président-Directeur Général jusqu'au 17/07/2017	20 333		
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017		9 983	
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2021	0	0	182
En cours d'acquisition au 31 décembre 2021	0	0	121 909
Annulées ou caduques au 31 décembre 2021	51 181	77 385	45 916
Acquises au 31 décembre 2021	70 819	32 432	46 624

Principales caractéristiques	Plan 2019	Plan 2020	Plan spécial 2020
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	17 juin 2016	23 mai 2019	28 mai 2020
Date du conseil d'administration	23 mai 2019	28 mai 2020	16 juin 2020
Conditions de performance	TSR Atteinte d'un niveau de cash-flow libre RSE	TSR Atteinte d'un niveau de cash-flow libre RSE	Aucune
Date d'acquisition définitive	22 mai 2022 : pour 100 %	27 mai 2023 : pour 100 %	15 juin 2021 pour les résidents français 15 juin 2022 pour les résidents étrangers
Date de fin de période de conservation			15 juin 2022 pour les résidents français
Nombre d'actions gratuites initialement attribuées	31 752	616 496	98 743
Alexandre BOMPARD, Président-Directeur Général jusqu'au 17/07/2017			
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017	31 752	76 997	
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2021	1	216	15
En cours d'acquisition au 31 décembre 2021	31 752	557 606	4 557
Annulées ou caduques au 31 décembre 2021	0	58 890	0
Acquises au 31 décembre 2021	0	0	94 186

Principales caractéristiques	Plan 2021	Plan 2021	Plan 2021
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	28 mai 2020	28 mai 2020	28 mai 2020
Date du conseil d'administration	27 mai 2021	27 mai 2021	27 mai 2021
Conditions de performance	TSR Atteinte d'un niveau de cash-flow libre RSE	TSR Atteinte d'un niveau de cash-flow libre RSE	Aucune
Date d'acquisition définitive	26 mai 2024 pour 100 %	26 mai 2024 pour 100 %	26 mai 2024 pour 100 %
Date de fin de période de conservation			
Nombre d'actions gratuites initialement attribuées	244 660	54 376	14 005
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017	39 911		
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2021	171	50	47
En cours d'acquisition au 31 décembre 2021	239 893	53 077	13 505
Annulées ou caduques au 31 décembre 2021	4 767	1 299	500
Acquises au 31 décembre 2021	0	0	0
TOTAL DES ACTIONS GRATUITES EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2021			1 022 299

Les sociétés qui sont liées à Fnac Darty dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou contrôlées par elle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce n'ont émis aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANES)

Fnac Darty a réalisé, le 16 mars 2021, une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (« OCEANE ») à échéance 23 mars 2027 par voie de placement auprès d'investisseurs qualifiés. Le montant nominal de l'émission s'est élevé à 199 999 947,63 euros, représenté par 2 468 221 obligations d'une valeur nominale unitaire de 81,03 euros.

Le produit net de l'émission sera affecté au remboursement de certains financements du Groupe, notamment d'un prêt à moyen terme d'un montant de 200 millions d'euros qui venait à échéance en avril 2023.

Les OCEANES ont été émises au pair et porteront intérêt à compter de la date d'émission à un taux annuel compris entre 0,0 % et 0,5 % payable annuellement à terme échu le 23 mars de chaque année (ou le jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré) et pour la première fois le 23 mars 2022. En conséquence de la distribution aux actionnaires de Fnac Darty d'un dividende de 1 euro par action mis en paiement le 7 juillet 2021, le taux de conversion/d'échange a été porté de une (1) action Fnac Darty par OCEANE à 1,019 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 7 juillet 2021.

Au 31 décembre 2021, il n'y a pas eu de conversion anticipée d'OCEANE.

Effet dilutif

Au 31 décembre 2021, la Société comptait 1 022 299 actions attribuées gratuitement en cours d'acquisition dont 955 717 pouvant faire l'objet d'une émission d'actions nouvelles. Il est à noter que les deuxième et troisième plans d'attribution gratuite d'actions déjà existantes et ne sont donc pas dilutifs. Au 31 décembre 2021 le nombre d'actions de la Société s'élevait à 26 761 118 actions. À cette date, si toutes les actions gratuites pouvant faire l'objet d'une émission d'actions nouvelles avaient été acquises par voie d'émission d'actions nouvelles, 955 717 actions auraient été créées, représentant un pourcentage de dilution de 3,57 %.

La dilution maximale, estimée sur la base du capital de la Société et du ratio de conversion des 2 515 117 OCEANES au 31 décembre 2021, serait de 9,40 % si Fnac Darty décidait de remettre uniquement des actions nouvelles en cas d'exercice du droit de conversion pour toutes les OCEANES.

Le 16 mars 2021, Fnac Darty a annoncé sa nouvelle stratégie de financement avec le remboursement de l'intégralité de son Prêt Garanti par l'État (PGE) de 500 millions d'euros, l'extension de sa ligne de crédit RCF à 500 millions d'euros et le remboursement du *Senior Term Loan Facility* de 200 millions d'euros venant à échéance en avril 2023, ainsi que le placement de sa première OCEANE pour un montant d'environ 200 millions d'euros.

Les détails de ces différentes opérations figurent dans la section 4.3 « Événements récents et perspectives » du chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.

7.2.5 / CONDITIONS RÉGISSANT TOUT DROIT D'ACQUISITION ET/OU TOUTE OBLIGATION ATTACHÉE AU CAPITAL AUTORISÉ, MAIS NON ÉMIS _____

Néant.

7.2.6 / CAPITAL SOCIAL DE TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE FAISANT L'OBJET D'UNE OPTION OU D'UN ACCORD PRÉVOYANT DE LE PLACER SOUS OPTION _____

À l'exception de ce qui est décrit à la section 7.3 « Les actionnaires » du présent Document d'enregistrement universel, la Société n'a pas connaissance d'option portant sur tout ou partie du capital d'une société du Groupe ou d'accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de placer sous option tout ou partie du capital d'une société du Groupe.

7.2.7 / HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social de la Société au cours des cinq derniers exercices clos.

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération (en euros)	Prime d'émission (en euros)	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Valeur nominale après opération (en euros)	Capital après opération (en euros)
24/05/2016	Augmentation de capital réservée à Vivendi	16 687 774	156 079 753	16 687 774	19 632 675	1,00	19 632 675
29/07/2016	Augmentation du capital en rémunération des actions Darty apportées aux branches Titres de l'offre d'acquisition de Darty plc	19 632 675	n. a.	19 632 675	26 103 758	1,00	26 103 758
15/09/2016	Augmentation de capital en rémunération des actions Darty apportées aux branches Titres de l'offre d'acquisition de Darty plc consécutivement aux notifications de cession forcée	26 103 758	n. a.	26 103 758	26 122 771	1,00	26 122 771
09/01/2017	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	26 122 771	3 749 880,60	26 122 771	26 299 576	1,00	26 299 576
01/03/2017	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'action attribuées gratuitement	26 299 576	(38 890)	26 299 576	26 338 466	1,00	26 338 466
15/12/2017	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	26 338 466	7 614 068,08	26 338 466	26 658 135	1,00	26 658 135
18/06/2018	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 658 135	44 245	26 658 135	26 702 380	1,00	26 702 380
16/07/2018	Augmentation de capital réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles adhérents au plan d'épargne Groupe	26 702 380	6 585 377,76	26 702 380	26 792 938	1,00	26 792 938
28/12/2018	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	26 792 938	463 368,1	26 792 938	26 803 689	1,00	26 803 689
28/12/2018	Réduction de capital par annulation d'actions	26 803 689	n. a.	26 803 689	26 605 439	1,00	26 605 439

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération (en euros)	Prime d'émission (en euros)	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Valeur nominale après opération (en euros)	Capital après opération (en euros)
07/03/2019	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement et par exercice d'options de souscription d'actions	26 605 439	138 307,9	26 605 439	26 618 995	1,00	26 618 995
07/03/2019	Réduction de capital par annulation d'actions	26 618 995	n. a.	26 618 995	26 567 245	1,00	26 567 245
20/05/2019	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement et par exercice d'options de souscription d'actions	26 567 245	752 353,60	26 567 245	26 643 288	1,00	26 643 288
20/05/2019	Réduction de capital par annulation d'actions	26 643 288	n. a.	26 643 288	26 498 288	1,00	26 498 288
07/06/2019	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	26 498 288	394 451,9	26 498 288	26 504 635	1,00	26 504 635
17/07/2019	Augmentation de capital réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles adhérents au plan d'épargne Groupe	26 504 635	6 128 159,88	26 504 635	26 615 572	1,00	26 615 572
13/09/2019	Réduction de capital par annulation d'actions	26 615 572	n. a.	26 615 572	26 515 572	1,00	26 515 572
02/03/2020	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 515 572	n. a.	26 515 572	26 566 152	1,00	26 566 152
18/05/2020	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 566 152	n. a.	26 566 152	26 598 464	1,00	26 598 464
17/06/2020	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 598 464	n. a.	26 598 464	26 607 956	1,00	26 607 956
24/07/2020	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 607 956	n. a.	26 607 956	26 608 571	1,00	26 608 571
03/05/2021	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 608 571	n. a.		26 620 803	1,00	26 620 803

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération (en euros)	Prime d'émission (en euros)	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Valeur nominale après opération (en euros)	Capital après opération (en euros)
23/05/2021	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 620 803	n. a.	26 620 803	26 666 932	1,00	26 666 932
16/06/2021	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 666 932	n. a.	26 666 932	26 761 118	1,00	26 761 118

Les opérations significatives suivantes ont été réalisées sur le capital social de la Société depuis le 24 mai 2016 jusqu'à la date d'établissement du présent Document d'enregistrement universel.

Suivant faculté de subdélégation accordée par le conseil d'administration :

- le Président-Directeur Général, par décision du 25 mai 2016, a constaté l'augmentation de capital social de 159 024 654 euros moyennant une prime d'émission de 156 079 753 euros réservée à la société Vivendi, par émission de 2 944 901 actions nouvelles, le capital social étant ainsi porté de 16 687 774 euros à 19 632 675 euros (divisé en 19 632 675 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Président-Directeur Général, par décision du 29 juillet 2016, a constaté une augmentation de capital social de 6 471 083 euros par émission de 6 471 083 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune, en rémunération des actions Darty apportées aux branches Titres de l'Offre de rachat, le capital social étant ainsi porté de 19 632 675 euros à 26 103 758 euros (divisé en 26 103 758 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Président-Directeur Général, par décision du 15 septembre 2016, a constaté une augmentation de capital social de 19 013 euros par émission de 19 013 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune, en rémunération des actions Darty apportées aux branches Titres de l'Offre de rachat, le capital social étant ainsi porté de 26 103 758 euros à 26 122 771 euros (divisé en 26 122 771 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Président-Directeur Général, par décision du 9 janvier 2017, a constaté une augmentation de capital social de 176 805 euros par émission de 176 805 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune, consécutivement aux levées d'options de souscription d'actions intervenues en 2016, le capital social étant ainsi porté de 26 122 771 euros à 26 299 576 euros (divisé en 26 299 576 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Président-Directeur Général, par décision du 1^{er} mars 2017, a constaté une augmentation de capital social de 38 890 euros

par émission de 38 890 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune, consécutivement à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement par les attributaires, le capital social étant ainsi porté de 26 299 576 euros à 26 338 466 euros (divisé en 26 338 466 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;

- le Directeur Général, par décision du 15 décembre 2017, a constaté une augmentation de capital social de 319 669 euros par émission de 319 669 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune, consécutivement aux levées d'options de souscription d'actions intervenues en 2017, non constatées au 1^{er} mars 2017, le capital social étant ainsi porté de 26 338 466 euros à 26 658 135 euros (divisé en 26 658 135 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 18 juin 2018, a constaté une augmentation de capital social de 44 245 euros par émission de 44 245 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune consécutivement à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement par les attributaires, le capital social étant ainsi porté de 26 658 135 euros à 26 702 380 euros (divisé en 26 702 380 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 16 juillet 2018, a constaté une augmentation de capital social de 90 558 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale consécutivement à la souscription d'actions par les salariés, et mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, adhérents du plan d'épargne de Groupe pour les sociétés françaises du Groupe, et du plan d'épargne de Groupe international pour les sociétés étrangères du Groupe, le capital social étant ainsi porté de 26 702 380 euros à 26 792 938 euros (divisé en 26 792 938 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 28 décembre 2018, a constaté une augmentation de capital social de 10 751 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune consécutivement aux levées d'options de souscription d'actions intervenues depuis le 1^{er} octobre 2018, le capital social étant ainsi porté de 26 792 938 euros à 26 803 689 euros (divisé en 26 803 689 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;

- le Directeur Général, par décision du 28 décembre 2018, a constaté une réduction du capital social de 198 250 actions de 1 euro de valeur nominale chacune intervenue consécutivement au rachat d'actions dans le cadre de du programme de rachat d'actions mis en œuvre par le conseil d'administration de la Société, le capital social étant ainsi ramené de 26 803 689 euros à 26 605 439 euros (divisé en 26 605 439 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 7 mars 2019, a constaté une augmentation de capital social de 13 556 actions de 1 euro de valeur nominale chacune intervenue consécutivement à l'acquisition définitive de 10 347 actions attribuées gratuitement et à la levée de 3 209 options de souscription d'actions suivie d'une réduction du capital social de 51 750 actions de 1 euro de valeur nominale chacune intervenue consécutivement au rachat d'actions dans le cadre de du programme de rachat d'actions mis en œuvre par le conseil d'administration de la Société, le capital social étant ainsi ramené de 26 605 439 euros à 26 567 245 euros (divisé en 26 567 245 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 20 mai 2019, a constaté une augmentation de capital social de 76 043 actions de 1 euro de valeur nominale chacune intervenue consécutivement à l'acquisition définitive de 58 587 actions attribuées gratuitement et à la levée de 17 456 options de souscription d'actions suivie d'une réduction du capital social de 145 000 actions de 1 euro de valeur nominale chacune intervenue consécutivement au rachat d'actions dans le cadre de du programme de rachat d'actions mis en œuvre par le conseil d'administration de la Société, le capital social étant ainsi ramené de 26 567 245 euros à 26 498 288 euros (divisé en 26 498 288 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 7 juin 2019, a constaté une augmentation de capital social de 6 347 actions de 1 euro de valeur nominale chacune intervenue consécutivement à la levée de 6 347 options de souscription d'actions, le capital social étant ainsi porté de 26 498 288 euros à 26 504 635 euros (divisé en 26 504 635 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 17 juillet 2019, a constaté une augmentation de capital social de 110 937 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale consécutivement à la souscription d'actions par les salariés, et mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, adhérents du plan d'épargne de Groupe pour les sociétés françaises du Groupe et du plan d'épargne de Groupe international pour les sociétés étrangères du Groupe, le capital social étant ainsi porté de 26 504 635 euros à 26 615 572 euros (divisé en 26 615 572 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 13 septembre 2019, a constaté une réduction du capital social de 100 000 actions de 1 euro de valeur nominale chacune intervenue consécutivement au rachat d'actions dans le cadre de du programme de rachat d'actions mis en œuvre par le conseil d'administration de la Société, le capital social étant ainsi ramené de 26 615 572 euros à 26 515 572 euros (divisé en 26 515 572 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 2 mars 2020, a constaté une augmentation de capital social de 50 580 euros par émission de 50 580 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune consécutivement à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement par les attributaires, le capital social étant ainsi porté de 26 515 572 euros à 26 566 152 euros (divisé en 26 566 152 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 18 mai 2020, a constaté une augmentation de capital social de 32 312 euros par émission de 32 312 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune consécutivement à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement par les attributaires, le capital social étant ainsi porté de 26 566 152 euros à 26 598 464 euros (divisé en 26 598 464 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 17 juin 2020, a constaté une augmentation de capital social de 9 492 euros par émission de 9 492 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune consécutivement à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement par les attributaires, le capital social étant ainsi porté de 26 598 464 euros à 26 607 956 euros (divisé en 26 607 956 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 24 juillet 2020, a constaté une augmentation de capital social de 615 euros par émission de 615 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune consécutivement à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement par les attributaires, le capital social étant ainsi porté de 26 607 956 euros à 26 608 571 euros (divisé en 26 608 571 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 3 mai 2021, a constaté une augmentation de capital social de 12 232 euros par émission de 12 232 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune consécutivement à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement par les attributaires, le capital social étant ainsi porté de 26 608 571 euros à 26 620 803 euros (divisé en 26 620 803 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 23 mai 2021 a constaté une augmentation de capital social de 46 129 euros par émission de 46 129 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune consécutivement à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement par les attributaires, le capital social étant ainsi porté de 26 620 803 euros à 26 666 932 euros (divisé en 26 666 932 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 16 juin 2021, a constaté une augmentation de capital social de 94 186 euros par émission de 94 186 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune consécutivement à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement par les attributaires, le capital social étant ainsi porté de 26 666 932 euros à 26 761 118 euros (divisé en 26 761 118 actions d'une valeur nominale de 1 euro).

7.3 / Les actionnaires

7.3.1 / ACTIONNARIAT

À la date du 31 décembre 2021 et à la connaissance de la Société, le capital et les droits de vote de la Société sont répartis comme suit :

Actionnaires	Situation au 31 décembre 2021			
	Actions	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables
Flottant ^(a)	16 701 616	62,41 %	62,41 %	62,57 %
Ceconomy Retail International	6 501 845	24,30 %	24,30 %	24,36 %
Indexia Développement ^(b)	3 026 422	11,31 %	11,31 %	11,34 %
Actionnariat salarié	463 512	1,73 %	1,73 %	1,74 %
Auto-détention	67 723	0,25 %	0,25 %	-
TOTAL	26 761 118	100,00 %	100,00 %	100,00 %

(a) Calculé par différence.

(b) Anciennement groupe SFAM.

Au 31 décembre 2021, date d'arrêté de la dernière étude actionnariale, les investisseurs institutionnels représentent plus de 85 % du flottant dont la moitié sont français.

À la connaissance de la Société et à la date du 14 mars 2022, il n'existe aucun autre actionnaire en dehors de Ceconomy Retail International, Indexia Développement et Vesa Equity Investment détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Les principaux mouvements d'actionnaires entre 2017 et 2021 ont été les suivants :

- 2017 : cession de la participation de la société Artémis au capital de Fnac Darty (6 451 845 actions, soit 24,3 % du capital) au profit des sociétés Ceconomy AG et Metro Vierzehnte, au titre d'un contrat de cession à terme d'actions Fnac Darty, conclu le 26 juillet 2017 ;
- 2018 : Ceconomy demeure l'actionnaire de référence du Groupe à 24,3 %. Le 6 février 2018, la société française de courtage en assurances SFAM a racheté au fonds Knight Vinke sa participation de 11,4 % du capital de Fnac Darty, devenant ainsi le deuxième actionnaire du Groupe. Le 2 juillet 2018, Vivendi a exercé l'option de sortie contractée en début d'année sur sa participation de 11 % au capital de Fnac Darty ;
- 2021 : Ceconomy demeure l'actionnaire de référence du Groupe à 24,3 %, suivi d'Indexia Développement (anciennement SFAM) avec 11,3 % du capital.

Franchissements de seuils

Les déclarations de franchissement de seuil portées à la connaissance de l'Autorité des marchés financiers et/ou de la Société concernant l'exercice 2021 et jusqu'au 14 mars 2022 ont été les suivants :

- Par courrier adressé le 24 février 2021, Dorval Asset Management a indiqué avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 4 % le 10 mai 2019 et de 3 % le 8 octobre 2019, de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir au 23 février 2021, 1,37 % du capital et des droits de vote.
- Par courrier adressé le 25 février 2021, M&G a indiqué détenir 781 348 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 2,94 % du capital et des droits de vote au 24 février 2021.
- Par courrier du 18 juin 2021, la Caisse des Dépôts et Consignations, indirectement par l'intermédiaire de CNP Assurances, a indiqué avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 3 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty. Ces franchissements de seuils résultent de titres reçus par CNP Assurances à titre de collatéral, ce qui porte la détention de la CDC, indirectement par l'intermédiaire de CDC Croissance et de CNP Assurances, à 824 462 actions et droits de vote de la société Fnac Darty, ce qui représentait 3,09 % du capital et des droits de vote à date.
- Par courrier du 25 juin 2021, la Caisse des Dépôts et Consignations, indirectement par l'intermédiaire de CNP Assurances, a indiqué avoir franchi à la baisse les seuils statutaires de 3 % du capital et des droits de vote de la Fnac Darty. Ce franchissement de seuils résulte de la restitution de titres reçus par CNP Assurances à titre de collatéral, ce qui porte la détention de la CDC, directement et indirectement par l'intermédiaire de CDC Croissance et de CNP Assurances, à 771 763 actions et droits de vote de la Fnac Darty, ce qui représentait 2,88 % du capital et des droits de vote à date.

Situation au 31 décembre 2020

Situation au 31 décembre 2019

Actions	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables	Actions	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables
16 686 953	62,71 %	62,71 %	62,87 %	16 652 076	62,80 %	62,80 %	62,99 %
6 451 845	24,25 %	24,25 %	24,31 %	6 451 845	24,33 %	24,33 %	24,40 %
3 026 422	11,37 %	11,37 %	11,40 %	3 026 422	11,41 %	11,41 %	11,45 %
375 341	1,41 %	1,41 %	1,41 %	306 479	1,16 %	1,16 %	1,16 %
68 010	0,26 %	0,26 %	-	78 750	0,30 %	0,30 %	-
26 608 571	100,00 %	100,00 %	100,00 %	26 515 572	100,00 %	100,00 %	100,00 %

- Par courrier du 28 juillet 2021, BDL Capital Management a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 3 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty depuis le 26 mars 2021. À cette date, BDL Capital Management détenaient 783 032 actions de Fnac Darty représentant 2,94 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty.
- Par courrier du 20 septembre 2021, Amundi a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 3 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty. À cette date, Amundi détenait dans ses OPCVM 874 264 actions de Fnac Darty représentant 3,26 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty.
- Par courrier du 2 décembre 2021, VESA Equity Investment a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 3 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty. À cette date, VESA Equity Investment détenait 810 184 actions de Fnac Darty représentant 3,02 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty.
- Par courrier du 23 décembre 2021, Amundi a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 4 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty. À cette date, Amundi détenait dans ses OPCVM 1 093 133 actions de Fnac Darty représentant 4,08 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty.
- Par courrier du 25 janvier 2022, VESA Equity Investment a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 4 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty. À cette date, VESA Equity Investment détenait 1 070 390 actions de Fnac Darty représentant 4 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty.
- Par courrier en date du 22 février 2022, VESA Equity Investment a déclaré avoir franchi en hausse le 16 février 2022, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 1 350 000 actions de la société représentant 5,04 % du capital et des droits de vote de cette dernière.
- Par courrier du 3 mars 2022, VESA Equity Investment a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 6 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty. À cette date, VESA Equity Investment détenait 1 612 842 actions de Fnac Darty représentant 6,03 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty.
- Par courrier du 7 mars 2022, VESA Equity Investment a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 8 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty. À cette date, VESA Equity Investment détenait 2 204 085 actions de Fnac Darty représentant 8,24 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty.
- Par courrier du 10 mars 2022, VESA Equity Investment a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 9 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty. À cette date, VESA Equity Investment détenait 2 434 943 actions de Fnac Darty représentant 9,1 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty.
- Par courrier du 11 mars 2022, VESA Equity Investment a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 10 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty. À cette date, VESA Equity Investment détenait 2 702 770 actions de Fnac Darty représentant 10,1 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty.
- Par courrier du 14 mars 2022, VESA Equity Investment a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 11 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty. À cette date, VESA Equity Investment détenait 3 037 358 actions de Fnac Darty représentant 11,35 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty.

- Par courrier du 22 août 2021, Ceconomy a rappelé détenir directement et indirectement par sa filiale Ceconomy Retail International GmbH, 6 451 845 actions représentant 24,33 % des actions et droits de vote théoriques composant le capital de Fnac Darty et avoir franchi à la hausse le 24 août 2017, tous les seuils de 1 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty, de 3 % à 24 % et en particulier les seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 % et 20 %.

Par le même courrier, renouvelant une précédente déclaration d'intention en date du 22 février 2021, la déclaration d'intention suivante a été effectuée :

« Ceconomy déclare que, dans les six prochains mois, ses intentions et celles de Ceconomy Retail International, qu'elle contrôle directement, sont les suivantes :

- l'acquisition (des 6 451 845 actions de Fnac Darty) a été financée par l'émission de billets à ordre et de papier commercial ;
- Ceconomy contrôle Ceconomy Retail international et ces sociétés n'agissent pas de concert avec un tiers vis-à-vis de Fnac Darty ;
- Ceconomy et Ceconomy Retail International envisagent d'acquérir des actions Fnac Darty supplémentaires en fonction des opportunités de marché, mais toujours dans la limite de moins de 30 % du capital social et des droits de vote de Fnac Darty ;
- Ceconomy et Ceconomy Retail International n'envisagent pas de prendre le contrôle de Fnac Darty ;
- Ceconomy et Ceconomy Retail International soutiennent la stratégie mise en place par Fnac Darty et son équipe dirigeante ;
- Ceconomy et Ceconomy Retail International n'ont pas l'intention de proposer la mise en œuvre d'une opération visée au 6° du I de l'article 223-17 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ;
- Ceconomy et Ceconomy Retail International ne sont parties à aucun accord ou instrument financier visés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce ;
- Ceconomy et Ceconomy Retail International ne sont pas parties à des accords sur une opération de financement de titres portant sur les actions ou les droits de vote de Fnac Darty ;
- Ceconomy et Ceconomy Retail International n'ont pas l'intention de demander à être nommées administrateurs au conseil de Fnac Darty, mais se réservent le droit de proposer qu'un représentant de Ceconomy soit nommé⁽¹⁾. »

Ceconomy a adressé à Fnac Darty un courrier en date du 22 février 2022 renouvelant ces mêmes déclarations et intentions.

- Par courrier adressé le 9 décembre 2021, Indexia Développement a déclaré continuer à détenir 3 026 422 actions de Fnac Darty, représentant 11,34 % du capital de Fnac Darty.

Par le même courrier, renouvelant une précédente déclaration d'intention en date du 10 juin 2021, Indexia Développement a déclaré, pour une nouvelle période de six mois :

- « qu'elle n'a procédé à aucune acquisition ou cession d'actions ou de titres donnant accès au capital de Fnac Darty ou à des droits de vote depuis sa dernière déclaration d'intention ;

- qu'elle n'agit pas de concert avec un tiers ;
- qu'elle envisage d'acquérir des actions supplémentaires en fonction des opportunités du marché ;
- qu'elle n'a pas l'intention de prendre le contrôle de Fnac Darty ;
- qu'elle soutient la stratégie annoncée par l'équipe dirigeante, laquelle ne nécessite pas la mise en œuvre d'une opération particulière telle celles énoncées au 6° du I de l'article 223-17 du Règlement général de l'AMF ; par conséquent Indexia Développement n'envisage aucune des opérations listées à l'article susvisé ;
- qu'elle n'est partie à aucun accord ou instrument financier visés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce ;
- qu'elle n'est partie à aucun accord de cession temporaire ayant pour objet les actions et/ou les droits de vote de Fnac Darty ;
- qu'elle n'entend pas solliciter de représentation au conseil d'administration. »

- Par courrier en date du 22 février 2022, VESA Equity Investment a déclaré, pour les six mois à venir, que ses intentions étaient les suivantes :

- les acquisitions réalisées par Vesa Equity Investment ont été financées sur fonds propres et par une facilité de crédit sur une marge non confirmée contractée auprès d'une banque européenne ;
- Vesa Equity Investment n'est partie à aucune action de concert vis-à-vis de Fnac Darty ;
- en fonction des circonstances et des conditions de marché, Vesa Equity Investment pourrait poursuivre, le cas échéant, ses achats d'actions Fnac Darty afin d'accroître sa participation ou vendre tout ou partie de ses actions pour réduire sa participation ou sortir du capital de la société ;
- Vesa Equity Investment n'a pas l'intention d'acquérir le contrôle de Fnac Darty ;
- Vesa Equity Investment n'envisage aucune des opérations mentionnées à l'article 223-17 6° du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;
- Vesa Equity Investment n'a pas conclu d'accords ou d'instruments financiers mentionnés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce concernant Fnac Darty ;
- Vesa Equity Investment n'est partie à aucun accord de cession temporaire ayant pour objet les actions ou les droits de vote de Fnac Darty ;
- Vesa Equity Investment n'envisage pas de solliciter la nomination d'une ou plusieurs membres au conseil d'administration de Fnac Darty.

VESA Equity Investment a adressé à Fnac Darty un courrier en date du 11 mars 2022 renouvelant ces mêmes déclarations et intentions.

(1) À la date de rédaction du présent Document d'enregistrement universel, deux administrateurs indépendants proposés par Ceconomy siègent au conseil d'administration de Fnac Darty.

7.3.2 / DROIT DE VOTE DES ACTIONNAIRES

Chaque action de la Société donne droit à un droit de vote. La Société n'a accordé aucun droit de vote double. Les principaux actionnaires de Fnac Darty ne détiennent pas de droits de vote différents des autres actionnaires.

7.3.3 / STRUCTURE DE CONTRÔLE

Aucun actionnaire ne contrôle Fnac Darty.

Ceconomy détient 24,3 % du capital social et des droits de vote de la Société au 31 décembre 2021 mais n'est pas représenté au sein du conseil d'administration et des comités du conseil de la Société. Trois administratrices indépendantes, Daniela Weber-

Rey, Delphine Mousseau et Caroline Grégoire Sainte Marie, ont été désignées sur proposition de Ceconomy (voir la section 3.1.1 « Composition du conseil d'administration et des comités » du présent Document d'enregistrement universel). Madame Delphine Mousseau a démissionné de ses fonctions le 26 janvier 2022.

7.3.4 / ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DU CONTRÔLE QUI S'EXERCE SUR LA SOCIÉTÉ

Néant.

7.4 / Les informations boursières**7.4.1 / MARCHÉ DES ACTIONS**

Le titre Fnac Darty est coté sur le marché Euronext Paris depuis le 20 juin 2013.

Codes et classification du titre Fnac Darty

Code ISIN : FR0011476928

Mnemo : Fnac

Place de cotation : Euronext Paris

Compartiment : A

Indice : SBF 120

7.4.2 / COURS DE L'ACTION FNAC DARTY ET VOLUMES DE TRANSACTIONS

Lors de l'admission de ses titres à la cote, l'action Fnac Darty affichait un cours de référence à 22,00 euros. Le premier jour de cotation, le 20 juin 2013, le Groupe affichait un cours d'ouverture de 20,03 euros et de clôture à 19,00 euros.

Au 31 décembre 2021, le cours de clôture de l'action Fnac Darty s'établissait à 57,50 euros. Par ailleurs, la capitalisation boursière de Fnac Darty atteignait 1 539 millions d'euros.

(en euros)	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas	Nombre de titres échangés toutes plateformes
Janvier 2021	49,4646	54,2509	42,8509	2 383 369
Février 2021	47,4236	52,6308	45,2664	2 477 420
Mars 2021	51,7726	57,5403	48,7816	3 619 725
Avril 2021	55,3138	59,4551	51,4525	2 254 388
Mai 2021	56,5935	58,7186	53,7109	2 183 948
Juin 2021	55,4917	59,9951	51,9434	1 983 464
Juillet 2021	54,4915	58,9000	51,0000	2 979 069
Août 2021	57,9182	60,4000	56,1500	1 802 162
Septembre 2021	55,7841	58,2500	53,2500	1 970 482
Octobre 2021	55,1238	57,8000	52,2000	1 875 964
Novembre 2021	55,8318	58,4000	51,2500	1 951 255
Décembre 2021	55,1000	58,6500	52,3000	1 380 575

(Source : Bloomberg pour les cours et pour le nombre de titres échangés toutes plateformes).

7.4.3 / ÉTABLISSEMENT ASSURANT LE SERVICE FINANCIER

La gestion des titres est assurée par :

CACEIS Corporate Trust
Relations Investisseurs
14, rue Rouget-de-Lisle
92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Tél. : 01 57 78 34 44
Fax : 01 57 78 32 19
E-mail : ct-contact@caceis.com

7.5 / Politique de distribution des dividendes

Fnac Darty avait annoncé, le 26 février 2020, le lancement d'une politique de retour à l'actionnaire, avec un objectif de taux de distribution de 30 % à 40 %. Ainsi, au titre de l'exercice 2019, le Groupe avait envisagé de proposer à l'assemblée générale du 28 mai 2020 la distribution d'un dividende ordinaire de 1,50 euro par action, correspondant à un taux de distribution de 35 % conformément aux objectifs. Compte tenu de l'évolution de l'épidémie de la Covid-19 et conformément aux conditions imposées pour la mise en place d'un Prêt Garanti par l'État, le conseil d'administration a retiré la proposition de dividende au titre de 2019. Par conséquent, le Groupe n'a versé aucun dividende au cours de l'année 2020.

Compte tenu des résultats 2020 et des ambitions annoncées le 23 février 2021 lors du plan stratégique Everyday, Fnac Darty a réactivé sa politique de retour à l'actionnaire. Au titre de 2020, le Groupe a donc distribué un premier dividende ordinaire de 1,00 euro par action qui a été payé en totalité en numéraire le 7 juillet 2021, pour un montant total de 26,7 millions d'euros.

Compte tenu des résultats 2021 et en ligne avec la politique de retour aux actionnaires annoncée lors du plan stratégique Everyday (cf. paragraphe 1.5.4 du présent document), le Groupe proposera à l'assemblée générale du 18 mai 2022, la distribution d'un dividende ordinaire de 2,00 euros par action au titre de 2021. Ce dividende sera payable en totalité en numéraire. La date de détachement du dividende aura lieu le 21 juin 2022 et la date de paiement du dividende le 23 juin 2022.

Années	Nombre d'actions total au 31 décembre	Dividende versé au titre de l'exercice (en euros/action)	Payé le	Cours de clôture au 31 décembre (en euros)	Taux de rendement sur la base du cours de clôture
2019	26 515 572	-	-	52,80	-
2020	26 608 571	1,00	7 juillet 2021	52,70	1,9 %
2021	26 761 118	2,00 ^(a)	23 juin 2022	57,50	3,5 %

(a) Soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 18 mai 2022.

En complément, le Groupe étudiera chaque année la possibilité de réaliser une distribution supplémentaire aux actionnaires sous forme de dividende exceptionnel ou de rachat d'actions après financement des éventuelles opérations de M&A et versement du dividende ordinaire, le tout en respectant un levier maximum égal à 2,0x ⁽¹⁾. En tout état de cause, le Groupe considère qu'un levier qui s'élève à maximum 2,0x est un niveau acceptable pour permettre au Groupe de faire des opérations de M&A et un retour aux actionnaires. Cet indicateur sera évalué à la fin de chaque mois de juin, considérant que la position à cette date est celle qui reflète le mieux la situation de l'entreprise compte tenu de la saisonnalité de l'activité.

L'objectif pour le Groupe est double : sécuriser pour les actionnaires une distribution récurrente de dividende, et assurer un niveau d'endettement acceptable sur le long terme.

Enfin, il est précisé qu'au titre du Contrat de Crédit, Fnac Darty s'est engagé à ne procéder à des distributions de dividendes ou à tout autre type de distribution relative à son capital social

que dans la mesure où (A) si au 30 juin de l'exercice précédent, le levier mesuré comme le ratio dette nette consolidée hors IFRS 16/EBITDA consolidé hors IFRS 16 proforma de la distribution de dividende en cours et de toutes les distributions de dividendes ou de tout autre type de distribution réalisés après le 30 juin de l'exercice précédent, est inférieur ou égal à 2,0x, il n'y a pas de limitation à la distribution de dividende où (B), si au 30 juin de l'exercice précédent, le levier mesuré comme le ratio dette nette consolidée hors IFRS 16/EBITDA consolidé hors IFRS 16 proforma de la distribution de dividende en cours et de toutes les distributions de dividendes ou de tout autre type de distribution réalisés après le 30 juin de l'exercice précédent, est supérieur à 2,0x alors une telle distribution et/ou un tel paiement ne pourront représenter pendant un exercice financier plus de 50 % des bénéfices distribuables de l'exercice financier précédent et (C) aucun cas de défaut au titre du Contrat de Crédit n'est en cours et n'est susceptible d'être déclenché par une telle distribution (voir la section 4.2.2.2 pour la partie concernant le financement au titre du Contrat de Crédit dans ce présent document).

(1) Levier : dette nette/EBITDA hors IFRS 16 à fin juin.



7.6 / Dialogue avec les actionnaires et investisseurs

Rencontres avec les investisseurs

Le management de Fnac Darty et l'équipe Relations Investisseurs ont régulièrement des contacts avec des analystes et investisseurs établis dans différents pays constituant les principaux pôles d'intérêts financiers au regard du secteur d'activité et de la capitalisation boursière du Groupe, en particulier l'Europe (France, Allemagne, Espagne, Suisse), le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord (États-Unis, Canada).

Ces contacts ont lieu sous forme de *roadshows*, de rendez-vous téléphoniques et de conférences. Dans le contexte particulier de crise liée à la Covid-19 qui s'est poursuivi en 2021 limitant très fortement les déplacements entre pays, ces rencontres ont eu lieu en grande majorité à distance par visioconférence.

En outre, l'équipe de Relations investisseurs, accompagnée de la directrice de la RSE du groupe Fnac Darty, participe à des conférences consacrées à l'investissement socialement responsable (ISR). Ces rencontres avec des fonds d'investissement et des analystes ISR participent à la progression du Groupe dans le domaine de la RSE dont les éléments sont détaillés au chapitre 2 « Déclaration de performance extra-financière » du présent document.

- **382** meetings investisseurs en 2021
- **11** roadshows et **13** conférences, dont **2** avec une thématique ESG, en 2021
- **7** pays couverts
- **9** analystes couvrent la valeur

Politique de communication

Fnac Darty communique de façon régulière sur ses activités, sa stratégie et ses perspectives auprès des investisseurs institutionnels ou individuels et, plus largement, de la communauté financière dans le respect des meilleures pratiques de la profession.

En ce qui concerne l'accessibilité à l'information, Fnac Darty met à disposition l'ensemble des informations financières, en français et en anglais, dans la section Investisseurs de son site internet : www.fnacdarty.com, et notamment les informations réglementées en application des dispositions des articles 221-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

La publication des résultats annuels, semestriels et des chiffres d'affaires du premier et troisième trimestres font notamment l'objet de communiqués diffusés en français et en anglais. Ces

communiqués, mis en ligne sur le site internet de la Société et envoyés par les canaux réglementaires habituels (*wire*), sont également diffusés par courriel à l'ensemble de la base d'investisseurs présents au sein du *Customer Relationship Management* (CRM) de Fnac Darty, ainsi qu'à toute personne le souhaitant. Pour ce faire, la demande peut être directement effectuée sur le site internet de la Société, à la rubrique « Contact » de la section « Investisseurs », ou auprès du service de communication financière et relations investisseurs, par mail à investisseurs@fnacdarty.com.

Chaque publication de résultats est suivie d'une conférence téléphonique. Ces réunions sont traduites en anglais et retransmises par téléphone et via Internet en français et en anglais.

- **13^e** parmi le SBF 120 au classement Transparence de l'information d'entreprise ⁽¹⁾ et lauréat 2021 du Grand Prix de la Transparence – catégorie « Meilleure progression » ⁽²⁾

L'agenda financier pour l'année 2022 présenté ci-dessous est également disponible sur le site internet du Groupe www.fnacdarty.com, rubrique « Investisseurs » :

- 23 février 2022 (après bourse) : Résultats annuels 2021 ;
- 21 avril 2022 (après bourse) : Chiffre d'affaires du premier trimestre 2022 ;
- 18 mai 2022 : Assemblée générale annuelle ;
- 27 juillet 2022 (après bourse) : Résultats semestriels 2022 ;
- 19 octobre 2022 (après bourse) : Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2022.

Dialogue avec les actionnaires

Le dialogue avec les actionnaires sur les sujets de gouvernance est assuré par la direction générale, la Présidence, l'équipe Relations Investisseurs et la direction juridique. Les actionnaires disposent également d'une rubrique dédiée sur le site internet du Groupe « Espace Actionnaires » au sein de la rubrique « Investisseurs » dans laquelle ils retrouvent notamment l'ensemble des documents relatifs à l'assemblée générale et les informations pour devenir actionnaires. Enfin, tout actionnaire peut, à tout moment, poser des questions par mail à actionnaires@fnacdarty.com ou à l'adresse suivante :

Fnac Darty – Relations Actionnaires
9, rue des Bateaux-Lavois
94200 Ivry-sur-Seine – France

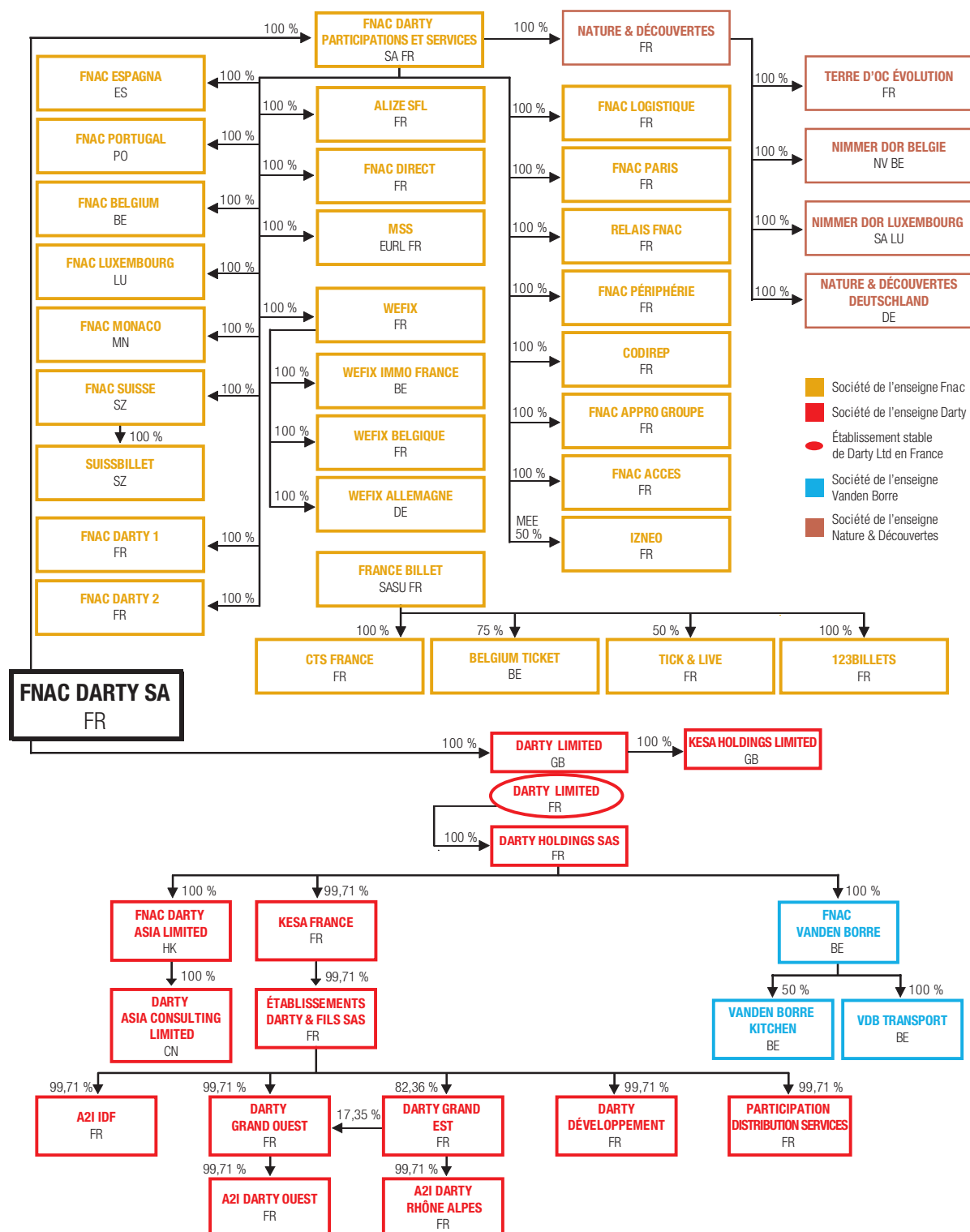
(1) Comité scientifique du Grand Prix de la Transparence 2021 organisé par Labrador.

(2) Fnac Darty est passé de la 74^e place en 2020 à la 13^e place en 2021.

7.7 / Organisation du Groupe

7.7.1 / ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

L'organigramme simplifié suivant présente l'organisation juridique des principales filiales du Groupe au 31 décembre 2021.





7.7.2 / PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS

7.7.2.1 / Présentation générale

La société Fnac Darty est la société mère d'un groupe de sociétés comprenant, au 31 décembre 2021, 52 filiales consolidées (33 sociétés en France, 1 à Monaco et 18 sociétés à l'étranger). La Société est également la tête de l'intégration fiscale d'un groupe comprenant 29 filiales françaises.

La Société est une société holding n'ayant pas d'activité opérationnelle propre. Elle a pour principal actif près de 100 % des actions de Fnac Darty Participations et Services SA et Darty Ltd. L'organigramme simplifié figurant à la section 7.7.1 « Organigramme simplifié du Groupe » inclut les principales filiales et participations directes ou indirectes de la Société au 31 décembre 2021. Les filiales consolidées sont aussi listées à la note 39 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2021 » des comptes consolidés 2021 de la Société en section 5.2.

Une description des principales opérations au sein du Groupe figure à la section 7.8.3 « Opérations intragroupes significatives » du présent Document d'enregistrement universel.

7.7.2.2 / Filiales importantes

Les principales filiales directes ou indirectes de Fnac Darty sont décrites ci-après :

- **Fnac Darty Participations et Services SA** est une société anonyme de droit français au capital de 324 952 656 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 775661390. Fnac Darty détient près de 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty Participations et Services SA. Fnac Darty Participations et Services SA est la société mère de l'ensemble des filiales de l'Enseigne de manière directe ou indirecte et comprend la plupart des fonctions de direction et de support de l'Enseigne : direction des services et opérations, direction E-commerce et Digital, direction commerciale, direction Client et Développement commercial, direction Transformation et Stratégie, direction de l'exploitation, direction de la communication et des affaires publiques, direction financière, direction RSE et gouvernance Groupe et direction des ressources humaines.
- **Fnac Paris** est une société anonyme de droit français au capital de 58 500 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 350127460. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Paris. L'activité principale de Fnac Paris consiste en l'exploitation de magasins de l'Enseigne.
- **Fnac Direct** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 13 583 280 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 377853536. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Direct. L'activité principale de Fnac Direct consiste en l'exploitation du site fnac.com.
- **Relais Fnac** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 70 777 648 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 334473352. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Relais Fnac. Relais Fnac comprend la plupart des directions régionales de l'Enseigne et exploite les magasins de l'Enseigne.
- **France Billet** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 352 512 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414948695. Fnac Darty détient indirectement 52 % du capital et des droits de vote de France Billet. L'activité principale de France Billet consiste en la commercialisation et la distribution de billets pour l'accès à des manifestations sportives, artistiques, culturelles, touristiques et de loisirs dans un réseau de points de vente locaux ainsi que sur les sites fnac.com et francebillet.com. Une part minoritaire de 48 % du capital et des droits de vote de France Billet est détenue par le groupe CTS Eventim. La gouvernance de France Billet est encadrée par les statuts de la société et un pacte d'actionnaires aux termes desquels Fnac Darty conserve le contrôle exclusif de France Billet.
- **Codirep** est une société en nom collectif de droit français au capital de 23 085 326 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 343282380. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Codirep. L'activité principale de Codirep consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne.
- **Alizé-SFL** (Société Française du Livre) est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 38 962 737 euros dont le siège social est situé 3, avenue Charles-Lindbergh, 91320 Wissous (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés d'Évry sous le numéro 349014472. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Alizé-SFL. L'activité principale d'Alizé-SFL consiste en l'exploitation d'une librairie située 11, rue Rottembourg à Paris dans le 12^e arrondissement et la fourniture de services aux collectivités, aux entreprises et aux professionnels du livre pour leurs acquisitions de livres.

- **Fnac Périphérie** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 8 559 675 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 434001954. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Périphérie. L'activité principale de Fnac Périphérie consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne.
- **Fnac Logistique** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 50 000 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414702506. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Logistique. L'activité principale de Fnac Logistique consiste en l'exploitation des entrepôts de l'Enseigne.
- **Grandes Almacenes Fnac España** est une société anonyme unipersonnelle (SAU) de droit espagnol au capital de 1 202 000 euros dont le siège social est situé Paseo de la Finca 1, Edificio 11 – 2ª planta, 28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid (Espagne) et immatriculée au registre du commerce de Madrid sous le numéro A-80/500200 (numéro CIF). Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Grandes Almacenes Fnac España. L'activité principale de Grandes Almacenes Fnac España consiste en l'exploitation des magasins (37 au 31 décembre 2021) et du site internet espagnols de l'Enseigne.
- **Fnac Portugal** est une société à responsabilité limitée (*Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada*) de droit portugais au capital de 2 250 000 euros dont le siège social est situé Edifício Amoreiras Plaza, Rua Professor Carlos Alberto Mota Pinto, nº 9 – 6B, 1070 374 Lisbonne (Portugal) et immatriculée au registre du commerce (*Conservatória do Registo Comercial*) de Lisbonne sous le numéro 503952230. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Portugal. L'activité principale de Fnac Portugal consiste en l'exploitation des magasins (38 au 31 décembre 2021) et du site internet portugais de l'Enseigne.
- **Fnac Belgium** est une société anonyme de droit belge au capital de 3 072 000 euros dont le siège social est situé Slesbroekstraat 101, 1600 Sint- Pieters-Leeuw (Belgique) et immatriculée au registre des personnes morales de Bruxelles sous le numéro 0421 506 570. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Belgium. L'activité principale de Fnac Belgium consiste en l'exploitation des magasins belges de l'Enseigne (12 points de ventes au 31 décembre 2021).
- **Fnac Suisse** est une société anonyme de droit suisse au capital de 100 000 francs suisses dont le siège social est situé 5, route des Moulières, 1242 Satigny (Suisse) et immatriculée au registre du commerce du canton de Genève sous le numéro fédéral CH-660.0.404.000-9. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Suisse. L'activité principale de Fnac Suisse consiste en l'exploitation des activités suisses de l'Enseigne (9 points de ventes et 13 shop-in-shops au 31 décembre 2021).
- **Établissements Darty et Fils** est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 23 470 382 euros dont le siège social au 31 décembre 2021 est situé 129, avenue Gallieni, 93140 Bondy (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Bobigny sous le numéro 542086616. Établissements Darty et Fils SAS est la société mère de deux filiales régionales qui sont Darty Grand Ouest, société en nom collectif de droit français au capital de 30 612 euros dont le siège social est situé Parc tertiaire de l'Éraudière, 32, rue Coulongé, 44300 Nantes (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nantes sous le numéro B 339 403 933, et Darty Grand Est, société en nom collectif de droit français au capital de 394 205 euros dont le siège social est situé RN6 Lieu-dit l'Époux, 69760 Limonest (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Lyon sous le numéro B 303 376 586. L'activité principale d'Établissements Darty et Fils SAS, Darty Grand Ouest SNC et Darty Grand Est SNC consiste en l'exploitation de magasins à l'enseigne Darty. Établissements Darty et Fils SAS exploite également le site darty.com. Ces trois filiales comptaient 222 points de vente au 31 décembre 2021.
- **Darty Développement** est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 17 621 euros dont le siège social au 31 décembre 2021 est situé 129, avenue Gallieni, 93140 Bondy (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Bobigny sous le numéro 490596020. L'activité principale de Darty Développement SAS est le développement du réseau de magasins franchisés à l'enseigne Darty et de magasins licenciés. Le réseau de magasins franchisés et licenciés se composait de 243 points de vente au 31 décembre 2021.
- **Fnac Vanden Borre SA** est une société anonyme de droit belge au capital de 22 652 461 euros dont le siège social est situé Slesbroekstraat 101, 1600 Sint Pieters-Leeuw (Belgique), qui est immatriculée au registre des personnes morales de Bruxelles sous le numéro BE 0412 723 419. L'activité principale de Fnac Vanden Borre SA consiste en l'exploitation de magasins à l'enseigne Vanden Borre en Belgique (72 magasins et 1 shop-in-shop au 31 décembre 2021).
- **Nature & Découvertes** est une société anonyme au capital de 57 650 500 euros dont le siège social est situé 11, rue des Étangs-Gobert, 78008 Versailles, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Versailles sous le numéro 378702674 et dont l'activité principale consiste dans l'exploitation des magasins sous enseigne Nature & Découvertes. Nature & Découvertes compte 103 points de vente au 31 décembre 2021.

7.7.2.3 / Acquisitions et cessions récentes

Les principales acquisitions et cessions réalisées par le Groupe sur la période couverte par les états financiers sont décrites à la note 3 « Évolutions du périmètre de consolidation » des comptes consolidés à la section 5.2.



7.8 / Transactions avec les parties liées

7.8.1 / TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les transactions avec les parties liées figurent à la note 35 en annexe des comptes consolidés.

7.8.2 / CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Fnac Darty SA n'a conclu aucune convention réglementée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

7.8.3 / OPÉRATIONS INTRAGROUPES SIGNIFICATIVES

- **Convention d'intégration fiscale** : au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue entre Fnac Darty et ses filiales françaises dont elle détient au moins 95 % du capital social en vue de la création d'un groupe d'intégration fiscale en France, avec effet au 1^{er} janvier 2013. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce. Le conseil d'administration du 26 février 2015, lors de la revue annuelle des conventions réglementées en cours, a décidé de déclasser cette convention en convention courante conclue dans des conditions normales, visée par l'article L. 225-39 du Code de commerce. Au 1^{er} janvier 2022, les filiales françaises du Groupe qui remplissent les conditions de détention ont adhéré à la convention d'intégration fiscale.
- **Convention de placement et de financement de trésorerie** : Fnac Darty Participations et Services a conclu avec la majorité des sociétés du Groupe une convention de trésorerie. Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe de façon à favoriser la coordination et l'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou de la couverture des besoins de trésorerie appréciés globalement au niveau du Groupe. Dans le cadre de ces conventions, ces sociétés déposent auprès de Fnac Darty Participations et Services tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, Fnac Darty Participations et Services met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements.
- **Contrats de prêt intragroupe à long terme** : en complément des conventions de placement et de financement de trésorerie, Fnac Darty Participations et Services a mis en place des prêts/emprunts à long terme avec certaines sociétés du Groupe dont les positions emprunteuses ou placeuses sont récurrentes. Des conventions ont ainsi été conclues en 2021 avec Codirep, Fnac Paris, Relais Fnac, Darty Holding, Kesa France, Fnac Vanden Borre, Fnac Darty.
- **Contrats de commissionnaire à l'achat et de centrale de référencement** : certaines filiales françaises du Groupe ainsi que les filiales espagnole, portugaise, suisse et belge ont conclu avec Fnac Darty Participations et Services ou Fnac Appro Groupe (FAG) des contrats de commissionnaire à l'achat pour des périodes d'un an, reconductibles par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de donner mandat à Fnac Darty Participations et Services ou FAG, selon le cas, d'assurer la définition de la politique d'achat de la filiale concernée, la sélection de ses fournisseurs et de certains produits commercialisés dans ses magasins, la négociation des conditions d'achat de ces produits ainsi que la distribution et la diffusion de ces produits ou services. Fnac Darty Participations et Services a également conclu avec certaines des filiales françaises du Groupe des contrats de centrale de référencement ayant un objet comparable, mais auquel s'ajoute l'achat de certains produits pour le compte de chaque filiale contractante. En rémunération de ces mandats, Fnac Darty Participations et Services ou FAG, selon le cas, perçoit de la part de chaque filiale concernée un pourcentage du montant des produits achetés pour son compte. Un contrat de commissionnaire entre Fnac Darty Participations et Services, d'une part, et Établissements Darty & Fils, Darty Grand Ouest et Darty Grand Est, d'autre part, est également entré en vigueur en 2018.

En outre, la société Alizé-SFL a conclu avec certaines filiales françaises du Groupe des contrats de commissionnaire à l'achat pour des périodes d'un an reconductible par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de donner mandat commercial à Alizé-SFL d'assurer pour le compte de chaque filiale concernée la négociation des conditions d'achat ainsi que l'achat notamment de livres. En rémunération, Alizé-SFL perçoit de la part de la filiale concernée un montant fixe par nombre de produits facturés.

- **Conventions de prestation de services** : Fnac Darty a conclu avec Fnac Darty Participations et Services, Établissement Darty et Fils, Grandes Almacenes Fnac España SA, Fnac Portugal, FNAC (Suisse) SA, Fnac Belgium et Fnac Vanden Borre des conventions de prestations de services d'une durée d'un an renouvelable. Ces conventions ont pour objet de mettre à disposition des filiales contractantes les compétences de Fnac Darty en matière de Présidence, direction Stratégie, définition de la politique marketing Groupe, animation et coordination de la fonction financière, définition des besoins en matière de systèmes d'information, définition de la politique ressources humaines.
 - Fnac Darty Participations et Services a conclu avec certaines de ses filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales étrangères, une **convention de prestations de services** pour une durée d'un an en général et reconductible par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de mettre à la disposition des filiales contractantes les compétences de Fnac Darty Participations et Services, notamment dans les domaines suivants et selon les filiales concernées : communication, comptabilité, prévention des risques, optimisation de la gestion centralisée de trésorerie (pour les sociétés qui en disposent), audit interne, maîtrise des frais généraux, juridique, contrôle de gestion, informatique, gestion des ressources humaines, marketing, développement, stratégie, logistique et commercialisation des produits. La rémunération de Fnac Darty Participations et Services est déterminée à partir des dépenses engagées annuellement pour assurer les prestations visées et réparties entre les filiales bénéficiaires des prestations en fonction de clés de répartition tenant compte du chiffre des bénéficiaires effectifs et de l'intensité des services rendus.
 - **Contrats « Fnac in a box »** : Fnac Darty Participations et Services a conclu avec ses filiales belge et suisse des contrats de licence d'exploitation du logiciel *Fnac in a Box* (« FIB ») d'une durée de deux ans, reconductibles tacitement pour des durées de trois ans. Ces contrats ont pour objet de conférer à la filiale concernée une licence d'utilisation non exclusive du logiciel FIB pour les besoins de son exploitation sur le territoire du seul pays dans lequel la filiale est implantée. En rémunération, Fnac Darty Participations et Services perçoit une redevance annuelle déterminée chaque année en fonction notamment des coûts de développement, de maintenance et d'investissement du logiciel.
 - **Contrats de licence de marque** : Fnac Darty Participations et Services a conclu avec certaines de ses filiales françaises et l'ensemble de ses filiales étrangères des contrats de licence de marque d'une durée de deux ou trois ans, reconductibles par période d'un an. Ces conventions ont pour objet la concession, sur le territoire du seul pays dans lequel la filiale est implantée, d'une licence non exclusive d'exploitation des marques « Fnac » et de tous autres modèles et marques nécessaires à l'exploitation d'un magasin Fnac ou de l'exploitation des sites internet propriété du Groupe. En rémunération, Fnac Darty Participations et Services perçoit une redevance annuelle déterminée par un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par la filiale concernée.
 - Fnac Darty Participations et Services SA a conclu (en son nom et au nom et pour le compte de sa filiale Fnac Direct) avec sa filiale France Billet une **licence des marques Fnac Spectacles et Fnac Tickets**. Fnac Darty Participations et Services SA s'est engagée de son côté à intégrer sur le site internet fnac.com un lien de redirection vers le site www.fnacspectacles.com. Ce contrat est conclu pour une durée de 19 ans.
 - Fnac Darty Participations et Services SA et ses filiales exploitantes des magasins à enseigne Fnac ont conclu un contrat avec France Billet pour une durée de 19 ans ayant pour objet la **distribution du catalogue de billetterie de France Billet**.
- Les transactions avec les parties liées sont détaillées à la note 35 de l'annexe aux comptes consolidés.

7.9 / Contrats importants

Les contrats importants auxquels les sociétés du Groupe étaient parties au cours des deux dernières années sont présentés à la section 4.2.2.2, paragraphe « Sources de financement du Groupe » et à la section 7.8 « Transactions avec les parties liées » du présent Document d'enregistrement universel.



Informations complémentaires

8.1 / Personnes responsables	458	8.8 / Tables de concordance	463
8.1.1 / Responsable du Document d'enregistrement universel	458	8.8.1 / Table de réconciliation du rapport de gestion (articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce)	463
8.1.2 / Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel	458	8.8.2 / Table de réconciliation du rapport sur le gouvernement d'entreprise (articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce)	465
8.1.3 / Responsable de l'information financière	458	8.8.3 / Table de réconciliation du rapport financier annuel (article 222-3 du Règlement général de l'AMF)	466
8.2 / Contrôleurs légaux des comptes	459	8.8.4 / Table de concordance avec les rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement européen n° 2019/980	467
8.3 / Honoraires des commissaires aux comptes	459	8.8.5 / Table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière	469
8.4 / Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	459	8.8.6 / Table de concordance devoir de vigilance	469
8.5 / Disponibilité des documents et des communiqués financiers	460	8.8.7 / Table de concordance TCFD	470
8.6 / Informations sur les participations	462	8.8.8 / Tables de concordance et renouvellement de l'adhésion aux 10 principes du <i>Global Compact</i> des Nations unies	471
8.7 / Documents incorporés par référence	462	8.9 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants	472
		8.10 / Index	474



8.1 / Personnes responsables

8.1.1 / RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL _____

Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty.

8.1.2 / ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL _____

« J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel, sont à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (dont la table de réconciliation figure en section 8.8.1 du présent Document

d'enregistrement universel) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Fait à Ivry-sur-Seine, le 17 mars 2022

Enrique Martinez

Directeur Général Groupe

8.1.3 / RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE _____

Monsieur Jean-Briec Le Tinier

Directeur financier Groupe

Le Flavia
9, rue des Bateaux-Lavois
94200 Ivry-sur-Seine

8.2 / Contrôleurs légaux des comptes

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Deloitte & Associés

Représenté par Guillaume Crunelle

6, place de la Pyramide
92908 Paris La Défense Cedex
France

Deloitte & Associés est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

KPMG Audit, Département de KPMG SA

Représenté par Éric Ropert

Tour Eqho
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris la Défense Cedex
France

KPMG est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

8.3 / Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes sont présentés en note 37 de la section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 », portant sur les comptes consolidés du présent Document d'enregistrement universel.

8.4 / Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

Certaines données de marché figurant dans le chapitre 1 « Présentation du Groupe » du présent Document d'enregistrement universel proviennent de sources tierces. La Société atteste que ces informations ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que la Société le sache à la lumière des données publiées ou fournies par ces sources, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses.



8.5 / Disponibilité des documents et des communiqués financiers

Des exemplaires du présent Document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais au siège social de la Société. Le présent document peut également être consulté sur le site internet de la Société (www.fnacdarty.com) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent Document d'enregistrement universel, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés sur le site internet de la Société (www.fnacdarty.com) :

- la dernière version à jour des statuts de Fnac Darty accessibles ;
- tous rapports, courriers et autres documents, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le Document d'enregistrement universel ;

- les informations concernant l'offre d'acquisition de Darty plc ;
- les informations historiques concernant la société Darty plc.

L'ensemble de ces documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, l'information réglementée au sens des dispositions du Règlement général de l'AMF est également disponible sur le site internet de la Société.

Le Code de conduite des affaires de Fnac Darty est également disponible sur le site internet du Groupe www.fnacdarty.com, rubrique Engagements RSE.

Les informations figurant sur le site internet de la Société (www.fnacdarty.com), à l'exception de celles incorporées par référence, ne font pas partie du présent Document d'enregistrement universel. À ce titre, ces informations n'ont pas été examinées ni approuvées par l'AMF.

Pour l'année 2021, la liste des communiqués et documents financiers publiés par Fnac Darty s'établit comme suit (informations disponibles sur le site internet de la Société www.fnacdarty.com, rubrique Investisseurs) :

Date	Objets
06/01/2021	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
06/01/2021	Bilan semestriel du contrat de liquidité de la société Fnac Darty
19/01/2021	Très bonne performance du Groupe grâce à l'excellente progression du digital
08/02/2021	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
09/02/2021	Fnac Darty : Présentation d'un nouveau plan stratégique le 23 février 2021
23/02/2021	Fnac Darty s'associe à Sofinco pour promouvoir et élargir l'accès au service Darty Max
23/02/2021	Fnac Darty annonce son nouveau plan stratégique Everyday
23/02/2021	Résultats annuels 2020
09/03/2021	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
16/03/2021	Fnac Darty lance une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) à échéance 2027 pour un montant nominal d'environ 200 millions d'euros
16/03/2021	Fnac Darty annonce le remboursement de l'intégralité de son Prêt Garanti par l'État (PGE) de 500 millions d'euros et l'extension de sa ligne de crédit RCF à 500 millions d'euros
16/03/2021	Fnac Darty annonce le succès de son émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) à échéance 2027 pour un montant nominal d'environ 200 millions d'euros
16/03/2021	Fnac Darty annonce la réussite de sa nouvelle stratégie de financement
07/04/2021	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
15/04/2021	Très bonne dynamique du chiffre d'affaires au premier trimestre 2021
05/05/2021	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
06/05/2021	Fnac Darty : Informations relatives aux modalités de tenue de l'assemblée générale mixte du 27 mai 2021 qui se tiendra à huis clos et modalités de mise à disposition ou de consultation des documents préparatoires
07/06/2021	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
17/06/2021	Fnac Darty étend son service de réparation par abonnement, Darty Max, à de nouveaux produits et confirme sa position de leader des solutions de services d'assistance du foyer
22/06/2021	Fnac Darty : Fnac Darty et Manor signent un accord de partenariat pour le déploiement de shop-in-shops Fnac dans 27 magasins Manor en Suisse
05/07/2021	Bilan semestriel du contrat de liquidité
05/07/2021	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
28/07/2021	Fnac Darty – Information
29/07/2021	Résultats semestriels 2021
29/07/2021	Mise à disposition du rapport financier semestriel 2021
04/08/2021	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
20/08/2021	Correction – Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
06/09/2021	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
07/10/2021	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
20/10/2021	Fnac Darty obtient la notation de durabilité V.E (Moody's ESG Solutions) A2 avec un score de 54/100, en progression de + 6 points sur un an, et se classe huitième de son secteur
21/10/2021	Très bonne performance du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2021, stable sur un an et en croissance de + 7,4 % par rapport au troisième trimestre 2019
08/11/2021	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
07/12/2021	Fnac Darty obtient la note A- du CDP reflétant son engagement à intégrer les enjeux climatiques dans sa stratégie Everyday
09/12/2021	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital



8.6 / Informations sur les participations

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent au chapitre 7.7

« Organisation du Groupe » et dans la note 39 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2021 » de la section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 ».

8.7 / Documents incorporés par référence

En application de l'article 19 du Règlement européen n°2017/1129, les éléments suivants sont inclus par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 : les chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes y afférent figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019 n° D. 20-0323 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 avril 2020, respectivement aux pages 164 à 166, 22 à 45, 161 à 188, 185 à 186, 192 à 279 et 298 à 308 ([https://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2020/04 /FNAC_DARTY_URD_2019_VF_PDFinteractif.pdf](https://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2020/04/FNAC_DARTY_URD_2019_VF_PDFinteractif.pdf)) ;

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 : les chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes y afférent figurent dans le Document d'enregistrement universel 2020 n° D. 21-0154 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 mars 2021, respectivement aux pages 200 à 202, 26 à 44, 197 à 226, 223 à 225, 231 à 318 et 339 à 350 (https://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2021/04/FNAC_DARTY_URD2020_FR_PDPI_FINAL.pdf).

Les informations incluses dans le Document d'enregistrement universel 2019 et le Document d'enregistrement universel 2020, autres que celles visées ci-dessus, sont le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'enregistrement universel. Le Document d'enregistrement universel 2019 et le Document d'enregistrement universel 2020 sont accessibles au siège de la Société et sur son site internet : www.fnacdarty.com, rubrique Investisseurs.

8.8 / Tables de concordance

8.8.1 / TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT DE GESTION

(ARTICLES L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

Rubriques du rapport de gestion	Paragraphe	Page
Informations relatives à l'activité de la Société et du Groupe	4.1	242
Situation de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé, évolution prévisible et événements importants survenus depuis la clôture	4.3	273
Activité et résultats de la Société, des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	4.1.3 ; 4.1.4	254 ; 261
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière (notamment de la situation d'endettement) de la Société et du Groupe – avec renvoi aux montants indiqués dans les comptes et explications supplémentaires y afférentes	4.2	264
Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière	4.1.1	244
Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	6	393
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société et du Groupe	6.7	413
Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la Société et du Groupe		
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la Société et du Groupe		
Utilisation d'instruments financiers de la Société et du Groupe	5.2 notes 33 et 34	352 ; 355
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire (stratégie bas carbone) de la Société et du Groupe	2.4	105
Activité en matière de recherche et développement de la Société et du Groupe ainsi que des succursales	1.6.2	48
Informations juridiques, financières et fiscales de la Société		
Répartition et évolution de l'actionariat	7.3.1	444
Nom des sociétés contrôlées et la part du capital de la Société qu'elles détiennent	5.2 note 39 ; 7.7.2	359 ; 452
Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	5.2 note 3	302
Aliénation de participations croisées	n. a.	n. a.
État de la participation des salariés au capital social	7.3.1	444
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions (rachat d'actions)	7.2.3	429
Ajustements des bases d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'opérations financières	n. a.	n. a.
Ajustements des bases d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital en cas de rachats d'actions	n. a.	n. a.
Ajustements des bases d'exercice des options de souscription et d'achat d'actions en cas de rachats d'actions	n. a.	n. a.



Rubriques du rapport de gestion	Paragraphes	Page
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents	5.4 note 19	380
Injonctions ou sanctions pécuniaires prononcées par l'Autorité de la concurrence	n. a.	n. a.
Délais de paiement fournisseurs et clients	5.4 note 16.5	378
Montant des prêts interentreprises	5.4 note 7	371
Informations relatives à l'exploitation d'une installation Seveso (article L. 515-8 du Code de l'environnement)	n. a.	n. a.
Inclusion du plan de vigilance dans le rapport de gestion	2.5.5	138
Dispositif anticorruption (Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »)	2.5.3	135
Informations portant sur les mandataires sociaux		
État récapitulatif des opérations sur titres des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et des personnes étroitement liées	3.2.4	209
Informations RSE		
Déclaration de performance extra-financière	2	55
Documents joints au rapport de gestion		
Rapport sur les paiements effectués au profit des autorités de chacun des États ou territoires dans lesquels certaines sociétés exercent leurs activités	n. a.	n. a.
Tableau des résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	5.4 note 19	380
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	3	167

8.8.2 / TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

(ARTICLES L. 225-37 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

Rubriques du rapport sur le gouvernement d'entreprise	Paragraphes	Pages
Informations relatives aux rémunérations	3.3	210
Politique de rémunération des mandataires sociaux	3.3.1	210
Informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce pour chaque mandataire social	3.3.2	217
Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social (L. 22-10-9, I., 1° Code de commerce)	3.3.2	217
Proportion relative de la rémunération fixe et variable (L. 22-10-9, I., 2° Code de commerce)	3.3.2	217
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable (L. 22-10-9, I., 3° Code de commerce)	n. a.	n. a.
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci (L. 22-10-9, I., 4° Code de commerce)	3.3.1	210
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce (L. 22-10-9, I., 5° Code de commerce)	n. a.	n. a.
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société (L. 22-10-9, I., 6° Code de commerce)	3.3.2.4	232
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents (L. 22-10-9, I., 7° Code de commerce)	3.3.2.4	232
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués (L. 22-10-9, I., 8° Code de commerce)	3.3.2	217
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce (jusqu'au 31 décembre 2020) puis au I de l'article L. 22-10-34 (à partir du 1 ^{er} janvier 2021) du Code de commerce (L. 22-10-9, I., 9° Code de commerce)	n. a.	n. a.
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation (L. 22-10-9, I., 10° Code de commerce)	n. a.	n. a.
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du conseil d'administration) (L. 22-10-9, I., 11° Code de commerce)	n. a.	n. a.
Choix du conseil relatif aux modalités de conservation par les mandataires des actions attribuées gratuitement et/ou des actions issues d'exercice de stock-options	3.3.1.3 ; 3.3.2.2	211 ; 219
Informations relatives à la composition, au fonctionnement et aux pouvoirs du conseil	3.1.1	168
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	3.1.3	174
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 (hors conventions courantes)	n. a.	n. a.



Rubriques du rapport sur le gouvernement d'entreprise	Paragrophes	Pages
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentations de capital	7.2.1	427
Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la direction générale à l'occasion du premier rapport ou en cas de modification	3.1.6	190
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	3.2.2	200
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil	3.1.1 ; 3.1.2 ; 3.2.1.2	168 ; 173 ; 195
Éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général	3.2.2.2	201
Référence à un code de gouvernement d'entreprise ou, à défaut, justification et indication des règles retenues en complément des exigences légales	3.2.3	209
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	7.1.2.4	425
Description de la procédure mise en place par la Société permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions et de sa mise en œuvre	3.2.2.4	208
Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	3.5	239

8.8.3 / TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)

Rubriques du rapport financier annuel	Paragrophes	Pages
Comptes annuels de la société Fnac Darty	5.3 ; 5.4	362 ; 365
Comptes consolidés de Fnac Darty	5.1 ; 5.2	274 ; 280
Rapport de gestion	Se référer à la table de réconciliation du rapport de gestion	
Attestation du responsable du rapport financier annuel	8.1.2	458
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.6	381
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	5.7	387

8.8.4 / TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DES ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 2019/980

Nouvelles références URD	Intitulés	Paragraphe	Pages
Section 1	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente		
Point 1.1	Personnes responsables des informations	8.1	458
Point 1.2	Attestation des responsables du document	8.1.2	458
Point 1.3	Déclaration d'expert	n. a.	n. a.
Point 1.4	Autres attestations en cas d'informations provenant de tiers	n. a.	n. a.
Point 1.5	Déclaration relative à l'approbation du document	8.1.2	458
Section 2	Contrôleurs légaux des comptes		
Point 2.1	Coordonnées	8.2	459
Point 2.2	Changements	8.2	459
Section 3	Facteurs de risques		
Point 3.1	Description des risques importants	6	393
Section 4	Informations concernant l'émetteur		
Point 4.1	Raison sociale et nom commercial	7.1	424
Point 4.2	Enregistrement au RCS et identifiant (LEI)	7.1	424
Point 4.3	Date de constitution et durée	7.1	424
Point 4.4	Siège social – forme juridique – législation applicable – site web – autres	7.1 ; 8.5	424 ; 460
Section 5	Aperçu des activités		
Point 5.1	Principales activités	1.4	34
Point 5.2	Principaux marchés	1.4	34
Point 5.3	Événements importants	1.2	24
Point 5.4	Stratégie et objectifs financiers et non financiers	1.5	44
Point 5.5	Degré de dépendance à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement	5.2 note 32.4	350
Point 5.6	Position concurrentielle	1.1 ; 1.4	6 ; 34
Point 5.7	Investissements	4.2.3	268
Section 6	Structure organisationnelle		
Point 6.1	Description sommaire du Groupe/Organigramme	7.7.1	451
Point 6.2	Liste des filiales importantes	7.7.2	452
Section 7	Examen de la situation financière et du résultat		
Point 7.1	Situation financière	4.2	264
Point 7.2	Résultats d'exploitation	4.1	242
Section 8	Trésorerie et capitaux		
Point 8.1	Capitaux de l'émetteur	4.2.1	264
Point 8.2	Flux de trésorerie	4.2.3	268
Point 8.3	Besoins de financement et structure de financement	4.2	264
Point 8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	4.2	264
Point 8.5	Sources de financement attendues	4.2	264
Section 9	Environnement réglementaire		
Point 9.1	Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influant	1.8	52

Nouvelles
références

URD

Intitulés

Paragraphe

Pages

Section 10 Informations sur les tendances

Point 10.1	a) Principales tendances récentes	4.3 ; 5.2 note 38	273 ; 358
	b) Changement significatif de performance financière du Groupe depuis la clôture	1.5.4 ; 4.3 ; 46 ; 273 ; 358 5.2 note 38	
Point 10.2	Élément susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	1.5.4 ; 4.3 ; 46 ; 273 ; 358 5.2 note 38	

Section 11 Prévisions ou estimations du bénéfice**1.5****44****Section 12 Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**

Point 12.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	3.1	168
Point 12.2	Conflits d'intérêts	3.1.4 ; 3.1.10	188 ; 192

Section 13 Rémunération et avantages

Point 13.1	Rémunérations et avantages versés ou octroyés	3.3	210
Point 13.2	Retraite ou autres	3.3	210

Section 14 Fonctionnement des organes d'administration et de direction

Point 14.1	Durée des mandats	3.1.1	168
Point 14.2	Contrats de service	3.1.10	192
Point 14.3	Comités	3.2.1	193
Point 14.4	Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	3.2.3	209
Point 14.5	Incidences significatives potentielles et modifications futures de la gouvernance	3.1.2	173

Section 15 Salariés

Point 15.1	Répartition des salariés	2.1	67
Point 15.2	Participations et stock-options	7.2.4	432
Point 15.3	Accord de participation des salariés au capital	3.4	237

Section 16 Principaux actionnaires

Point 16.1	Répartition du capital	7.3.1	444
Point 16.2	Droits de vote différents	7.3.2	447
Point 16.3	Contrôle de l'émetteur	7.3.3	447
Point 16.4	Accord d'actionnaires	7.3.4	447

Section 17 Transactions avec des parties liées

Point 17.1	Détail des transactions	7.8	454

Section 18 Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur

Point 18.1	Informations financières historiques	5.1 ; 5.2	276 ; 282
Point 18.2	Informations financières intermédiaires et autres	n. a.	n. a.
Point 18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	5.6 ; 5.7	381 ; 387
Point 18.4	Informations financières pro forma	n. a.	n. a.
Point 18.5	Politique en matière de dividendes	7.5	449
Point 18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.2 note 32.5	351
Point 18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	5.5	380

Section 19 Informations supplémentaires

Point 19.1	Capital social	7.2	427
Point 19.2	Acte constitutif et statuts	7.1.2	424

Section 20 Contrats importants

Point 20.1	Résumé de chaque contrat	7.9	455

Section 21 Documents accessibles au public

Point 21.1	Déclaration sur les documents consultables	8.5	460

8.8.5 / TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Éléments constitutifs de la DPEF	sections	Pages
Modèle d'affaires	1.1.2	17
Principaux risques extra-financiers	2 introduction	61
Politiques et procédures de diligences raisonnables	2.5.3 ; 2.5.5	135 ; 138
Publication des indicateurs clés de performance	2.6	151
Thématiques obligatoires citées dans l'article L. 225-102-1		
Les conséquences sociales de l'activité	2.1	67
Les conséquences environnementales de l'activité	2.2 ; 2.4	81 ; 105
Le respect des droits de l'homme	2.5.1 ; 2.5.5	131 ; 138
La lutte contre la corruption	2.5.3	135
La lutte contre l'évasion fiscale	2.5.6	147
Les conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	2.4	105
Les engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	2.2	81
Les accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	2 introduction ; 2.1.1 ; 2.1.2	60 ; 69 ; 74
Les actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités	2.1.1	69
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	2.2.4.3	93
Les mesures prises en faveur des personnes handicapées	2.1.1.2	71
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	n. a.	
Les engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	n. a.	
Les engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable	2.2.2	87
Les engagements sociétaux en faveur du développement durable	2.2 ; 2.4	81 ; 105
Informations spécifiques :		
■ politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société ;		
■ capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation de telles installations ;	n. a.	
■ moyens prévus par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité (L. 225-102-2 Code de commerce)	n. a.	
Attestation de l'organisme tiers indépendant sur les informations présentes dans la DPEF (L. 225-102-1, III et R. 225-105-2 Code de commerce)	2.8	162

8.8.6 / TABLE DE CONCORDANCE DEVOIR DE VIGILANCE

Voir la section 2.5 du chapitre 2 de ce présent document, en page 138.

8.8.7 / TABLE DE CONCORDANCE TCFD

La *Task-Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) a publié en juin 2017 ses recommandations portant sur les informations relatives au changement climatique à publier par les entreprises.

La table de correspondance ci-dessous permet d'identifier les actions menées par le Groupe au regard de ces recommandations.

En complément des informations publiées dans le Document d'enregistrement universel, cette table renvoie également vers les réponses du Groupe aux questionnaires *CDP Climate Change* et *Water Security*, qui prennent en compte depuis 2018 les recommandations de la TCFD. Les réponses du Groupe sont publiques et peuvent être consultées à l'adresse www.cdp.net.

Thématique	Recommandation de la TCFD	Source de l'information dans le reporting de Fnac Darty
Gouvernance	Décrire la gouvernance de l'organisation concernant les risques et opportunités relatifs au climat	a) Décrire la supervision des risques et opportunités relatifs au climat par le conseil d'administration URD 2021 – § 2.4.1 CDP – C1.1
		b) Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat URD 2021 – § 2.4.1 CDP – C1.2
Stratégie	Décrire les impacts existants et potentiels des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, et sa stratégie et sa planification financière, dans la mesure où l'information est pertinente	a) Décrire les risques et opportunités relatifs au climat que l'entreprise a identifiés sur court, moyen et long termes URD 2021 – § 2.4.2 CDP – C2
		b) Décrire les impacts des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière URD 2021 – § 2.4.2 CDP – C2.3a, C2.4a
		c) Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation, en prenant en considération différents scénarios relatifs au climat, y compris un scénario à 2 °C ou moins URD 2021 – § 2.4.2 CDP – C3.2a, C3.3, C3.4
Management des risques	Décrire comment l'organisation identifie, évalue et gère les risques relatifs au climat	a) Décrire les processus de l'organisation pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat URD 2021 – § 2.4.1, § 2.4.3 CDP – C2.2
		b) Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques relatifs au climat URD 2021 – § 2.4.3, § 6.1 CDP – C2.2
		c) Décrire comment les processus pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat sont intégrés dans le management des risques de l'organisation URD 2021 – § 2.4.3, § 6.1 CDP – C2.2
Indicateurs & objectifs	Décrire les indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités relatifs au climat, dans la mesure où l'information est pertinente	a) Décrire les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en liaison avec sa stratégie et son processus de management des risques URD 2021 – introduction chapitre 2, section 2.2, §2.4.4 CDP – C6
		b) Publier les émissions de gaz à effet de serre (GES) de scope 1, scope 2 et, si c'est pertinent, de scope 3, et les risques correspondants URD 2021 – § 2.4.4 CDP – C6
		c) Décrire les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités relatifs au climat, et sa performance par rapport aux objectifs URD 2021 – § 2.4.4.1 CDP – C4.1, C4.2

8.8.8 / TABLES DE CONCORDANCE ET RENOUVELLEMENT DE L'ADHÉSION AUX 10 PRINCIPES DU *GLOBAL COMPACT* DES NATIONS UNIES

Le Groupe est signataire du Pacte mondial des Nations unies, et renouvelle officiellement son adhésion pour l'année 2022, afin de démontrer sa volonté d'agir pour le respect de ses dix principes fondamentaux tels que les droits de l'Homme, les normes internationales du travail, la protection de l'environnement ou encore la lutte contre la corruption.

Catégories	Principes	Thèmes	Section	Pages
Droits de l'homme	1. Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence	Procédure d'audit dans les usines	2.5.5.2 A.	139
		Dispositif éthique	2.5.1	131
		Politique achats responsables	2.5.4	137
		Plan de vigilance	2.5.5	138
	2. Veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme	Lutte contre la corruption	2.5.3	135
		Santé Sécurité	2.1.3	79
		Protection des données personnelles	2.5.2	133
Conditions de travail	3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective	Dispositif éthique	2.5.1	131
		Un dialogue ouvert avec les parties prenantes	Introduction chapitre 2, paragraphe « Un dialogue ouvert avec les parties prenantes »	59-60
	4. Contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	Achats responsables	2.5.4	137
	5. Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants	Procédure d'audit dans les usines	2.5.5.2 A.	139
	6. Contribuer à l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	Égalité Femmes/Hommes	2.1.1.1	69
		Lutter contre les discriminations	2.1.1.2	71
Environnement	7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	Politique achats responsables	2.5.4	137
		Déploiement d'une stratégie climatique	2.4	105
	8. Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	2.2	81
		Contribuer au débat autour de la durabilité	2.2.6	96
		La sensibilisation des salariés aux problématiques environnementales	Introduction chapitre 2, paragraphe « Sensibilisation et formation au développement durable »	58-59
		Donner une seconde vie aux produits	2.2.4	92
	9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	Développer la réparation	2.2.3	89
Lutte contre la corruption	10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	Dispositif éthique	2.5.1	131
		Feuille de route de lutte contre la corruption	2.5.3	135
		Politique d'achats responsables	2.5.4	137

8.9 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants

INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE

Libellé de l'indicateur	Définition de l'indicateur
EBITDA	Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés
EBITDA hors IFRS 16	EBITDA incluant les charges de loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16
Cash-flow libre opérationnel	Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets
Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16	Cash-flow libre opérationnel incluant les impacts relatifs aux loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16
Résultat financier hors IFRS 16	Résultat financier moins les intérêts financiers des dettes locatives
Endettement financier net	Dettes financières brutes moins la trésorerie brute et équivalents de trésorerie
Endettement financier net hors IFRS 16	Endettement financier net minoré de la dette locative
Trésorerie nette	Trésorerie brute et équivalent de trésorerie moins la dette financière brute
Trésorerie nette hors IFRS 16	Trésorerie nette hors dette locative
Variation du chiffre d'affaires à taux de change constant	La variation du chiffre d'affaires à taux de change constant signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu. L'impact des taux de change est éliminé en recalculant les ventes de l'exercice N-1, sur la base des taux de change utilisés pour l'exercice N
Variation du chiffre d'affaires à périmètre constant	La variation du chiffre d'affaires à périmètre constant signifie que l'effet des changements de périmètre est corrigé afin de ne pas tenir compte des modifications (acquisition, cession de filiale). Le chiffre d'affaires des filiales acquises ou cédées depuis le 1 ^{er} janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation
Variation du chiffre d'affaires à données comparables	La variation du chiffre d'affaires à données comparables signifie que l'effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre a été exclu. Le chiffre d'affaires des magasins ouverts ou fermés depuis le 1 ^{er} janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation

TERMES COURANTS

Libellé	Définition
APEC	Autres produits et charges
B2B	<i>Business to business</i>
B2C	<i>Business to customer</i>
B2B2C	<i>Business to business to customer</i>
CAC	Commissaires aux comptes
Click&collect	Le click&collect est un service proposé aux consommateurs leur permettant de réserver ou de commander des produits en ligne avant de les retirer directement en magasin
Click&mag	Le click&mag est un service proposé aux consommateurs leur permettant de se faire livrer un produit absent en magasin
<i>Click & mortar</i>	Le <i>click & mortar</i> fait référence à des entreprises qui proposent des processus complémentaires de ventes combinées avec la distribution classique de vente en magasin ou en point de vente physique (<i>offline</i>) et la vente par Internet (<i>online</i>)
Comex	Comité exécutif
DEEE	Déchets d'équipements électriques et électroniques
DPEF	Déclaration de performance extra-financière
DPO	<i>Data Protection Officer</i>
Électroménager	L'électroménager est réparti entre le gros électroménager (réfrigérateurs, cuisson, lave-linge) et le petit électroménager (aspirateur, hygiène, petite cuisson)
FAI	Fournisseur d'accès à Internet
GDPR/RGPD	Règlement général sur la protection des données
GEM	Gros électroménager
OCEANE	Les OCEANE ou obligations convertibles en actions nouvelles ou existantes, sont des obligations de type hybride puisque l'émetteur se réserve la possibilité de les échanger contre des actions, jusqu'à l'échéance
PEM	Petit électroménager
Produits éditoriaux	Livres (physiques ou numériques), audio (CD, Vinyles), DVD/Blu-Ray, jeux vidéo et consoles, papeterie
Produits techniques	Photographie, TV, vidéo, son (hi-fi, casques et enceintes), informatique et tablettes, téléphonie, objets connectés
<i>Pure player</i>	Fait référence à des entreprises qui proposent un processus de vente uniquement par Internet (<i>online</i>)
ROC	Résultat opérationnel courant
RSE	Responsabilité sociale et environnementale
SAV	Service après-vente
Services	Darty Max, SAV, assurances et garanties, coffrets et cartes cadeaux, billetterie, redevances Marketplace et franchise
UGT	Unité Génératrice de Trésorerie
VA	Volume d'affaires
VC	<i>Venture Capital</i> /Capital-risque
<i>Welcomer</i>	Vendeur qui accueille et guide les clients dès l'entrée en magasin

8.10 / Index

Intitulés	Pages
Acquisitions/Cessions	26 ; 38 ; 41 ; 270 ; 271 ; 280 ; 348 ; 349
Administrateurs	13 ; 14 ; 168-209 ; 210-237
Assemblée générale	425
Code AFEP-MEDEF	171 ; 188 ; 209 ; 217-232
Comités	14-15 ; 57-58 ; 172-173 ; 193-200
Commissaires aux comptes	162-164 ; 240 ; 381-391 ; 459
Comptes	275-392
Conseil d'administration	13-15 ; 106
Contrôle interne	193-195
Covid	6 ; 9 ; 43 ; 46 ; 79 ; 410
Dividende	16 ; 19 ; 33 ; 46 ; 246 ; 264 ; 270-273 ; 302 ; 333 ; 449
Engagements hors bilan	375
Éthique	12 ; 15 ; 61 ; 65 ; 130-150 ; 156 ; 400
Financements	33 ; 259-260 ; 264 ; 265-268 ; 296 ; 302 ; 339-340 ; 366 ; 373-375
Gouvernance	13-14 ; 56-58 ; 106-107 ; 168-210
Investissement	33 ; 46 ; 128-129 ; 264 ; 268-270 ; 287-289 ; 345-346 ; 417
Méthodes comptables	193 ; 283-301 ; 368-369 ; 420
Mission/raison d'être	3 ; 9 ; 56 ; 83 ; 100
OCEANE	33 ; 259 ; 264-272 ; 296 ; 302 ; 317 ; 320-321 ; 339-342 ; 347 ; 366 ; 370 ; 373-374 ; 432 ; 438-439
Opérations sur titres	209
Organigramme	451
Parties prenantes	18-19 ; 59-62
Perspectives	46 ; 273 ; 358
Plan stratégique	3 ; 29-32 ; 44-47
Rapports	162-164 ; 339 ; 381-391
Recherche et développement (R&D)	47-48
Règlement intérieur	173 ; 190-193 ; 198-203 ; 216 ; 425
Rémunérations	210-238
Responsabilité sociétale et environnementale (RSE)	17-23 ; 55-80 ; 98-104 ; 130-156
Ressources humaines	17-23 ; 55-165
Risques	56-65 ; 79-83 ; 105-110 ; 136-146 ; 161-164 ; 193-195 ; 204-205 ; 213 ; 295 ; 297 ; 338 ; 344 ; 349 ; 351-354 ; 381-391 ; 393-422
Statuts	168-172 ; 190 ; 193 ; 200 ; 409 ; 424-426 ; 460
Taxonomie	125-129 ; 162-164
Trésorerie	33 ; 242-243 ; 245-246 ; 264-272 ; 280 ; 287 ; 293-296 ; 327-330 ; 343-346 ; 354

Conception et réalisation : Ederly

© Crédit photos : Fnac / Agence Réa.

FNAC DARTY



Flavia
9, rue des Bateaux-Lavours
94200 Ivry-sur-Seine
www.fnacdarty.com

Fnac Darty
Société anonyme au capital de 26 761 118 €
RCS Créteil 055 800 296