



2022



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL



FNAC DARTY

SOMMAIRE

1		5	5
PRÉSENTATION DU GROUPE			ÉTATS FINANCIERS RFA
1.1 / Modèle économique DPEF	6	5.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2022 et 2021	296
1.2 / Historique de Fnac Darty	25	5.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2022	302
1.3 / Résilience des résultats 2022 du Groupe qui confirment la puissance de son modèle omnicanal et son agilité opérationnelle	25	5.3 / Comptes sociaux aux 31 décembre 2022 et 2021	388
1.4 / Marchés et offre Fnac Darty	26	5.4 / Annexes aux comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2022	391
1.5 / Stratégie et objectifs du Groupe	37	5.5 / Changement significatif de la situation financière ou commerciale	407
1.6 / Innovation, marques, recherche et développement	40	5.6 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	408
1.7 / Parc de magasins et immobilier	42	5.7 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	414
1.8 / Environnement et évolutions réglementaires	45		
2		6	
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE RFA DPEF	47	FACTEURS ET GESTION DES RISQUES RFA DPEF	419
Introduction	48	6.1 / Risques stratégiques	422
2.1 / Gouvernance et risques RSE	49	6.2 / Risques opérationnels	428
2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	59	6.3 / Risques réglementaires	431
2.3 / Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement	78	6.4 / Risques financiers	433
2.4 / Développer notre principal actif : le capital humain	113	6.5 / Assurances	435
2.5 / Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur	128	6.6 / Gestion des risques	436
2.6 / Contribuer au développement social et culturel des territoires	149		
2.7 / Note méthodologique	155	7	
2.8 / Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie	162	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT RFA	447
2.9 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	174	7.1 / La Société	448
		7.2 / Le capital	451
3		7.3 / Les actionnaires	468
GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	179	7.4 / Les informations boursières	472
3.1 / Organisation de la gouvernance RFA	180	7.5 / Politique de distribution des dividendes	474
3.2 / Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle RFA	208	7.6 / Dialogue avec les actionnaires et investisseurs	475
3.3 / Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction	226	7.7 / Organisation du Groupe	476
3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	257	7.8 / Transactions avec les parties liées	481
3.5 / Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique	259	7.9 / Contrats importants	482
3.6 / Autres informations	259		
3.7 / Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	260	8	
		INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	483
4		8.1 / Personnes responsables RFA	484
COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE RFA	261	8.2 / Contrôleurs légaux des comptes	485
4.1 / Analyse de l'activité et des résultats consolidés	262	8.3 / Honoraires des commissaires aux comptes	485
4.2 / Trésorerie et capitaux du Groupe	284	8.4 / Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	485
4.3 / Événements récents et perspectives	292	8.5 / Disponibilité des documents et des communiqués financiers	486
		8.6 / Informations sur les participations	488
		8.7 / Documents incorporés par référence	488
		8.8 / Tables de concordance RFA	489
		8.9 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants	498
		8.10 / Index	500

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 2022

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 2023 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.

Message du Directeur Général



Enrique MARTINEZ, Directeur Général de Fnac Darty

Premier réparateur de France, nous poursuivons également nos efforts pour former et recruter 500 nouveaux techniciens d'ici à 2025, avec notamment l'ouverture en octobre dernier de notre propre centre de formation d'apprentis (CFA). Ce dernier nous permet d'accompagner la montée en puissance de l'activité de réparation au sein du Groupe avec des formations sur mesure préparant à certains métiers stratégiques, comme celui de technicien réparateur en électroménager.

Nos investissements en faveur de la réparation se sont, en parallèle, traduits par l'inauguration de deux sites emblématiques dédiés aux services et à l'économie circulaire, à Saint-Pierre-des-Corps et à Chilly-Mazarin, autant d'actions sans précédent pour maintenir notre rôle de leader et souligner notre engagement en faveur du rayonnement économique des territoires.

Dans un esprit de sensibilisation et de pédagogie autour de la consommation durable, nous avons publié en septembre dernier la cinquième édition du « Baromètre du SAV », notre outil d'information de référence pour le grand public, qui intègre dorénavant, aux côtés des critères de fiabilité et de réparabilité, le prix des pièces détachées. Il permet ainsi aux consommateurs de comparer toutes les catégories de produits et les marques entre elles.

2022 a également été synonyme d'innovations et de nouveaux partenariats pour notre Groupe. Nous avons en effet engagé une étroite collaboration avec Google autour du *Cloud* et de la Data, pour accélérer notre trajectoire digitale et proposer des offres et des services toujours plus enrichis à nos clients.

En tant qu'entreprise engagée et responsable, nous avons dès cet automne 2022 été signataires de la charte d'engagement Ecowatt, actant ainsi le déploiement de nouvelles actions en faveur de la sobriété énergétique. Elles s'inscrivent dans le prolongement de nombreuses initiatives déjà existantes au sein du Groupe, qui visent à réduire nos consommations énergétiques, soulignant notre implication en faveur d'une meilleure consommation de l'électricité.

À l'image de cette action pour limiter les risques de sécurité d'alimentation en électricité en France, notre Groupe continue le déploiement de sa stratégie RSE volontariste, qui consacre le respect et la promotion des droits de l'Homme comme des prérequis fondamentaux dans la conduite de nos activités. Régulièrement saluée par des parties prenantes externes, notre démarche RSE s'est notamment distinguée en 2022 avec la livraison éclairée, un projet unique qui donne à nos clients une information objective sur l'impact des différents modes de livraison qu'ils utilisent. Notre effort continu pour développer l'emploi dans les territoires et servir leur attractivité économique et sociale, via notre action culturelle notamment, reste tout autant une signature de notre politique RSE, toujours plus perceptible par les Français dans leur quotidien.

Cette action culturelle, justement, est plus que jamais au cœur du moteur de Fnac Darty. Elle a retrouvé toute son intensité en 2022, sans contraintes, après des années inédites du fait de la crise sanitaire. Notre nouvelle campagne de marque Fnac : « Libérons la culture » participe de cette volonté de la réaffirmer comme centrale dans le cadre du rayonnement du Groupe. Partout en France, des centaines d'événements ont ainsi été organisés dans nos magasins Fnac et dans des lieux d'exception comme à Nantes, Lyon et Roubaix. Notre Fnac Live à Paris a de son côté été un grand moment festif et de rassemblement comme nous les aimons chez Fnac Darty, avec des artistes de renom et émergents. La dernière édition du Goncourt des Lycéens témoigne de la singularité de ce prix qui est avant tout une aventure de plusieurs semaines, fédérant des auteurs et des lycéens, toujours plus enthousiastes et mobilisés d'année en année pour faire rayonner la littérature. C'est tout le savoir-faire de notre action culturelle qui trouve sa pleine mesure à travers cet événement.

L'année 2022 nous aura démontré que nos marques font office de valeurs refuges, de repères indispensables à nos clients. Dans un contexte incertain, notre Groupe a continué de les accompagner, de les guider. Cette relation de confiance et de proximité est avant tout celle tissée par les 25 000 collaborateurs de Fnac Darty. Ils sont notre premier atout et je tiens ici à les remercier pour leur exceptionnel engagement au quotidien.



Fnac Darty a porté en 2022 une attention toute particulière aux attentes de ses clients, afin de répondre concrètement à leurs préoccupations environnementales, comme à la pression exercée sur leur pouvoir d'achat. Dans ce contexte, la pertinence de notre plan stratégique Everyday se confirme. En consacrant l'allongement de la durée de vie des produits comme un enjeu économique et sociétal majeur, mais également comme un puissant levier d'opportunités commerciales, nous posons les fondements d'une nouvelle manière d'aborder notre modèle de distributeur spécialisé. Forts de notre raison d'être, qui consiste à « s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable » auprès de nos clients, nous continuons de leur proposer un vaste choix de produits tout en les guidant au plus près vers les plus premium et durables, adossés à des services à forte valeur ajoutée, à l'image de notre sélection de produits « Choix Durable » et de Darty Max. Service d'abonnement à la réparation pour tous les appareils du foyer, ce dernier légitime notre 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. Lancé en 2019, Darty Max est aujourd'hui un formidable atout de différenciation pour nos clients et une source de revenus récurrents pour notre Groupe en regroupant déjà plus de 800 000 abonnés à fin 2022. Il nous permet de consolider notre engagement autour de la durabilité, en favorisant la réparation plutôt que le renouvellement permanent des produits et des équipements. En 2022, nous avons ainsi accéléré son déploiement en le proposant désormais au sein de notre réseau Fnac.

Dans le prolongement, nous avons lancé le premier service de visio dédié à la maintenance et à l'entretien des produits, intégré à Darty Max. Ce sont ainsi déjà plus de 430 000 conversations par visio entre clients et vendeurs qui ont été réalisées depuis le lancement. Il permet d'identifier les produits à risques et de mieux les entretenir en prévenant les pannes, confortant ainsi notre rôle d'acteur incontournable sur la question de l'allongement de la durée de vie des produits.

Pour concilier les besoins et plaisirs immédiats de nos clients avec leurs préoccupations écoresponsables, nous avons également continué de développer notre offre « seconde vie ». Elle trouve déjà une place de choix sur nos sites internet et sera demain de plus en plus accessible pour nos clients au sein de nos magasins, avec des avantages majeurs : nos standards et nos garanties de qualité sont les mêmes que pour les produits neufs que nous vendons et l'ensemble de notre offre bénéficie des conditions et services de livraison de Darty, qui font notre réputation.



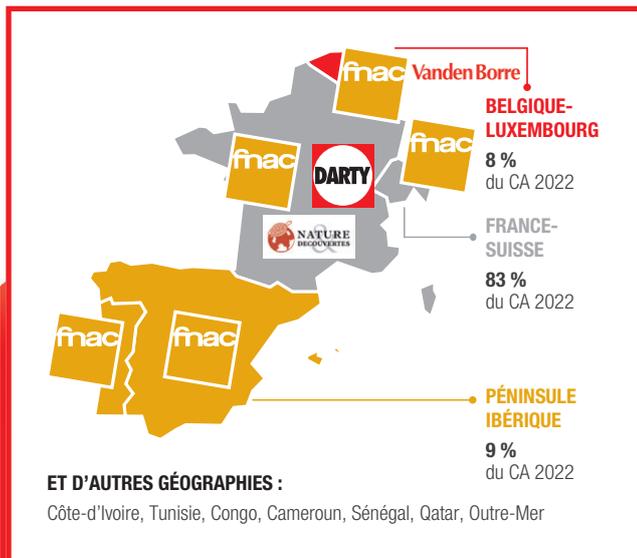


Fnac Darty en quelques chiffres clés

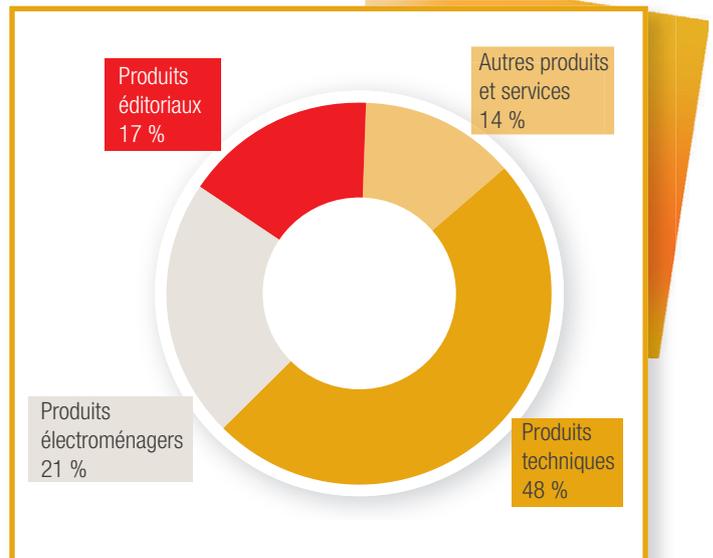
Chiffre d'affaires consolidé 2022 : **7 949 millions d'euros**

Répartition du chiffre d'affaires 2022 :

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 2024 ⁽¹⁾ et > 240 millions d'euros à partir de 2025.
- Un retour régulier aux actionnaires avec un *payout ratio* > 30 % à moyen terme.

(1) Compte tenu d'une nouvelle année de crise en 2022 liée à un environnement inflationniste particulièrement élevé qui a conduit à un niveau de FCF légèrement négatif en 2022, le Groupe a étendu la période initiale 2021-2023 de génération de FCF de près de 500 millions d'euros cumulés sur la période 2021-2024.

(2) Hors administrateurs salariés ; 46 % de femmes tous administrateurs confondus.

ENGAGEMENTS EN MATIÈRE D'ESG



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

- **Environnement** :
 - 2,3 millions de produits réparés en 2022 ;
 - plus de 44 000 tonnes de DEEE collectées en 2022 ;
 - - 17 % des émissions de CO₂ liées au transport et à l'énergie en 2022 vs 2019.
- **Social** :
 - 94 % des salariés formés en 2022 ;
 - 30 % de femmes aux postes de leadership en 2022 ;
 - index égalité femmes-hommes de 87/100 au niveau Groupe en 2022.
- **Gouvernance** :
 - 54 % de femmes au conseil ⁽²⁾ et un taux d'indépendance de 91 % en 2022 ;
 - taux de participation de 98 % des membres du conseil en 2022 ;
 - une gouvernance RSE robuste, avec des comités spécialisés composés de sponsors Comex qui traitent des sujets dédiés, et décentralisée avec des références RSE nommées dans chaque direction.

1



Présentation du Groupe

1.1 / Modèle économique	6	1.5 / Stratégie et objectifs du Groupe	37
1.1.1 / Profil de la Société	6	1.5.1 / Incarner les nouveaux standards du retail omnicanal gagnant de demain, à la fois digitalisé et humain	37
1.1.2 / Un modèle d'affaires créateur de valeur durable pour nos parties prenantes	17	1.5.2 / Accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables	38
1.1.3 / Des enjeux stratégiques, sources d'opportunités, alignés avec les objectifs de développement durable	20	1.5.3 / Déployer le service de référence d'assistance du foyer par abonnement	38
1.2 / Historique de Fnac Darty	25	1.5.4 / Perspectives financières et ambition à moyen terme	39
1.3 / Résilience des résultats 2022 du Groupe qui confirment la puissance de son modèle omnicanal et son agilité opérationnelle	25	1.6 / Innovation, marques, recherche et développement	40
1.4 / Marchés et offre Fnac Darty	26	1.6.1 / Innover, une priorité pour le Groupe	40
1.4.1 / Description des marchés	26	1.6.2 / Marques, recherche et développement	41
1.4.2 / Évolution des marchés	26	1.7 / Parc de magasins et immobilier	42
1.4.3 / Une offre diversifiée de produits et services	29	1.7.1 / Parc de magasins	42
1.4.4 / Présence géographique	35	1.7.2 / Parc immobilier	44
		1.8 / Environnement et évolutions réglementaires	45



PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique

1.1 / Modèle économique

1.1.1 / PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

1.1.1.1 / **Un leader européen de la distribution omnicanale**

Présent principalement en France, ainsi qu'en Suisse, Belgique, Espagne, Portugal et Luxembourg, Fnac Darty est un leader européen de la distribution de biens culturels et de loisirs, de produits techniques, d'électroménager et de services. 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 2022 un chiffre d'affaires de près 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 2022 d'un réseau multiformat de 987 magasins, 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. En 2022, Fnac Darty a enregistré plus de 71 millions de passages en caisse dans ses magasins et près de 24 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois en France sur Internet⁽¹⁾. Après deux années de fortes croissances des ventes en ligne, le Groupe fait face à une normalisation de son niveau de vente en ligne qui s'établit à 22 % du chiffre d'affaires total. En combinant les capacités de Fnac, Darty et de Nature & Découvertes, les ventes omnicanales représentent ainsi 49 % des ventes en ligne du Groupe en 2022, soit + 3 points par rapport à l'année dernière.

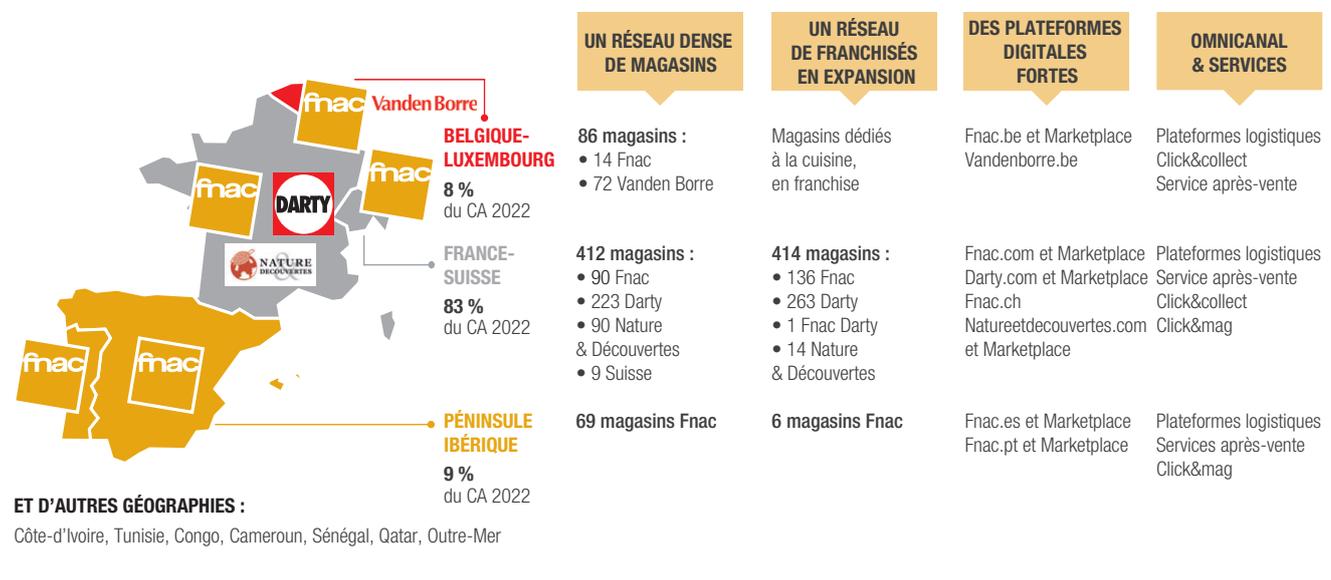
Le Groupe est présent principalement en Europe au travers de trois zones : la zone France et Suisse, la zone Belgique et Luxembourg et la Péninsule Ibérique. La zone France et Suisse rassemble les activités hexagonales et helvétiques du Groupe, et représente 83 % des ventes en 2022. La zone Belgique et Luxembourg rassemble les activités de Fnac et Vanden Borre en Belgique et au Luxembourg, et représente 8 % des ventes en 2022. Enfin, la Péninsule Ibérique rassemble les activités de Fnac en Espagne et au Portugal, et représente 9 % du chiffre d'affaires en 2022. Le Groupe développe également son activité de franchise à l'international et compte maintenant 13 magasins en Afrique ou au Moyen-Orient et 18 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) Fevad, moyenne cumulée Fnac et Darty au cours de l'année 2022.

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



Réseau de magasins au 31 décembre 2022.

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 prix BD Fnac France Inter, le prix Goncourt des Lycéens ou plus récemment l'Éclairer 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 Billetreduc.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.



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique



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.

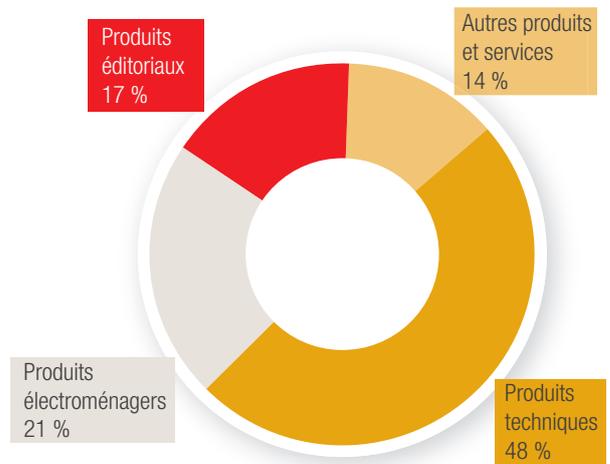
Une offre de produits et services diversifiée

(en % du chiffre d'affaires 2022)

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 (plus de 48 % du chiffre d'affaires du Groupe 2022), 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 (près de 17 % du chiffre d'affaires du Groupe) et, d'autre part, par la position de leader de Darty sur le marché de l'électroménager (près de 21 % du chiffre d'affaires du Groupe). Le Groupe a par ailleurs poursuivi la diversification de son offre de produits et services. Les ventes d'autres produits et services (plus de 14 % du chiffre d'affaires du Groupe) comme l'abonnement à la réparation Darty Max, les 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.



1.1.1.4 / Un groupe engagé et reconnu comme acteur responsable

1.1.1.4.1 / 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 987 magasins à fin 2022, 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 2,3 millions de produits réparés en 2022 effectués par plus de 2 500 collaborateurs dédiés au SAV, le Groupe souhaite recruter 500 techniciens additionnels d'ici 2025. Pour cela, le Groupe accélère dans la formation et le recrutement de techniciens en réparation avec l'ouverture fin 2022 de son propre centre de formation d'apprentis (CFA) dédié aux métiers de la réparation pour l'électroménager. Fnac Darty est également le premier collecteur de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) avec plus de 44 000 tonnes de produits collectées chaque année pour être recyclées et revalorisées au niveau du Groupe, dont plus de 40 000 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 111 en 2021 et 115 en 2022). 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 cinquième édition a été publiée en septembre 2022. 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 regroupe sur son média digital l'Éclairer Fnac <https://leclairer.fnac.com/>, un ensemble de contenus destinés à éclairer l'avis des consommateurs et leurs choix sur les grandes thématiques liées aux univers de la culture et de la technologie ;
- 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, la Fondation Nature & Découvertes a collecté en cumulé près de 15 millions d'euros pour la protection de la biodiversité et l'éducation à la nature au travers de plus de 3 000 projets, dont 148 projets en 2022. 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 près de 10 millions d'utilisateurs en 2022. Tous ces projets sont décrits dans le chapitre 2.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique

Fnac Darty a par ailleurs réaffirmé sa stratégie en matière environnementale, en fixant des objectifs afin de mettre toute l'entreprise en tension pour participer à réduire les émissions de GES liées à son activité et mettre en place des stratégies d'adaptation face aux conséquences de la déformation du climat. Ainsi, en 2022, le Groupe a déposé trois objectifs alignés sur la science auprès de la *Science Based Target initiative* ⁽¹⁾, qui les a validés en octobre :

- réduire de 50 % les émissions de CO₂ de scope 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à 2019 ;
- réduire de 22 % par produit vendu les émissions liées à l'utilisation des produits vendus d'ici 2030 par rapport à 2019 ;
- obtenir que les fournisseurs représentant 80 % des émissions liées à la fabrication des produits définissent des objectifs alignés sur la science climatique d'ici 2026.

Ce dernier reste l'objectif opérationnel et concerne les émissions de GES pour lesquelles le Groupe considère qu'il détient des leviers d'action directs : réduire de 50 % les émissions de CO₂ liées aux transports et à l'énergie consommée par les sites.

Enfin, le Groupe s'appuie sur une gouvernance robuste 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 avec, depuis 2022, une participation active de la direction commerciale au titre des objectifs SBT liés aux produits vendus. Le comité climat 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.

(1) *L'initiative Science Based Target (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 carbonées 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).*

1.1.1.4.2 / 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
<p>1 Incarner les nouveaux standards d'un retail omnicanal à la fois digitalisé et humain</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 50 % des ventes en ligne seront omnicanales ✓ Poursuite du déploiement du réseau de magasins, principalement en franchises 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encourager le click&collect, 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) 	<p>Générer un cash-flow libre récurrent</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cash-flow libre cumulé^(b) d'environ 500 M€ sur la période 2021-2024^(c) ✓ Cash-flow libre récurrent^(b) ≥ 240 M€ en 2025
<p>2 Accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atteindre un score de durabilité de 135^(a) ✓ 2,5 millions de produits réparés par an 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une offre différenciée ➤ Durabilité accrue de l'équipement ➤ Fidélisation des clients 	
<p>3 Devenir le leader des services d'assistance du foyer par abonnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ > 2 millions d'abonnés à notre service de réparation Darty Max 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 IFRS 16.

(c) Compte tenu d'une nouvelle année de crise en 2022 liée à un environnement inflationniste particulièrement élevé qui a conduit à un niveau de FCF légèrement négatif en 2022, le Groupe a étendu la période initiale 2021-2023 de génération de FCF cumulés de près de 500 millions d'euros sur la période 2021-2024.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique

1.1.1.4.3 / Politique de responsabilité sociale et environnementale

Avec plus de 25 000 collaborateurs à travers le monde, 987 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 grâce à l'analyse de matérialité renouvelée en 2022 et l'analyse de double matérialité menée en 2022 :

- la durabilité du modèle d'affaires et les nouveaux modes de consommation ;
- le changement climatique et ses conséquences ;
- l'évolution des métiers et de l'organisation du travail, dans un contexte de pénurie de profils techniques et de guerre des talents ;
- l'éthique de tous dans un écosystème partenarial.

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 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.



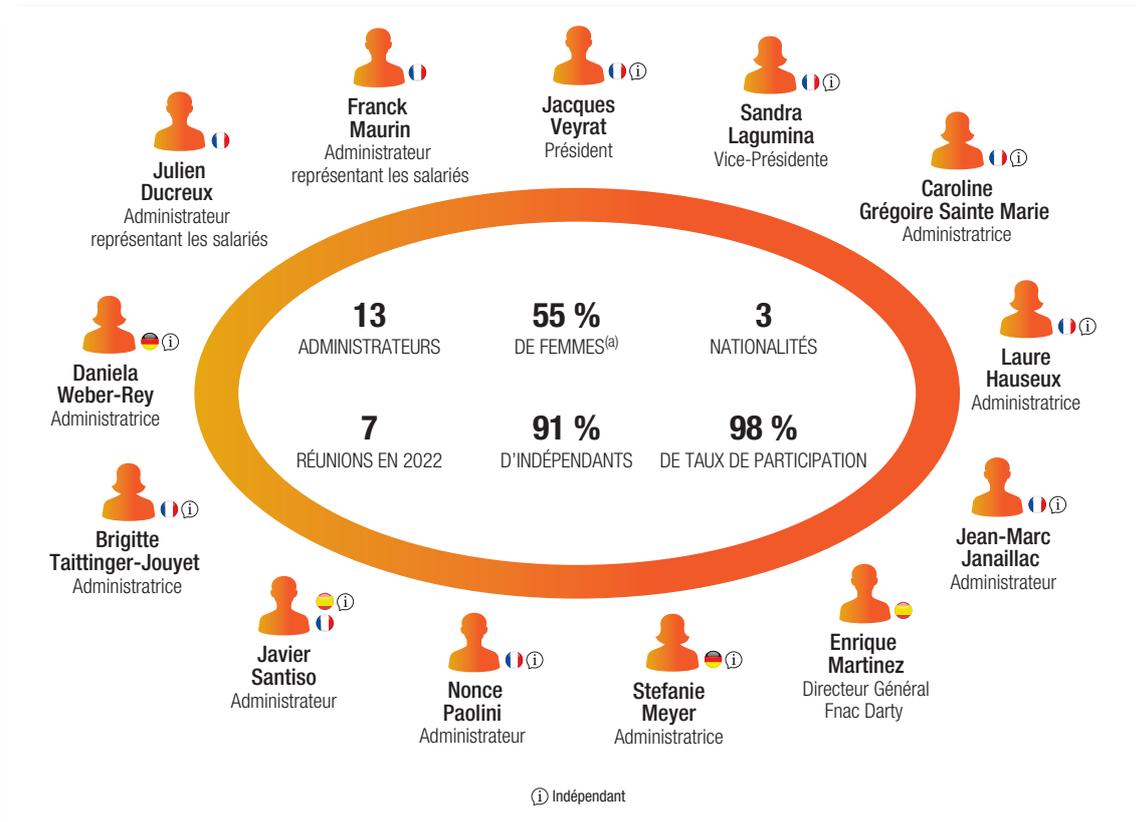
L'ensemble de ces cinq piliers sont détaillés dans le chapitre 2 du présent document.

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 2022



(a) Hors administrateurs salariés ; 46 % de femmes tous administrateurs confondus.



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique

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.

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 2022, le conseil est composé de 13 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 paragraphe 3.2.1 du présent document.

- Comité d'audit :
 - suit le processus d'élaboration de l'information financière ;
 - est présidé par Sandra Lagumina (administratrice indépendante) ;
 - compte 3 membres ;
 - se réunit au moins quatre fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire.
- 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 Brigitte Taittinger-Jouyet (administratrice indépendante) ;
 - 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 Jean-Marc Janaillac (administrateur indépendant) ;
 - compte 5 membres ;
 - se réunit au moins une fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire.
- 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.

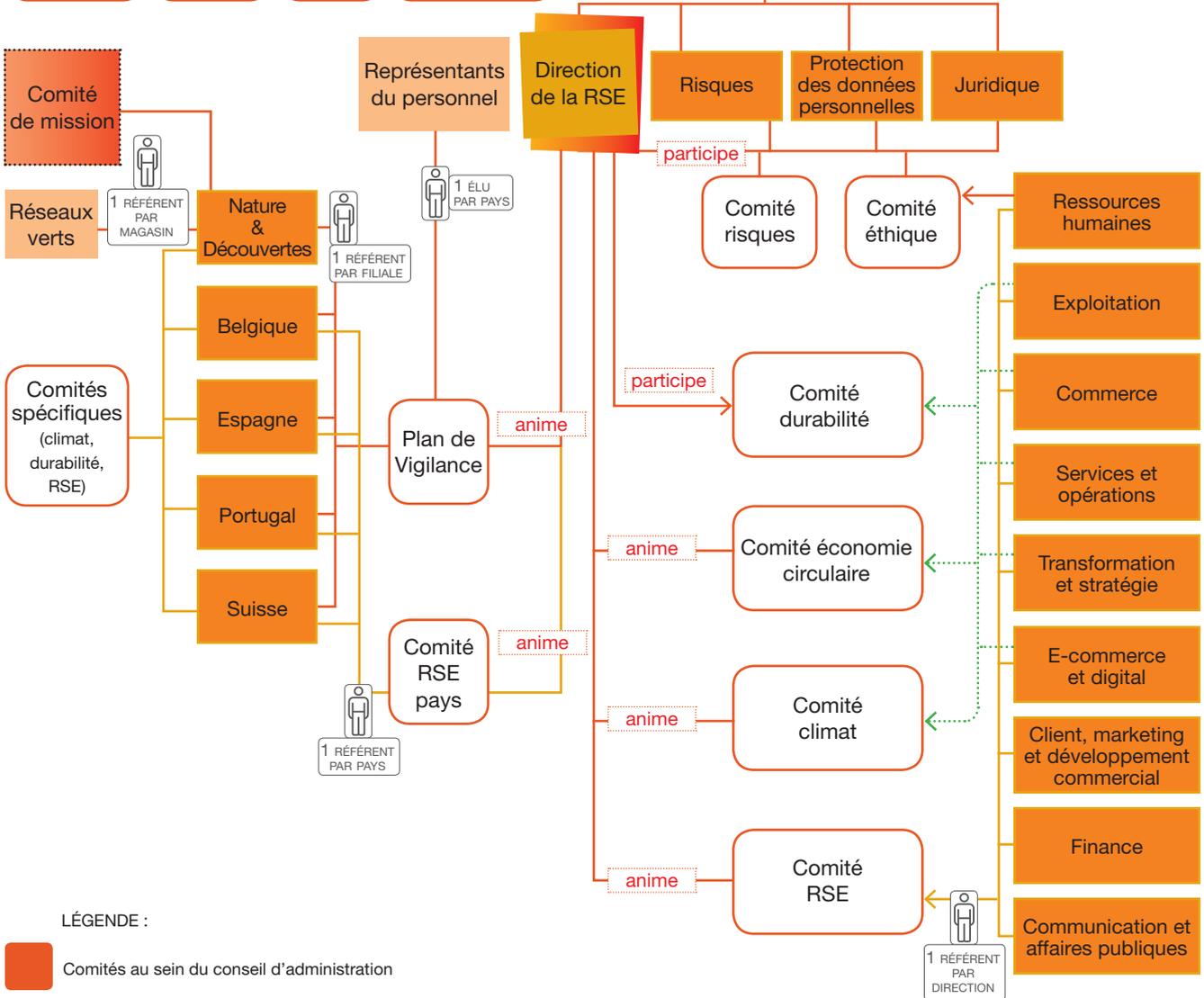
Ces sujets sont portés au plus haut niveau de l'entreprise, et bénéficient de relais dans les filiales et les différentes directions du Groupe.

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.

Enfin, Fnac Darty a structuré sa gouvernance afin d'aborder stratégiquement l'ensemble des sujets RSE, en créant des comités spécialisés, sponsorisés par un ou plusieurs membres du comité exécutif. Ainsi, un comité climat a été créé en 2019 afin de suivre la trajectoire des émissions de CO₂ générées par le Groupe, élaborer des plans d'action et suivre les feuilles de route des différentes filières opérationnelles et étendre la stratégie bas-carbone à d'autres postes d'émissions indirectes. En 2021, un comité durabilité a été créé pour faire évoluer l'offre du Groupe vers une offre plus durable ainsi qu'un comité économie circulaire afin de piloter les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus, améliorer la collecte et le recyclage, et valoriser les matières.

Les différents comités sont détaillés au chapitre 2.

Conseil d'administration



LÉGENDE :

- Comités au sein du conseil d'administration
- Comité exécutif, directions et filiales
- Comités transversaux, chargés de déployer la stratégie RSE dans les métiers
- Représentants du personnel et salariés
- Comité de mission de Nature & Découvertes



PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique

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 30 % en 2022. Le Groupe ambitionne également d'atteindre au moins 40 % du genre sous-représenté en comité exécutif d'ici 2025, contre un taux de 42 % à la date du présent document.

1.1.1.4.6 / Actionnariat

Depuis 2017, Ceconomy demeure l'actionnaire de référence du Groupe et détient 24,2 % du capital au 31 décembre 2022. 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 également actionnaire du Groupe et détient une participation de 11,3 % au capital de Fnac Darty au 31 décembre 2022.

En 2022, Vesa Equity Investment est monté progressivement au capital du Groupe et détient, au 31 décembre 2022, 23 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty, sans avoir l'intention de solliciter la nomination d'un ou plusieurs membres au conseil d'administration.

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

Lors du lancement de son plan stratégique Everyday, Fnac Darty a mis en place une politique de retour aux actionnaires avec un objectif de taux de distribution, calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies, d'au moins 30 % à moyen terme (cf. partie 1.5.4 « Perspectives financières et ambition à moyen terme » du présent document). Ainsi, en 2021, le Groupe a versé un premier dividende ordinaire de 1,0 euro par action. En 2022, le Groupe a versé un dividende de 2,0 euros par action, soit un taux de distribution de 37 %. Enfin, Fnac Darty proposera à l'assemblée générale annuelle des actionnaires prévue le 24 mai 2023 d'approuver la distribution d'un dividende de 1,40 euro par action. Ce montant représente un taux de distribution, calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies, de 38 %, en ligne avec celui de l'année dernière et conforme à la politique de retour à l'actionnaire présentée dans le plan stratégique Everyday.

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 2022, 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 intègre pour la première fois la meilleure catégorie « Avancée » (A1+) avec un score ESG de 61/100, en hausse significative de + 17 points en trois ans et se situe dorénavant dans le top 5 % mondial. Chacune des trois composantes ESG a progressé avec une hausse marquée sur la partie Sociale (+ 9 points vs 2021). Enfin, le Groupe a amélioré la transparence de son information extra-financière communiquée, en hausse de + 3 points en un an à 98 %, nettement supérieure à la moyenne du secteur⁽¹⁾ à 69 %. Cette performance traduit les résultats positifs des actions mises en place dans le cadre de la politique RSE ambitieuse du Groupe et valorise les engagements environnementaux, sociaux, éthique et de gouvernance de Fnac Darty – en tant que piliers de son plan stratégique Everyday.

Le Groupe est également jugé comme ayant des risques ESG faibles par l'agence de notation Sustainalytics (www.sustainalytics.com), avec un score de 12/100, contre 11,4 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 59/100.

MSCI (www.msci.com) a confirmé la notation du Groupe de AA en 2022, pour la quatrième fois consécutive, avec un score ajusté à l'industrie Retail de 7,8/10 qui classe Fnac Darty dans le Top 27 % des sociétés de la distribution spécialisée à obtenir la notation AA.

Fnac Darty a obtenu, en 2022, pour la deuxième année consécutive, 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 note qui se situe au-dessus de la moyenne des entreprises européennes (B) et de la moyenne du secteur de la distribution spécialisée (C).

(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 71/100 par l'agence de notation Gaïa Rating (www.gaia-rating.com/), en progression de + 5 points par rapport à l'année dernière et nettement au-dessus de la moyenne du secteur de la distribution de 51/100.

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
	2022	2021	
Moody's ESG Solution (ex Vigeo Eiris)	A1+ (Avancée) 61/100	A2 (robuste) – 54/100	↗
Sustainalytics	Low ESG risks 12/100	11,4/100	=
MSCI	AA (leader) 7,8/10	7,8/10	=
CDP	A-	A-	=
EthiFinance (Gaïa Rating)	71/100	66/100	↗

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, Billettereduc.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 résiliente

- Résistance des ventes en 2022, en baisse seulement de - 1,2 % dans un contexte d'inflation croissante et d'environnement géopolitique incertain
- Un taux de marge brute en hausse de + 80 bps à 30,3 %
- Un montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie qui s'élève à 932 millions d'euros
- Pas d'échéance majeure de remboursement de dette avant 2026, la mise en place d'une ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée permettant de sécuriser la refinancement de la prochaine échéance de mai 2024
- Solides notations financières BB+, BBB et Ba2 par les agences de notation Standard & Poor's, Scope Ratings et Moody's, toutes trois assorties d'une perspective stable

Un modèle omnicanal et multiformat

- 987 magasins dont 420 franchisés
- 14 sites internet principaux
- 3^e acteur e-commerce de France en termes d'audience⁽¹⁾
- Un niveau de click&collect important à près de 50 % des ventes en ligne

Un réseau logistique centralisé et internalisé

- 14 entrepôts et environ 85 plateformes de livraison au service des ventes physiques, du e-commerce et des services après-vente
- Une organisation SAV en France centralisée autour de 5 ateliers de réparation, un magasin central de pièces détachées et plus de 120 bases techniques

Des marchés clés

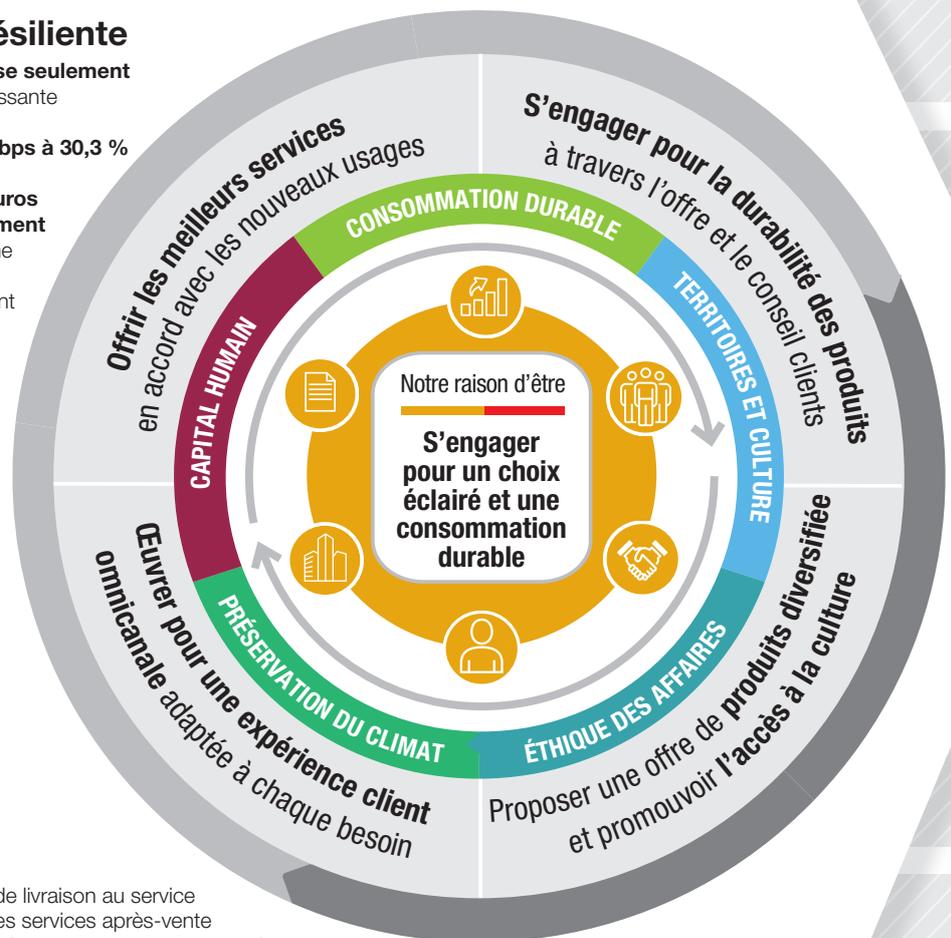
- 6 marchés en Europe : France et Suisse, Belgique et Luxembourg et Péninsule Ibérique
- Des franchises en Afrique, au Moyen-Orient et dans les Outre-Mer
- Une offre diversifiée de produits et services

Une gouvernance aux meilleurs standards

- Une diversité des compétences et une présence importante des femmes (55 %⁽²⁾) au sein du conseil d'administration
- Un taux d'indépendance de 91 % 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) Source Fevad, moyenne cumulée Fnac et Darty au cours de l'année 2022.

(2) Hors administrateurs salariés ; 46 % 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

- > **Plus de 800 000 abonnés au service de réparation Darty Max**, incluant les abonnés à Vanden Borre Life en Belgique
 - ◊ avec un objectif de plus de 2 millions d'abonnés en 2025
- > **Un score de durabilité en augmentation** (115 en 2022 contre 111 en 2021),
 - ◊ avec un objectif de 135 en 2025
- > **Une satisfaction clients au meilleur standard avec un NPS (Net Promoter Score) agrégé supérieur à 60**, en hausse de + 3 points par rapport à 2021 et de + 8 points en 2 ans



Collaborateurs

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

- > **94 % de salariés formés en 2022**
- > **Plus de 60 % de vendeurs formés à la visio/chat** depuis son lancement en 2021
- > **30 % de femmes aux postes de leadership**⁽³⁾,
 - ◊ avec un objectif de 35 % en 2025
- > **Versement en 2022 d'une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat à près de 80 % des collaborateurs du Groupe**



Partenaires et fournisseurs

- Relations fournisseurs équilibrées et durables
- Synergies et coopérations

- > **Plus de 40 % 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 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

- > **Une génération récurrente de cash-flow libre opérationnel**⁽⁴⁾ de **500 M€ cumulés entre 2021 et 2024**⁽⁵⁾ et **> 240 M€ à partir de 2025**
- > **Un retour régulier aux actionnaires avec un payout ratio > 30 % à moyen terme**
- > **Proposition de versement d'un dividende ordinaire de 1,40 €/action pour 2022**⁽⁶⁾
- > **Intégration, pour la première fois, de la meilleure catégorie « Avancée » (A1+) de Moody's ESG Solutions avec un score ESG de 61/100**, en hausse significative de + 7 points



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 7 000 événements culturels gratuits**, en magasin et sur le web (dont 1 300 en France)
- > **Organisation, pour la première fois, du Fnac Gaming Tour avec pas moins de 63 événements qui ont eu lieu dans 20 magasins répartis dans 11 villes en France**
- > **Plus de 1 M€ de dons récoltés par Fnac Darty auprès des clients et plus de 7 M€ de dons financés 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

- > **2,3 millions de produits réparés**,
 - ◊ avec un objectif de 2,5 millions de produits réparés en 2025
- > **Plus de 44 000 tonnes de déchets électroniques collectés** au niveau du Groupe
- > **Des émissions de CO₂ du Groupe (liées aux transports et à l'énergie) en baisse de - 17 % par rapport à 2019**
- > **3 objectifs de réduction d'émissions de CO₂ alignés** sur la science climatique et validés par la *Science Based Target initiative*



Pouvoirs publics

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

- > **Signature du protocole gouvernemental** pour la sobriété énergétique et de la **charte EcoWatt**, initiative conjointe du Réseau de transport de l'électricité (RTE) et de l'Ademe, afin de réduire ses consommations, et à relayer les alertes émanant de la RTE
- > **Signature de la Charte EcoGaz**, initiée par GRDF
- > **Soutien actif à la loi** visant à conforter l'économie du livre
- > **Plus de 103 M€ d'impôts et contributions reversés**, dont plus de **90 M€ en France**

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

(4) Hors IFRS 16.

(5) Compte tenu d'une nouvelle année de crise en 2022 liée à un environnement inflationniste particulièrement élevé qui a conduit à un niveau de FCF légèrement négatif en 2022, le Groupe a étendu la période initiale 2021-2023 de génération de FCF de près de 500 millions d'euros cumulés sur la période 2021-2024.

(6) Proposition soumise au vote de l'assemblée générale du 24 mai 2023.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique

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
Crises économique, énergétique et géopolitique au niveau mondial			
Un pouvoir d'achat impacté dans un environnement inflationniste	Des prix garantis adaptés à un contexte de crise et une profondeur de gamme offrant une large fourchette de prix		<ul style="list-style-type: none"> Garantir 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
Des chaînes d'approvisionnement perturbées	<p>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</p> <p>Un positionnement produits principalement premium protégeant davantage le Groupe des pénuries de produits touchant principalement l'entrée de gamme</p> <p>Des capacités logistiques centralisées et internalisées qui permettent une adaptation rapide et agile</p> <p>Des partenariats avec des prestataires de livraison clés et des capacités de livraisons internes fortes facilement mobilisables en cas de besoin</p>	 	
Un rapport à l'emploi bousculé	Un Groupe qui repense ses modes d'organisation du travail et investi en faveur de l'égalité professionnelle et l'employabilité, avec pour objectif d'attirer et de retenir les talents		
Une volatilité des prix de l'énergie et des risques croissants sur la sécurité de son approvisionnement	<p>Un Groupe qui met en place des mesures de sobriété énergétique pour réduire sa consommation</p> <p>Un Groupe qui a limité l'impact de la hausse des prix de l'énergie grâce à des mesures de couverture</p>		

**Fnac Darty au cœur
des défis actuels****Nos forces****ODD****concernés Nos contributions aux ODD****Nos réalisations et objectifs****Réalisations**

- Poursuite de la mise en place de « Welcomer » dans la durée au sein des magasins
- 94 % de salariés formés en 2022, stable par rapport à 2021
- Lancement d'un CFA d'entreprise dédié aux techniciens réparateurs en électroménager et ouverture de 41 Tech Académies qui ont déjà accueilli plus de 488 apprenants à travers la France, dont 220 recrutés en CDI à l'issue de leur diplôme
- 100 % des collaborateurs sont couverts par une convention collective de branche
- Une durée de relation avec nos fournisseurs en moyenne de plus de 15 ans
- Obtention du label « Relations Fournisseurs & Achats Responsables » pour ses achats indirects, pour une durée de trois ans ^(a)
- Signature du protocole gouvernemental pour la sobriété énergétique et de la charte EcoWatt, initiative conjointe du Réseau de transport de l'électricité (RTE) et de l'Ademe, afin de réduire ses consommations et de relayer les alertes émanant de la RTE
- Signature de la Charte EcoGaz, initiée par GRDF
- Déploiement, sur le périmètre France, d'un système de management de l'énergie (SME)
- Signature d'un contrat de vente d'électricité verte ou *Corporate PPA (Power Purchase Agreement)* avec Valeco portant sur la production d'un futur parc solaire avec une entrée en vigueur mi-2023
- Versement d'une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat à près de 80 % des collaborateurs du Groupe

Objectifs à moyen terme

- La majorité des investissements dédiés aux magasins vont être alloués à la mise en place de solutions de sobriété énergétique sur les années 2023 et 2024
- Réduire de 15 % les consommations électriques du Groupe en France d'ici 2024 par rapport à 2022
- 35 % de femmes dans l'effectif *Leadership Group* en 2025 (vs 27 % en 2021 et 30 % en 2022)
- 40 % de femmes au comité exécutif d'ici 2025 (vs 38 % en 2021 et 42 % à la date du présent document)

(a) Hors achats marchands.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique

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

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

Un Groupe à forte renommée qui s'appuie sur une solide base de clients fidèles



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

Une redéfinition des priorités et une notion d'usage des produits repensée

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

Une offre Nature & Découvertes renforçant celle du Groupe autour des segments du bien-être et de la consommation engagée de produits naturels

Une palette de services large et disruptive permettant de faciliter et garantir l'usage des produits



Une attention croissante des consommateurs quant à l'impact environnemental et social des biens et services

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

Fnac Darty, pionnier dans l'allongement de la durée de vie des produits : lancement d'un abonnement à la réparation, 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 987 magasins à fin 2022, permettant à 90 % des Français d'avoir un magasin Fnac ou Darty à moins de 15 minutes de leur domicile
- Plus de 10 millions d'adhérents à fin 2022, dont plus de 7 millions en France
- Un NPS (*Net Promoter Score*) agrégé supérieur à 60, en hausse de + 3 points par rapport à 2021 et de + 8 points en 2 ans
- Un abonnement à la réparation Darty Max couvrant la quasi-totalité des produits et désormais disponibles dans les tous les magasins Fnac et Darty en sus des sites e-commerce et regroupant plus de 800 000 abonnés à fin 2022
- Mise en place d'un premier service de visio dédié à la maintenance et l'entretien des produits dans l'abonnement Darty Max
- Publication de la cinquième édition du « Baromètre du SAV » en septembre 2022
- Une force de vente composée de plus de 5 000 vendeurs régulièrement formés afin de garantir leur expertise et plus de 2 500 collaborateurs dédiés aux activités de service après-vente
- Lancement d'une cagnotte responsable Fnac & Moi pour récompenser les gestes responsables des clients adhérents et abonnés Fnac
- Accélération du déploiement de la seconde vie au travers des marques Fnac 2^{nde} Vie et Darty 2^{nde} Vie dont les volumes revendus ont augmenté de + 34 % par rapport à 2021
- Premier collecteur de DEEE avec plus de 44 200 tonnes collectées en 2022 au niveau Groupe, dont plus 40 250 tonnes en France
- Nature & Découvertes, entreprise B Corp depuis 2015, renouvelée pour la troisième fois consécutive et société à mission depuis fin 2022
- 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 115 en 2022)
- 2,5 millions de produits réparés en 2025 (vs 2,3 millions en 2022)
- ≥ 2 millions d'abonnés Darty Max d'ici 2025

Fnac Darty au cœur des défis actuels

Nos forces

ODD

concernés

Nos contributions aux ODD

Le commerce en ligne désormais installé dans les usages de consommation

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 click&collect 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 pics de demande en peu de temps

Robustesse des plateformes digitales et logistiques, dimensionnées pour supporter de très fortes demande, notamment lors des temps forts commerciaux

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

Réalisations

- Une forte présence sur le digital qui représente plus de 22 % des ventes du Groupe en 2022 (+ 3 points vs 2019)
- L'omnicanal représente 1 vente en ligne sur 2
- 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
- Accélération du déploiement de la visio vendeurs dans les deux enseignes Fnac et Darty en France, générant 285 000 interactions sur les sites web des deux enseignes en 2022
- 17 millions de références actives sur nos Marketplaces
- Un programme RGPD et une gouvernance dédiée à la protection des données qui veillent à garantir un haut niveau de protection des données

Objectifs à moyen terme

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



PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique

Fnac Darty au cœur des défis actuels

Nos forces

ODD

concernés

Nos contributions aux ODD

Des enjeux climatiques et environnementaux croissants

Une hausse des prix des matières premières et une raréfaction des ressources naturelles

Un Groupe ayant un positionnement premium et offrant des produits ayant un cycle d'innovation relativement court permettant d'ajuster au mieux les prix au contexte
Un business model qui intègre une part croissante de service

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

Des réglementations qui s'intensifient

Votée en 2020, la loi AGEC ambitionne de réduire les déchets et favoriser le recyclage et le réemploi des produits. Ainsi, cette loi impose la reprise des produits usagés élargie à de nouveaux produits et l'élargissement de l'information sur l'indice de réparabilité à de nouveaux produits
Votée en août 2021, la loi Climat et résilience vise l'encadrement de certaines allégations environnementales et l'obligation de déclarations en matière de publicité

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

Des risques climatiques physiques qui s'intensifient

Une stratégie climat ambitieuse pour réduire les émissions de GES et embarquer l'écosystème du Groupe



- 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

Nos réalisations et objectifs

Réalisations

- Des initiatives environnementales valorisées par les agences de notation extra-financières avec la confirmation pour la deuxième année consécutive de la note A- par le CDP, l'intégration, pour la première fois, de la meilleure catégorie « Avancée » (A1+) de Moody's ESG Solutions avec un score ESG de 61/100, en hausse significative de + 7 points, reflétant notamment une progression du pilier social de + 9 points vs. 2021 et le renouvellement de la note AA par MSCI, pour la troisième fois consécutive
- 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 27 % en France (+ 2 points vs 2021)
- Une baisse de - 17 % des émissions de CO₂ du Groupe (liées aux transports et à l'énergie) en absolu et de - 22 % rapportées au chiffre d'affaires en 2022 par rapport à 2019
- Signature d'un contrat d'achat d'électricité en direct avec un producteur d'énergie renouvelable (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 (validés par le SBTi^(a))

- Réduire de 50 % les émissions de CO₂ de scope 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à 2019
- Réduire de 22 % par produit vendu les émissions liées à l'utilisation des produits vendus d'ici 2030 par rapport à 2019
- Obtenir que les fournisseurs représentant 80 % des émissions liées à la fabrication des produits définissent des objectifs alignés sur la science climatique d'ici 2026

(a) 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 carbonées 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).

1.2 / 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.

2022 Darty Max, abonnement à la réparation, est désormais disponible pour les clients Fnac.

Premier distributeur à lancer un CFA d'entreprise dédié à la formation de techniciens réparateurs en électroménager.

1.3 / Résilience des résultats 2022 du Groupe qui confirment la puissance de son modèle omnicanal et son agilité opérationnelle

FAITS MARQUANTS ET ANALYSE DES RÉSULTATS FINANCIERS 2022 _____

Les faits marquants et l'analyse détaillée des résultats financiers du Groupe pour l'année 2022 sont présentés dans le chapitre 4 du présent document.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Marchés et offre Fnac Darty

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 : informatique et tablettes, téléphonie, TV vidéo, son (hi-fi, casques et enceintes), photographie, 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 : Darty Max, 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)

	2022	Variation par rapport à 2021		2022	Variation par rapport à 2021
TV (Vidéo)	2 471	(9,0 %)	Livres	3 980	(3,0 %)
Son	1 216	(2,0 %)	Audio	272	(5,3 %)
Photo	514	4,0 %	Vidéo	207	(3,6 %)
Informatique	5 126	(10,0 %)	Gaming	1 659	(7,5 %)
Téléphonie	3 588	(1,0 %)	Gros électroménager	6 196	1,0 %
Objets Connectés	3 128	(1,40 %)	Petit électroménager	3 860	(5,0 %)
Jeux & Jouets	4 213	(1,8 %)			

(a) Source GfK, février 2023.

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 Fnac et Darty. 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 3 %⁽²⁾ du marché en 2022.

Après deux années de contexte particulier marqué par une crise sanitaire sans précédent, ayant entraîné la fermeture des magasins pendant certaines périodes et donc une accélération de la digitalisation du secteur de la distribution, le poids de l'e-commerce s'est consolidé en 2022. D'après la Fevad⁽³⁾, 2,3 milliards de transactions ont été réalisées sur Internet en 2022, soit une hausse de + 7 % par rapport à 2021. Le chiffre d'affaires de l'e-commerce a quant à lui augmenté de + 14 % en 2022, porté principalement par la hausse des services et notamment le transport, tourisme et loisirs alors que les ventes de produits sur Internet sont en repli de - 7 % sur un an manquant ainsi un retour à un rythme de croissance annuelle plus proche de celui d'avant Covid.

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 à Internet) et les plateformes numériques qui proposent de la musique (Spotify, Deezer, iTunes), de la VOD (Netflix, Amazon Prime, Disney +) ou du gaming (Steam, Origin) en ligne.

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

(2) GfK, conférence annuelle février 2023.

(3) Fevad, bilan e-commerce 2022 publié le 7 février 2023.

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 en 2020 et 2021. Cet équipement ayant été au plus haut à la fin de cette période, le marché a ralenti en 2022. 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.

Le marché des *smartphones* a connu une baisse en volume mais l'appréciation du prix vente moyen lié au dynamisme des marques premium et le lancement des produits pliables a permis de stabiliser le marché en valeur. À noter que l'année 2022 a été marquée par des ruptures impactantes tout au long de l'année.

De même, la période post-Covid a marqué le retour à la mobilité et aux voyages entraînant un dynamisme fort des produits connexes aux déplacements. Le marché du casque connaît à ce titre une croissance soutenue depuis la fin d'année 2022, tendance qui devrait se poursuivre.

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.

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.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Marchés et offre Fnac Darty

Le Gaming a bénéficié également sur cette période du fort engouement pour les nouvelles générations de consoles Playstation et Xbox sorties fin 2020. Mais ces dernières ont été ensuite particulièrement touchées par des ruptures de stocks affectant toute l'industrie. La situation devrait revenir à la normale dès cette année 2023.

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 et de la dynamique du marché de l'immobilier neuf et ancien. Le petit électroménager se caractérise par deux tendances structurelles majeures, la première qui touche les appareils dits de corvée comme l'aspirateur et qui sont portés principalement par un renouvellement de fin de vie et, la seconde, qui relève des produits d'achats plaisir comme des appareils à coiffer voire festifs portés par l'innovation et la communication sous toutes ses formes.

L'année 2022 apparaît pour le marché du blanc comme une année de consolidation après une année 2021 particulièrement remarquable avec une croissance exceptionnelle à deux chiffres. L'engouement du post-confinement et des pénuries de produits voire de composants ont stimulé fortement la demande en 2021 avec des anticipations d'achat qui mécaniquement ne se sont pas reproduites en 2022.

Au cours des 10 dernières années, le prix de vente moyen de la catégorie gros électroménager a toujours oscillé entre l'érosion ou la stabilité. Néanmoins, depuis 2018, un nouveau phénomène s'est produit, une hausse solide et ininterrompue de ce dernier avec une tendance à l'accélération (+ 6 % en 2021 et 2022 vs + 1 % en 2018 et + 2 % en 2019). La catégorie du petit électroménager, quant à elle, a souffert en 2022 d'une atonie de la consommation liée à des incertitudes sur l'avenir (inflation, conflit armé, érosion du pouvoir d'achat, hausse de l'énergie, etc.) qui ont agi directement sur des catégories dites d'achat d'impulsion/plaisir dans des domaines comme la préparation alimentaire (robot culinaire), les expressos et certaines catégories de la Santé-beauté-forme.

Depuis 2 ans, les fournisseurs de produits de gros électroménager et de petit électroménager ont fortement fait progresser la durée de conservation des pièces détachées et également améliorer la fiabilité des appareils ménagers. Les consommateurs sont de plus en plus encouragés à prolonger la durée de vie de leurs appareils en sollicitant les services après ventes. Aussi, ceci concourt, tout au moins, à court terme à infléchir les volumes de ventes des produits notamment sur le gros électroménager mais ce phénomène nouveau ne devrait être que provisoire puisque les efforts fournis depuis de nombreuses années quant à la réduction notoire de la consommation électrique et hydraulique de ces appareils devraient soutenir les volumes. En effet, un réfrigérateur de classe A en 2022 par rapport à un appareil de 15 ans d'âge conduit à une baisse d'environ 75 % de la consommation électrique.

Enfin, 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 compensés pour partie par le dynamisme du vinyle.

Le marché des livres est très sensible aux achats d'impulsion réalisés en magasins. Après une année 2021 de très forte croissance, le marché du livre s'est consolidé en 2022, mais reste toutefois bien au-dessus de sa valeur pré-Covid. En effet, d'après les chiffres Banque de France, le marché des livres a affiché une croissance de + 2,2 % en 2022 par rapport à 2021 et de + 8,5 % par rapport au niveau pré-crise. En 2022, le marché a bénéficié de l'élargissement de la base des bénéficiaires du Pass Culture, un dispositif mis en place en mai 2021 qui permet à tous les jeunes de 15 à 18 ans de bénéficier d'une cagnotte allant jusqu'à 300 euros à dépenser pour l'achat de livres, produits audio, vidéo ou spectacles dans tous les magasins Fnac en France.

Malgré le développement des pratiques digitales et le déclin continu du format CD, le marché de la musique physique bénéficie du retour du format vinyle. La K-Pop (abréviation de Korean Pop) et la musique urbaine française sont deux tendances éditoriales majeures du marché de la musique en France.

Malgré un léger rebond en 2022, le marché de la vidéo reste bien en deçà de sa valeur pré-Covid. Au-delà de l'essor continu des plateformes digitales, le marché a été pénalisé par une reprise très tardive et peu intense des sorties de nouveautés au cinéma.

La diversification du Groupe s'est accélérée ces dernières années particulièrement au travers de deux segments :

- 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 vente de produits reconditionnés sourcés auprès de partenaires (fournisseurs, acteurs partenaires du reconditionnement), la reprise de produit auprès des consommateurs en proposant des offres de rachat de leur ancien équipement 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 2022, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3 830,0 millions d'euros sur les ventes de produits techniques, soit plus de 48 % 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 depuis 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. La deuxième version de ce programme a été lancée en 2022.

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.

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 2022, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 344 millions d'euros sur les ventes de produits éditoriaux, soit près de 17 % 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 2022, 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 6 700 références en France, dont 2 000 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.

(1) Source : Livres hebdo, juillet 2022, classement réalisé auprès de 400 libraires de France.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Marchés et offre Fnac Darty

Fnac Darty a également digitalisé son action culturelle avec le lancement, en 2021, de l'Éclaireur Fnac <https://leclaireur.fnac.com/>, média digital au service de l'avis et du choix éclairé. L'objectif de ce 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 est alimentée par des contenus prescripteurs déjà existants comme ceux de La Claque Fnac ou du Labo Fnac, mais aussi de nouveaux contenus qui permettent d'intensifier les interactions avec les clients sur le web.

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 2022, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 639 millions d'euros sur les ventes de produits électroménagers, soit près de 21 % 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, et à présent le télétravail, 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. Le suréquipement opéré en 2021 (consécutif à la fermeture des restaurants et le télétravail toujours d'actualité) en grande partie sur les univers du petit-déjeuner, de la cuisine et de la cuisson associés à une faible intensité de mise sur le marché d'innovations (les marques ont préféré différer leur programme d'innovation afin de faciliter un retour à une production industrielle normalisée) se sont traduits par une contraction des ventes en 2022.

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), Ternium (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 et Nature & Découvertes ont mené des audits d'usines fabriquant des produits de marque propre pour le Groupe, principalement basées en Chine. L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.5.4.2 « 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 2022, les autres produits et services représentent plus de 14 % 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 2022, 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 Clinic 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 : l'une couvrant la réparation des appareils de gros électroménager et la deuxième 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.

Depuis juin 2022, le Groupe commercialise son service Darty Max dans tous ses magasins Fnac intégrés en France, en complément des magasins Darty et de ses sites e-commerce. De plus, le Groupe a enrichi son offre en intégrant un service inédit de maintenance préventive, doté d'un service de visio, permettant ainsi d'identifier les produits à risques, de mieux les entretenir et d'anticiper les pannes et ainsi, allonger la durée de vie des produits. Ainsi, le Groupe a enregistré à fin décembre 2022 plus de 800 000 abonnés au service de réparation Darty Max. Afin d'accompagner la hausse du nombre de produits réparés qui s'élève à 2,3 millions en 2022, le Groupe accélère dans la formation et le recrutement de techniciens en réparation avec la création cette année de son propre Centre de Formation d'Apprentis dédié aux métiers de la réparation pour l'électroménager, qui s'appuient sur le savoir-faire du Groupe.

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. Toutefois, ce service est en déclin compte tenu de la montée en puissance des abonnements à la réparation Darty Max.

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

Les solutions de financement permettent aux clients de régler leurs achats en plusieurs mensualités (entre 2 et 36 mois) selon leur préférence. Le coût du financement est pris en charge par Fnac Darty lors de périodes promotionnelles.

Parmi les solutions de financement proposées, en magasin et sur les sites e-commerce du Groupe, les clients ont la possibilité de souscrire à une carte de financement Fnac MasterCard ou VISA Darty. En plus de l'option de paiement en plusieurs fois, cette carte permet au client de bénéficier d'avantages fidélités à chacun des achats réalisés (dans Fnac Darty ou en dehors), par exemple cagnotte fidélité Fnac ou cartes cadeaux Darty.

L'accès à une offre de financement est octroyé par le partenaire bancaire, notamment Crédit Agricole Consumer Finance en France, après une étude de la solvabilité du client et autres vérifications réglementaires.

Location

Depuis 2018, Fnac Darty propose une offre de Location Longue Durée (12 ou 24 mois) en partenariat avec Crédit Agricole Consumer Finance en France. L'offre porte sur les catégories de produit suivantes : téléphonie, micro-informatique, tablette, montres connectées, aspirateurs robots, mobilité urbaine.

Cette offre est très adaptée aux clients qui renouvellent souvent leur matériel et souhaitent rester à la pointe de la technologie.

Les produits sont reconditionnés à l'issue de la location pour réintégrer les circuits de seconde vie.

L'accès à une offre de location longue durée est octroyé par le partenaire bancaire, notamment Crédit Agricole Consumer Finance en France, après une étude de la solvabilité du client et autres vérifications réglementaires.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Marchés et offre Fnc Darty

Abonnement

Le numérique prenant une place de plus en plus importante dans la vie des clients, Fnc 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, Fnc et Darty, proposent à leurs clients, sous forme d'abonnement, des solutions de protection de la vie digitale. D'abord, des formules d'assurance contre la casse ou le vol peuvent être souscrites lors de l'achat d'un appareil. Pour sécuriser les usages numériques de nos clients, Fnc Darty a développé et commercialise le « Pack sérénité » simple ou en version duo. Il intègre 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, Fnc Darty se positionne comme un intermédiaire en proposant notamment des abonnements Internet et de téléphonie (en partenariat avec Free et Bouygues Telecom), ainsi que des abonnements tels que Canal+, Deezer, Kobo+ 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 Fnc 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 l'ensemble des sites e-commerce du Groupe à plus de 4 000 vendeurs professionnels qui répondent aux critères de qualité de services de la Fnc 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.

Fnc 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 2.5.4.2 « 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 2022, Fnc Darty compte 420 magasins exploités en franchise, soit 43 % du parc total de magasins. 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 Fnc 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 Fnc dans la mesure où ils viennent environ quatre fois plus souvent à la Fnc 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 Fnc a lancé avec succès en 2016 un service d'adhésion premium avec sa carte de fidélité, « Fnc+ », 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 près d'un million d'adhérents permet de bénéficier d'offres privilégiées, d'extension de garantie de deux ans pour certains produits, la livraison gratuite une fois par an ou encore de chèques-cadeau.

En 2020, le Groupe 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 2022, composée de plus 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. Aussi, depuis le 15 février dernier, les clients Fnac adhérents et abonnés existants et futurs bénéficient d'un nouveau socle relationnel Fnac & moi. Il consiste notamment en une cagnotte de fidélité responsable et c'est-à-dire permettant de récompenser, via un crédit d'euros, chaque comportement plus responsable du client tels que l'achat d'un produit seconde vie, le choix de la livraison en click&collect ou encore la réparation d'un produit via le SAV du Groupe.

À fin décembre 2022, Fnac+ et Darty+ comptent ainsi 2,4 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 poursuivi en 2022 avec l'ouverture de 11 nouveaux espaces en France en 2022, dont 6 exclusivement dédiés à cette offre. À fin 2022, le Groupe dispose ainsi de plus de 195 points de ventes Cuisine, dont 38 magasins exclusivement dédiés à cette offre. En parallèle, Vanden Borre en Belgique propose également une offre de cuisine au sein de 25 magasins Vanden Borre Kitchen à fin 2022 tous exploités en franchise.

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, la société 123Billets qui édite le site Billetreduc.com (distribution de billets à prix réduits) et les sociétés Tick&Live et CTS Eventim France 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 puis à nouveau fin 2021. Avec la levée totale des restrictions à la fin du premier trimestre 2022, le Groupe a enregistré une reprise des ventes de billetterie qui ont retrouvé des niveaux qui tendent vers ceux observés avant la crise sanitaire.

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 a rassemblé près de 800 000 visites par mois en moyenne en 2022. 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.



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Marchés et offre Fnac Darty

Enfin, le Groupe a récemment signé un partenariat avec le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, en qualité de supporteur officiel. Jusqu'à la tenue des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, Fnac Darty souhaite développer des initiatives qui pourront s'inscrire dans l'Olympiade culturelle. Durant toute la durée des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, le Groupe souhaite également s'engager à contribuer à l'expérience proposée aux athlètes grâce aux services offerts au Village des athlètes. En effet, les équipes Fnac Darty ambitionnent de fournir le Village en petit et gros électroménager, incluant certains produits des Partenaires TOP du CIO, afin d'assurer le meilleur séjour possible aux sportifs et à leur délégation, tout comme elles le font dans le quotidien des Françaises et des Français. Engagé pour une consommation éclairée et durable, Fnac Darty entend également délivrer l'accompagnement SAV pour ce site d'accueil.

Jeux & Jouets

Depuis novembre 2011, la Fnac propose une offre de jeux et jouets sélectionnée pour répondre aux attentes de nos clients et être en adéquation avec notre ADN d'enseigne autour de la culture, du créatif, du ludique et de l'éducatif. Déployée dans nos magasins soit dans des espaces dédiés « Fnac Kids » – qui regroupent dans un même espace les produits jeux, jouets, livres, DVD, CD pour les enfants avec un aménagement spécifique centré autour de l'accueil des plus jeunes – soit dans des zones dédiées aux jouets mais aussi sur notre site.

Papeterie & Loisir

La Fnac propose également une offre de Papeterie dans une soixante de points de vente intégrés et en franchises. Les espaces permettent de trouver l'essentiel de l'équipement de l'écolier, et s'étendent à répondre aux nouvelles attentes consommateur sur une offre bureau / télétravail. À ce titre, une gamme plus fantaisie a été développée afin de séduire toutes les générations et les usages. Enfin, fort de son positionnement sur le marché, la Fnac propose une offre de plus en plus large sur le loisir artistique.

Et pour redonner du sens dans le parcours client au sein de l'enseigne, l'offre gifting / déco / bagagerie, qui a émergé dans une sélection de 30 magasins depuis 2019, se regroupe avec l'équipe Papeterie afin de développer une offre globale à l'esprit cadeaux pour répondre à tous les budgets, mais aussi permettre de suivre l'actualité des temps forts de façon plus cohérente et coordonnée.

6 shop-in-shops Nature & Découvertes sont désormais en place dans nos magasins : le Groupe renforce ainsi 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.

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

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...).

À partir de 2019, Fnac Darty a renforcé son positionnement sur le marché de la mobilité en développant une gamme de trottinettes notamment avec la marque Xiaomin mais aussi le VAE, ou vélo à assistance électrique, avec la marque Véclair et le lancement exclusif des Angell bike en 2020. 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 du lancement d'AMI, la solution de mobilité 100 % électrique du constructeur automobile.

Les premiers concepts Mobilité Fnac ou Darty ont vu le jour fin d'année 2020 au sein du Darty République et de la Fnac La Défense afin d'asseoir la catégorie comme un véritable univers produits dans nos magasins.

Depuis 2021, l'offre a continué de s'étoffer et le Groupe propose désormais un véritable écosystème autour de la mobilité douce : trottinette déclinée selon leur usage (les urbaines, les routières, les sportives), les VAE avec l'entrée de marque telle que Peugeot, Levelomad, Iweech, les autres équipements type *skate* électrique, draisienne, *hoverboard*, et une déclinaison des accessoires indispensables pour accompagner la vente de ces produits en termes de sécurité (casques, antivol, éclairage, vêtements et sac réfléchissants) et de durabilité (pièces détachées). Indispensables également pour accompagner cette croissance et proposer la prestation la plus complète à nos clients : du service (assurance casse et vol en tête) et de la réparation.

Sur ce sujet, le Groupe s'est associé en 2022 à Repair & 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), et en intervenant directement dans nos comptoirs SAV sur une sélection de magasins. 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.

L'année 2022 fut l'occasion de continuer à déployer ce concept dans les deux enseignes au sein de 35 magasins et à explorer de nouveaux marchés comme le scooter électrique via un service de location et notre partenaire Zeway sur Paris et sa région, puis avec de nouveaux acteurs comme Volt, Brumaire et bientôt Seat.

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, 8 Proxi Darty dans des Intermarché en sus d'un shop-in-shop Fnac à l'intérieur d'un Intermarché, des 22 Proxi Fnac présents dans les galeries commerciales des Intermarché et des 3 Proxi Fnac présents dans les galeries commerciales de Carrefour. 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.

Par ailleurs, 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 en Péninsule Ibérique et en Suisse.

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 / Présence en France et Suisse

Sur la zone France et Suisse, le Groupe dispose à fin 2022 d'un réseau de 826 magasins, dont 414 sont exploités en franchise.

L'enseigne Fnac compte 226 magasins, celle de Darty 486 magasins et celle de Nature & Découvertes 104 magasins⁽¹⁾. Le réseau de magasins s'est étendu avec l'ouverture de 50 magasins sur l'exercice dont 45 sont exploités en franchise – 24 magasins franchisés Darty, 18 magasins franchisés Fnac en

France métropolitaine et Outre-mer, dont 7 magasins Fnac au format de proximité, 8 Fnac Travel retail et 6 Fnac traditionnel et 3 magasins franchisés Nature & Découvertes, dont 2 en Outre-mer. 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, la Côte-d'Ivoire, la Tunisie, le Sénégal et le Qatar. En 2022, le Groupe a poursuivi son expansion au Moyen-Orient avec l'ouverture de son troisième magasin Fnac au Qatar, en partenariat avec Darwish Holding, société pionnière dans la grande distribution et la vente au détail au Moyen-Orient, et en Afrique avec l'ouverture d'un deuxième 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.

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 de 14 shop-in-shops additionnels au premier semestre 2022. Ce partenariat permet aux deux enseignes de renforcer leurs positions respectives sur le marché suisse. Cependant, le contexte économique difficile rencontré en Suisse et notamment sur le périmètre Manor amène le Groupe à recentrer, d'ici la fin du premier semestre 2023, son partenariat sur 17 points de vente prioritaires pour les deux enseignes situés principalement en Suisse romande.

Sur la zone, le Groupe a enregistré plus de 53 millions de passages en caisse en 2022 dans les magasins Fnac et Darty. En parallèle, la crise de la Covid a conduit à une hausse du trafic sur les plateformes digitales qui s'est néanmoins normalisé en 2022. Ainsi, Fnac Darty est le troisième acteur e-commerce en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois⁽²⁾.

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

Chiffres clés	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	6 227,9 M€	6 700,9 M€	6 613,3 M€
ROC	193,8 M€	244,6 M€	202,6 M€
Marge opérationnelle	3,1 %	3,6 %	3,1 %

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

(2) Fevad, moyenne cumulée Fnac et Darty au cours de l'année 2022.



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Marchés et offre Fnac Darty

1.4.4.2 / Présence dans la Péninsule Ibérique

Dans la Péninsule Ibérique, le Groupe dispose d'un réseau de 75 magasins Fnac à fin décembre 2022 dont 2 nouveaux magasins intégrés ouverts sur la zone au cours de l'année.

Le Groupe a enregistré plus de 13 millions de passages en caisse en magasins en 2022. 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 et fin 2022 à San Sebastian. Enfin, un premier magasin Nature & Découvertes a été ouvert en 2021 au Portugal, à Lisbonne.

Chiffres clés	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	653,8 M€	701,5 M€	719,6 M€
ROC	8,4 M€	10,8 M€	16,9 M€
Marge opérationnelle	1,3 %	1,5 %	2,3 %

1.4.4.3 / Présence en Belgique et Luxembourg

Le Groupe dispose à fin 2022 d'un réseau de 86 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 2022.

Sur la zone, le Groupe a enregistré près de 5 millions de passages en caisse en magasins en 2022 et chacune des enseignes dispose d'un site internet.

Chiffres clés	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	608,9 M€	640,1 M€	616,5 M€
ROC	13,1 M€	15,4 M€	11,1 M€
Marge opérationnelle	2,2 %	2,4 %	1,8 %

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, ainsi que la création de contenus culturels prescripteurs sur sa plateforme digitale l'Éclaireur Fnac, permettent d'intensifier les interactions avec les clients sur le web.

De plus, 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 plus de 5 000 vendeurs en France.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Stratégie et objectifs du Groupe

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 115 en 2022). 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 en 2021 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. En 2022, le Groupe a fait de nouveau évoluer son offre en y intégrant un service inédit de maintenance préventive⁽¹⁾, doté d'un service de Visio. Il permet d'identifier les produits à risques et de mieux les entretenir, afin d'allonger leur durée de vie en prévenant les pannes. Alors que 47 % à 70 % des pannes et des demandes d'assistance sous garantie⁽²⁾ sont causées par un manque d'entretien ou une mauvaise utilisation, la maintenance des appareils revêt un caractère stratégique pour allonger leur durée de vie. Pour aller plus loin dans l'accompagnement vers une consommation

plus durable au sein du foyer, la nouvelle version de Darty Max prend désormais en charge les appareils de tout âge, sans limitation liée à la durée de disponibilité des pièces détachées, provenant des enseignes du Groupe ou d'ailleurs. Enfin, Darty Max est dorénavant disponible, depuis cette année, dans tous ses magasins Fnac intégrés en France, en complément des magasins Darty et de ses sites e-commerce. Ainsi, à fin 2022, Fnac Darty compte plus de 800 000 abonnés à une offre de réparation Darty Max 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. Fin 2022, Fnac Darty a également signé un partenariat avec HomeServe pour faciliter l'installation des appareils électroménagers à domicile et prolonger leur durée de vie. Ainsi, les services HomeServe sont proposés en test dans les magasins Darty pour lever tous les points de friction potentiels et faciliter l'installation des équipements à domicile et le service par abonnement Darty Max sera proposé aux clients de HomeServe afin de les aider à prolonger la durée de vie de tous leurs appareils électroménagers.

(1) Sans surcoût par rapport à l'abonnement initial.

(2) Selon les catégories de produits. Source Ademe, 2022.

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.

L'année 2022 a été marquée par un niveau d'inflation particulièrement élevé cette année et des tensions sur le pouvoir d'achat qui ont notamment impacté le niveau d'activité du Groupe en fin d'année.

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.

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 2021-2024 ⁽²⁾ ;
- un cash-flow libre opérationnel ⁽³⁾ 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 ⁽⁴⁾, lui permettra de financer son activité à travers des opérations de croissance externe et d'assurer un retour régulier aux actionnaires.

Fnac Darty proposera à l'assemblée générale annuelle des actionnaires prévue le 24 mai 2023 d'approuver la distribution d'un dividende de 1,40 euro par action. Ce montant représente un taux de distribution, calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies, de 38 %, en ligne avec celui de l'année dernière et conforme à la politique de retour à l'actionnaire présentée dans le plan stratégique Everyday.

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.

L'ensemble des perspectives du Groupe sont détaillées au chapitre 4.3 « Événements récents et perspectives » du présent document.

(1) Hors IFRS 16.

(2) Compte tenu d'une nouvelle année de crise en 2022 liée à un environnement inflationniste particulièrement élevé qui a conduit à un niveau de FCF légèrement négatif en 2022, le Groupe a étendu la période initiale 2021-2023 de génération de FCF de près de 500 millions d'euros cumulés sur la période 2021-2024.

(3) Selon les catégories de produits. Source Ademe, 2022.

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



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Innovation, marques, recherche et développement

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 cinquantaine d'ambassadeurs Innovation représentants de chaque direction, un réseau externe de partenaires 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 (*Proof Of Concept* – 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 soutenue par un budget dédié, porté par la direction de la transformation et de la stratégie.

Depuis, une quinzaine de POC sont réalisés chaque année. L'identification des start-up répondant aux besoins des Métiers est organisée proactivement, avec le soutien de nos partenaires, en particulier Daphni et Raise Seed for Good dans lesquels Fnac Darty a respectivement investi en 2016 et 2022. Les collaborations avec les start-up sont structurées et suivies pour maximiser la capacité de l'organisation à déployer avec succès leurs solutions, d'abord sous forme de POC puis à l'échelle.

Parmi les POC marquants de 2022, la collaboration avec la start-up Ubleam pour la mise en place d'un carnet numérique SAV en réalité augmentée à destination des abonnés Darty Max, rendant accessible l'ensemble des informations techniques pour utiliser, entretenir et réparer au mieux leurs appareils via un QR code installé sur chaque appareil. Le Groupe collabore également avec la start-up Greendid pour permettre la reprise en ligne sur fnac.com de certains produits techniques (*smartphones*, tablettes, ordinateurs...) en échange d'une remise immédiate.

En complément, l'acculturation du plus grand nombre de collaborateurs est favorisée au travers d'une veille mensuelle, de rendez-vous dédiés (Déjeuners Innovation, intervenant externes) et la participation de Fnac Darty à différentes manifestations pour

promouvoir les relations grands groupes / start-up et l'innovation. À titre d'exemple, plusieurs Trophée d'innovation ont été remportés cette année, notamment le Grand Prix Focus Retail de BFM dans la catégorie Transformation Retail 2022 pour notre service Darty Max ou encore le Trophée LSA de l'innovation pour notre campagne de communication Fnac « Libérons la culture ».

Enfin, au-delà de la collaboration avec les start-up et les fonds VC, 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 interne, ou encore du Web3 et de ses implications. Ainsi, Fnac Darty a récemment investi dans Minteed, qui construit une suite technologique complète et facile d'utilisation pour démocratiser l'adoption du Web3 par les acteurs des industries culturelles et créatives et leur permettre de créer, protéger, valoriser leurs œuvres, d'engager leurs communautés et former leurs collaborateurs. Avec cet investissement Fnac Darty renouvelle son engagement précurseur aux côtés des créateurs pour les accompagner dans la valorisation, la protection et la promotion de leurs créations sur l'ensemble des canaux disponibles, fidèle à son combat pour la pluralité de la culture sous toutes ses formes.

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 plans 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, 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 1 127 marques⁽¹⁾ enregistrées à travers le monde correspondant principalement aux noms « Fnac », « Darty », « Nature & Découvertes » et « WeFix » et à leurs dérivés utilisés dans le cadre d'offres commerciales.

Le Groupe dispose également d'un portefeuille de plus de 1 495 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 », « Nature & Découvertes » et « WeFix » 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 quatre enseignes « Fnac », « Darty » et « Nature & Découvertes » et « WeFix » sont gérés de manière harmonisée et centralisée par la direction juridique du Groupe.

(1) Hors WeFix correspondant au nombre de 15.



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Parc de magasins et immobilier

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 2022, ce mode d'exploitation concernait 420 magasins.

Fort d'un réseau de 987 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 38 magasins fin 2022, dont 36 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 96 magasins à fin 2022. 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 11 magasins à fin 2022 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 2022, la Fnac comptait 324 magasins au total, parmi lesquels 226 magasins situés en France⁽¹⁾. La Fnac a ouvert 24 magasins en 2022 (contre 14 en 2021), dont 5 magasins à l'international (1 en Espagne, 1 au Portugal, 1 en Belgique, 1 au Sénégal et 1 au Qatar). 18 magasins Fnac ont été fermés en 2022, dont 17 en France et 1 en Espagne.

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 2022, Darty France compte 486 magasins, dont 2 situés en Tunisie et Vanden Borre compte 72 magasins en Belgique.

(1) Dont 11 magasins implantés à l'étranger : 2 en Tunisie, 2 au Sénégal, 1 au Congo, 1 au Cameroun, 2 en Côte-d'Ivoire et 3 au Qatar.

Nature & Découvertes opère à travers un réseau de 104 magasins, majoritairement situés en France (86 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. 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 220 000 réparations réalisées en 2022 et 493 collaborateurs, WeFix opère exclusivement en France un réseau de 141 espaces de service dont 72 corners, 10 boutiques et 59 shop-in-shops. En 2022, WeFix a ouvert 2 nouveaux espaces de service.

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	162
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	96
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	38
Connect	2015	80 à 100 m ² pour les boutiques dédiées	Centre-ville Shop-in-shops	Téléphonie et Objets Connectés	11
Réseau Darty/Vanden Borre					
Intégré Traditionnel	1968	1 500 m ²	Proximité grandes villes – centres commerciaux	Intégralité de l'offre	223
Franchise	2014	600 m ²	Proximité villes moyennes	Gamme minimale	263
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	14



PRÉSENTATION DU GROUPE

Parc de magasins et immobilier

1.7.2 / PARC IMMOBILIER

Le tableau suivant résume les surfaces occupées par le Groupe au 31 décembre 2022 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 m²)
France ^(a) et Suisse ^(b)	826	800 000
Péninsule Ibérique	75	100 000
Belgique et Luxembourg	86	90 000
TOTAL	987	990 000

(a) Dont 13 magasins Fnac et Darty situés à l'étranger et l'ensemble des magasins Natures & Découvertes.

(b) Hors 27 shop-in-shops Fnac présents au sein des magasins Manor.

Entrepôts/Autres surfaces (hors franchises)	Nombre de sites	Surface totale occupée (en m²)	
France et Suisse	Entrepôts	8	313 000
	Autres surfaces ^(a)	70	195 000
Péninsule Ibérique	Entrepôts	2	32 000
	Autres surfaces ^(a)	3	5 000
Belgique et Luxembourg	Entrepôts	4	40 000
	Autres surfaces ^(a)	1	4 000
TOTAL	88	589 000	

(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 48 magasins, 1 entrepôt et 8 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 2.3 du chapitre 2 « Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement » 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

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 2.5.3 du chapitre 2 du présent document). Le Groupe opérera de la même façon pour appliquer les nouveaux textes européens applicables aux plateformes en ligne, et notamment le *Digital Services Act*, publié au JOUE le 16 novembre 2022.

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. Le vendeur est autorisé à proposer une réduction allant jusqu'à 5 % du prix du livre pour les commandes achetées ou retirées en commerce de vente au détail de livres. 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 2021, qui prévoit une obligation de facturation minimale des frais d'envoi pour l'expédition de livres à domicile. Le Groupe a participé sous l'égide de l'ARCEP aux concertations préalables à l'élaboration de ce texte réglementaire, et approuve la proposition de grille de tarification notifiée en novembre par le gouvernement français à la Commission Européenne. Cet arrêté sera applicable six mois après sa publication au *Journal officiel*.

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 2.5.4 « Plan de vigilance » du chapitre 2 du 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 AGEC 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 AGEC 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. Cette loi prévoit une extension des obligations (reprise des produits usagés soumis à la responsabilité élargie du producteur (REP) sur le lieu de livraison et paiement de l'éco-contribution) aux vendeurs des plateformes d'intermédiation. Le Groupe a participé à de nombreux comités de pilotage sous l'égide des administrations concernées et en présence des éco-organismes pour trouver des solutions concrètes et faciliter la mise en œuvre de ces dispositions.

La loi AGEC 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. Cette obligation d'information a été étendue le 4 novembre 2022 à de nouvelles catégories de produits : lave-linge top, lave-vaisselle, aspirateurs, nettoyeurs haute pression. 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 et avait contribué à l'élaboration du dispositif, 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. 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.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Environnement et évolutions réglementaires

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 2.3.3.4 « Plans d'action pour réduire les émissions liées aux transports et performances » du 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 ». Le Groupe est également précurseur en termes de calcul du score de durabilité, pondération entre le score de réparabilité et le score de fiabilité. Par ailleurs, Fnac Darty est le premier distributeur à avoir développé et intégré à ses sites e-commerce, en 2022, un outil innovant « la livraison éclairée » permettant aux clients d'estimer l'impact environnemental des différents modes de livraison, lors d'achat en ligne.

Enfin, et dans la continuité de ses engagements en termes de réduction d'impact sur le climat, Fnac Darty a signé les chartes Ecowatt et Ecogaz à l'automne 2022 et déployé un plan de sobriété énergétique reposant autour de plusieurs leviers : modernisation des équipements au profit d'équipements plus économes ; déploiement d'éclairage LED et de systèmes de gestion centralisée des bâtiments ; achat d'électricité d'origine renouvelable ; décarbonation des flottes (en propre et sous-traitée) ; optimisation des chargements et des distances parcourues ; sensibilisation et formation (salariés, clients, fournisseurs...).

2



Responsabilité sociétale de l'entreprise

2

Introduction	48	2.4.4 / Conditions de travail et prévention des risques	122
2.1 / Gouvernance et risques RSE	49	2.4.5 / Développer le sentiment d'appartenance, le lien social et la qualité de vie au travail	125
2.1.1 / Plus de 65 ans d'engagements	49	2.5 / Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur	128
2.1.2 / Une démarche RSE au cœur de la stratégie du Groupe	50	2.5.1 / Gouvernance	130
2.1.3 / Une gouvernance et une organisation dédiées à l'intégration de la RSE dans les métiers	51	2.5.2 / Lutte contre la corruption	131
2.1.4 / Processus d'identification des risques RSE et matérialité	53	2.5.3 / Usage et protection des données personnelles, cybersécurité	132
2.1.5 / Synthèse des risques, enjeux matériels et principaux objectifs	55	2.5.4 / Plan de vigilance	135
2.1.6 / Un dialogue ouvert avec les parties prenantes	57	2.5.5 / Lutte contre les pratiques anticoncurrentielles	142
2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	59	2.5.6 / Lobbying responsable	142
2.2.1 / Informer les clients et faire évoluer l'offre, pour permettre un choix éclairé	62	2.5.7 / Relations fournisseurs et achats responsables	143
2.2.2 / Favoriser la maintenance et la réparation	66	2.5.8 / Dispositif d'alerte éthique	144
2.2.3 / Donner une seconde vie aux produits	71	2.5.9 / Contribuable responsable	145
2.2.4 / Réduire les emballages, assurer la collecte et le recyclage des déchets	73	2.6 / Contribuer au développement social et culturel des territoires	149
2.2.5 / Engagement public et sensibilisation aux enjeux de durabilité	76	2.6.1 / La Fnac, acteur au quotidien de la démocratisation de la culture et de la diversité culturelle	150
2.3 / Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement	78	2.6.2 / Contribuer à l'activité économique locale et créer des emplois pérennes	152
2.3.1 / Gouvernance et gestion des risques	79	2.6.3 / Mener une politique de solidarité pour lutter contre la précarité et l'exclusion	152
2.3.2 / Stratégie climat intégré à la stratégie Everyday	82	2.7 / Note méthodologique	155
2.3.3 / Objectifs, plans d'action et performance	84	2.8 / Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie	162
2.3.4 / Taxonomie européenne	101	2.9 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	174
2.4 / Développer notre principal actif : le capital humain	113		
2.4.1 / Attirer et retenir les talents, notamment sur les métiers pénuriques et en croissance	115		
2.4.2 / Capitaliser sur tous les talents	117		
2.4.3 / Accompagner les évolutions des métiers et des organisations du travail	120		

Introduction

Depuis toujours, Fnac Darty est attaché à la création de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, et agit résolument afin d'éviter et réduire les externalités négatives liées à ses activités. Ce chapitre rend compte des politiques et des performances sociales, sociétales et environnementales du Groupe, en lien avec ses principaux risques et, au-delà, avec ses engagements historiques.

Le présent Document d'enregistrement universel répond aux exigences de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 instituant une déclaration de performance extra-financière (DPEF). Ces informations portent sur les activités de l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe.

La DPEF est constituée de :

- la présentation du modèle d'affaires, disponible en section 1.1.2 ;
- la description des principaux risques extra-financiers, détaillés en 2.1.5 ;
- les politiques et plans d'action en lien avec les risques sociaux, environnementaux et sociétaux, et les résultats de ces politiques par le biais d'indicateurs clés de performance en sections 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 et 2.6.

Conformément au Règlement européen Taxonomie (Règlement 2020/852/UE), la présente DPEF intègre également, en section 2.3.4, les indicateurs relatifs à la part du chiffre d'affaires, aux dépenses d'exploitation et aux dépenses d'investissement associées à des activités économiques durables sur l'exercice 2022.

Par ailleurs, la section 2.5.4 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.

Enfin, conformément aux attentes de ses parties prenantes, ce chapitre présente également son 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 8.8.5).

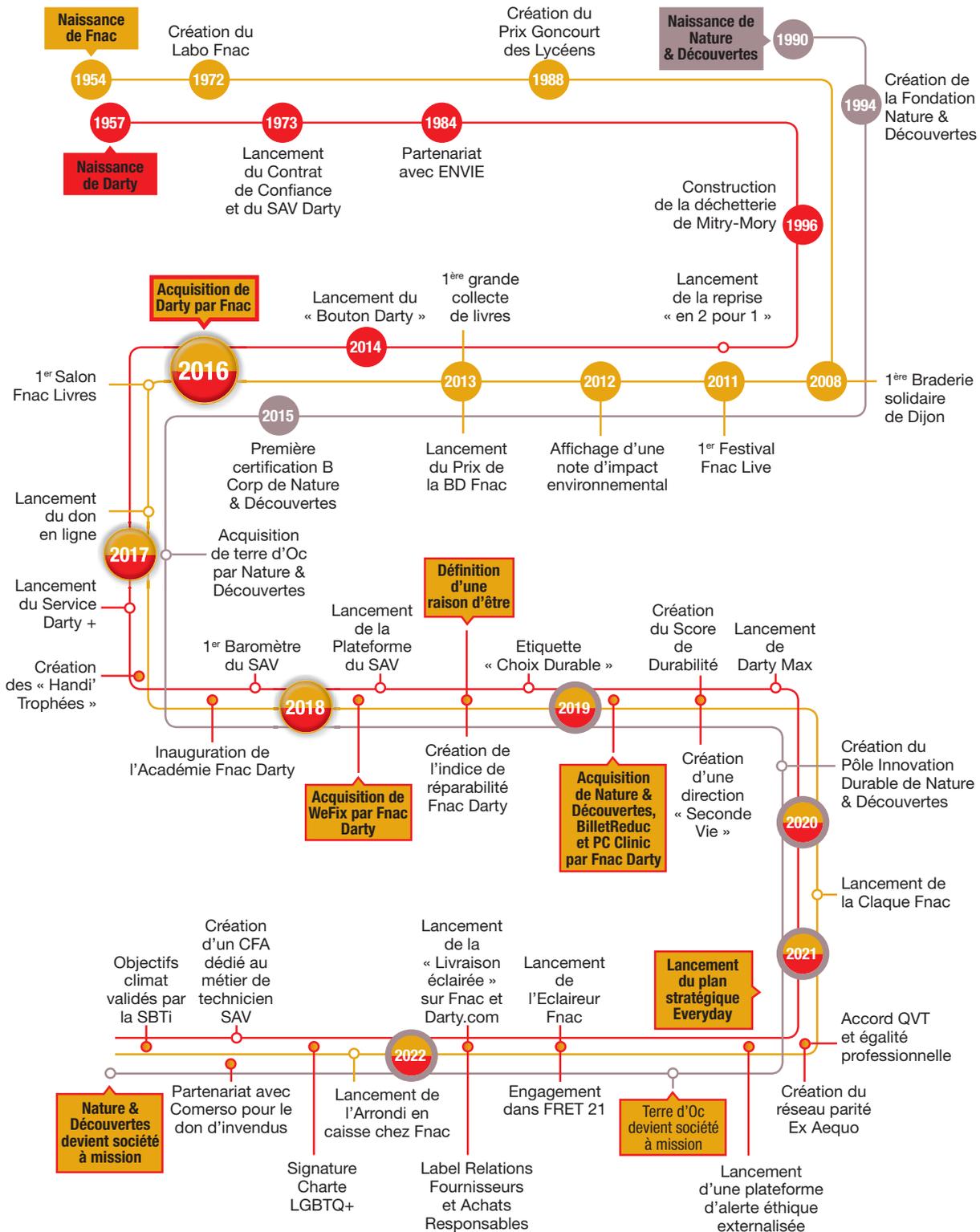
L'ensemble des politiques de développement durable du Groupe s'appuient sur le respect et la promotion des principes ou recommandations contenus dans :

- la Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail ;
- le Pacte mondial des Nations Unies (voir table de concordance en 8.8.8) ;
- l'Accord de Paris sur le climat.

2.1 / Gouvernance et risques RSE

2.1.1 / PLUS DE 65 ANS D'ENGAGEMENTS

Depuis plusieurs années, Fnac Darty a initié une profonde transformation de son modèle d'affaires, dont le développement durable est un pilier majeur. Cette évolution s'appuie sur plus de 65 ans d'engagements sociétaux.





2.1.2 / UNE DÉMARCHE RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DU GROUPE

Fnac Darty envisage le développement durable comme une source d'opportunité : développer les ventes de produits et services responsables et innovants à forte croissance, favoriser les relations de confiance et de long terme avec l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, pouvoirs publics), réduire les coûts ou encore favoriser l'engagement de ses collaborateurs.

Afin d'accélérer le développement d'un modèle économique durable, le Groupe a placé la responsabilité sociale et environnementale au cœur de son plan stratégique Everyday à horizon 2025 : deux des trois piliers de la stratégie s'appuient directement sur la politique RSE déployée depuis plusieurs années.

L'intégration des enjeux de développement durable à la stratégie globale de l'entreprise est décrite en chapitre 1 du présent document.

Nature & Découvertes, entreprise B Corp et désormais « Entreprise à mission »

Nature & Découvertes, forte d'une démarche RSE ancrée dans la reconnexion à la nature et la protection de la biodiversité, s'est fixé l'ambition stratégique d'accélérer son développement en plaçant l'engagement responsable au cœur de son modèle d'affaires et de conserver son leadership en matière d'engagements RSE. Le plan stratégique Ambition 2025 vise ainsi à conserver l'expertise RSE de l'entreprise en travaillant activement à la durabilité de l'offre, au développement omnicanal de l'enseigne et à la réaffirmation de son leadership sur les engagements.

L'entreprise s'est fixée comme raison d'être de « Choisir des solutions concrètes pour accompagner au quotidien la transition vers des modes de vie durables et engagés pour la biodiversité ». Cette raison d'être, véritable boussole stratégique inscrite dans les statuts de l'entreprise depuis octobre 2022, s'incarne dans le choix de produits et d'expériences, durables et tournés vers la nature et la transition écologique : bien-être au naturel, jeux et jouets pour enfants, convivialité et saveurs, voyage et *outdoor* ainsi que librairie.

En 2022, Nature & Découvertes a souhaité ancrer plus fortement la singularité et l'ADN de l'entreprise dans la durée, en devenant société à mission au sens de la loi Pacte⁽¹⁾. L'évolution des statuts a été actée par l'assemblée générale extraordinaire du 25 octobre 2022, permettant à la filiale de Fnac Darty de rejoindre le cercle des sociétés engagées juridiquement pour des causes sociétales.

Dans ce cadre, Nature & Découvertes se donne pour mission de poursuivre les objectifs statutaires suivants :

- développer une offre de produits et d'expériences favorisant des modes de vie durables ;
- préserver et promouvoir le lien avec le vivant ;
- fédérer les communautés qui transforment le monde.

Un comité de mission, chargé du suivi de la mission, réunira des parties prenantes externes (experts dont le champ de compétences est lié aux objectifs statutaires) et internes à compter de 2023.

Pour évaluer les actions déjà en place et identifier les axes d'amélioration, Nature & Découvertes continue de s'appuyer sur B Corp, une certification conçue pour les organisations à but lucratif souhaitant intégrer plus fortement les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux dans leur modèle d'affaires. Le questionnaire, qui évalue la performance extra-financière de l'entreprise, permet de faire un état des lieux de la performance globale et d'identifier des plans d'actions de progrès visant à limiter l'impact de l'activité de l'enseigne.

Terre d'OC, une mission tournée vers le commerce équitable et le respect du travail des femmes

Terre d'OC, filiale de Nature & Découvertes spécialisée dans la composition de thés bios et équitables, est également société à mission depuis 2021, avec pour raison d'être : « Concevoir et fabriquer des produits de Bien-Être, beaux, bons, et sains à partir d'une démarche préservant les ressources naturelles et la biodiversité tout en développant des filières biologiques et équitables, et en mettant en lumière le travail des femmes partout dans le monde. »

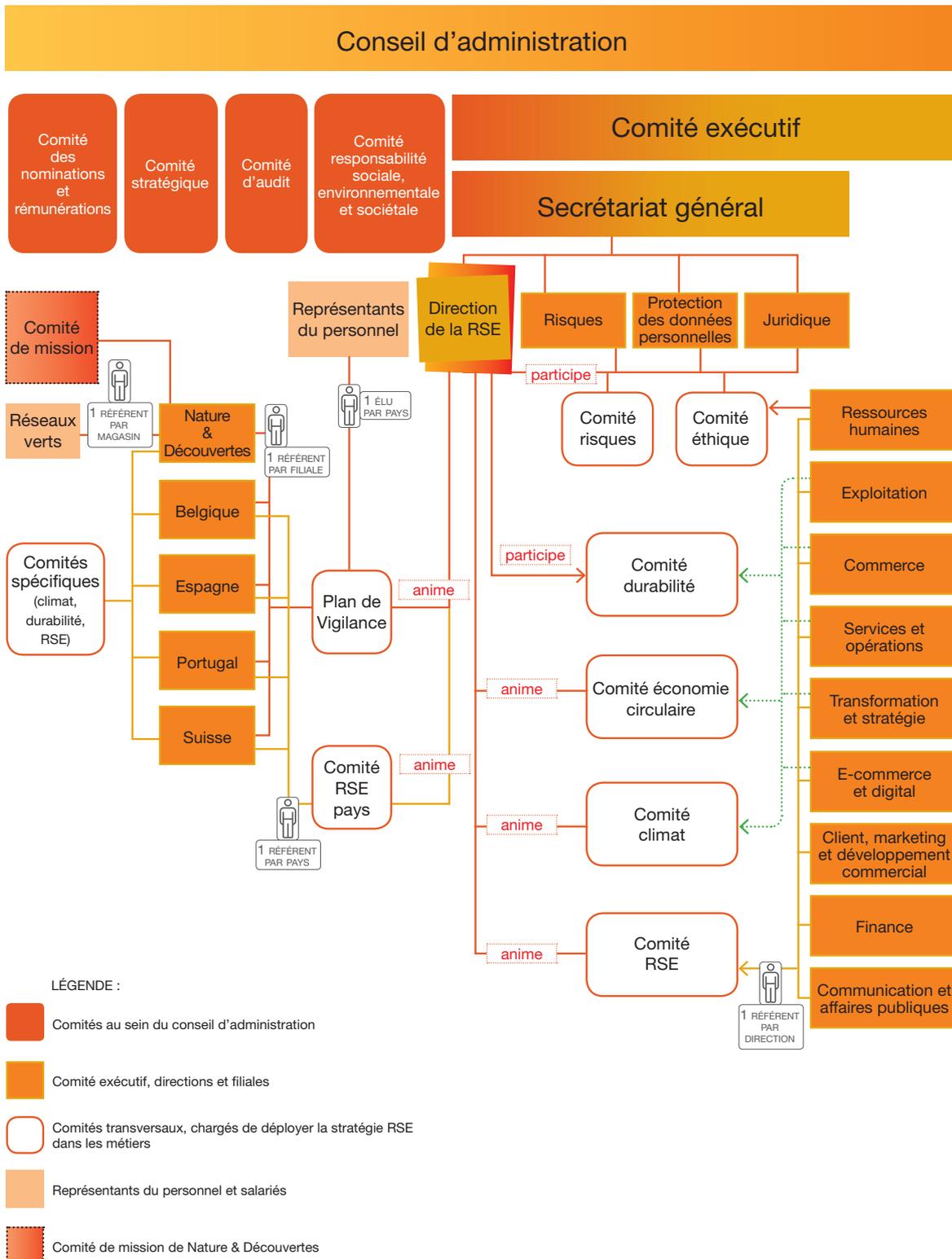
Depuis 25 ans, les équipes de terre d'Oc travaillent dans le respect de la planète et de ses habitants et portent au plus profond l'engagement pour un vrai commerce équitable, le meilleur du bio et un monde respectueux.

(1) Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises, qui donne l'opportunité aux entreprises françaises d'inscrire et de mettre en œuvre leur transformation RSE à travers un dispositif juridique exclusif.

2.1.3 / UNE GOUVERNANCE ET UNE ORGANISATION DÉDIÉES À L'INTÉGRATION DE LA RSE DANS 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 du conseil d'administration, décrit en 3.2.1.3, est composé de quatre administrateurs indépendants et d'un administrateur non indépendant (le Directeur Général du Groupe). 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, composé des directeurs juridique, RSE, Risques, RH, 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 trois sponsors Comex, il est responsable du déploiement et du respect de la feuille de route Climat du Groupe. Depuis 2022, aux côtés de la secrétaire générale en charge de la RSE et de la gouvernance et du directeur des services et opérations, le directeur commercial y siège également, au titre du suivi et du pilotage des objectifs de réduction des GES liées aux produits distribués (voir § 2.3.1.1) ;
 - le comité « économie circulaire » : composé de trois sponsors Comex (secrétaire générale en charge de la RSE et de la gouvernance, le directeur des services et opérations et le directeur E-commerce et Digital), il pilote les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus, améliorer la collecte et le recyclage, et valoriser les matières ;
 - le comité RSE opérationnel : composé d'un sponsor Comex (la secrétaire générale) et des 14 référents métiers (un pour chaque direction du Groupe), il suit le déploiement des feuilles de route de chaque direction et insuffle de nouveaux projets ;
 - le comité RSE Pays : composé d'un sponsor Comex (la secrétaire générale) et des 7 référents RSE nommés dans chacune des filiales européennes du Groupe, il suit le déploiement des feuilles de route de chaque pays et partage les bonnes pratiques déployées dans chaque filiale. Depuis deux ans, les référents RSE ont également mis en place une gouvernance dédiée au niveau de leur filiale ;
 - le comité durabilité : composé de deux sponsors Comex (la directrice de la stratégie et de la transformation et le directeur commercial), il vise à suivre les plans d'action destinés à proposer une offre de produits plus durables et à trouver une seconde vie pour 100 % des 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.

Intégration de la RSE aux objectifs de rémunération variable court terme et long terme

Depuis plusieurs années, la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général et des membres du comité exécutif intègre une composante RSE, définie en concertation avec la direction de la RSE et alignée avec les enjeux et la stratégie du Groupe en matière sociale et environnementale. Les critères sont en lien avec les responsabilités respectives des dirigeants, et s'appuient sur des indicateurs quantifiables dont, pour certains membres, des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre ou des objectifs liés à la féminisation des postes à responsabilité (voir § 3.1.9). Les critères et objectifs intégrés dans la rémunération variable du Directeur Général sont validés par le conseil d'administration sur proposition et recommandation du comité des nominations et rémunérations.

Depuis le 1^{er} janvier 2021, l'ensemble des cadres éligibles à une rémunération variable annuelle, soit 3 000 collaborateurs, a un objectif RSE représentant 10 % de cette part variable. Ces objectifs sont définis en concertation avec les référents RSE de chaque direction ou périmètre sur la base de leur feuille de route RSE, et la direction de la RSE. Pour l'année 2023, compte tenu de l'importance des enjeux climatiques, le critère RSE se décline en un indicateur commun à tous de réduction de la consommation d'énergie, et un indicateur spécifique associé à la feuille de route RSE portée par chaque direction pour un alignement et un impact plus important.

Le plan d'intéressement long terme (ILT) attribué au Directeur Général, aux membres du comité exécutif et aux managers clés de l'entreprise intègre également une condition de performance RSE à 3 ans. D'un poids porté de 20 % à 25 % en 2022, la condition de performance RSE se décline à présent en deux objectifs alignés avec le plan stratégique. Le premier se concentre sur les enjeux climatiques avec la réduction des émissions de gaz à effet de serre, le second est l'amélioration du score de durabilité⁽¹⁾.

(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.

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.

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 contribuent ainsi au déploiement des engagements de l'enseigne dans les territoires. Ils doivent réaliser, en binôme avec les directeurs adjoints de magasin, 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 sensibilisent et mobilisent les équipes des magasins autour des engagements RSE de Nature & Découvertes tels que la gestion des déchets, l'insertion des personnes en situation de handicap, le relais des actions de plaidoyer auprès des clients et acteurs locaux, le soutien à des projets associatifs locaux pour la protection et l'éducation à la nature par la Fondation Nature & Découvertes et de l'Arrondi, ou encore la promotion des programmes éducatifs et des sorties axés sur la nature.

Sensibilisation et formation aux enjeux de développement durable

Afin de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux sociaux et environnementaux du Groupe et les mobiliser pour faire de chacun un acteur de la stratégie RSE, Fnac Darty s'appuie sur la formation et sur des formats innovants tels que les ateliers « Fresque du Climat ».

Ainsi, le comité exécutif et l'ensemble des référents RSE en France et dans les pays ont participé à ces ateliers de sensibilisation aux causes et conséquences du dérèglement climatique. Chez Nature & Découvertes, les salariés du siège et des « réseaux verts » en magasin (environ 10 % des effectifs) ont également participé à un atelier « Fresque du Climat ».

En parallèle, Fnac Darty communique régulièrement, via différents canaux de communication interne, sur les enjeux RSE et les projets du Groupe en réponse à ces enjeux – par exemple, en 2022, sur la sobriété énergétique. La direction de la RSE est aussi souvent invitée à participer aux séminaires d'intégration des nouveaux collaborateurs et des formations aux enjeux climatiques et RSE sont accessibles sur la plateforme e-learning du Groupe.

2.1.4 / PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES RISQUES RSE ET MATÉRIALITÉ

Fnac Darty s'appuie sur différentes procédures de gestion des risques existantes en interne pour identifier les risques applicables au Groupe, dont les risques RSE. Ainsi, les risques majeurs du Groupe sont identifiés et analysés avec l'ensemble des directions concernées (voir section 6).

Cette analyse est consolidée avec d'autres cartographies de risque : les cartographies des risques d'atteinte aux droits humains, à la santé et la sécurité, et à l'environnement (dans le cadre du devoir de vigilance), des risques de corruption (Sapin 2), des risques liés à la protection des données personnelles (RGPD), et des risques liés au climat. Ces derniers, compte tenu de leur spécificité, font l'objet d'une analyse à part entière sur le long terme (horizons 2030 et 2050).

Les risques RSE sont évalués conjointement avec le management. Ils relèvent :

- de facteurs internes, susceptibles de porter atteinte aux droits humains, à la santé et la sécurité des personnes, et à l'environnement ;

- de facteurs exogènes (grandes tendances) susceptibles d'affecter l'activité, la situation financière, la réputation et les résultats du Groupe.

Les risques RSE du Groupe peuvent être classés en quatre grandes catégories :

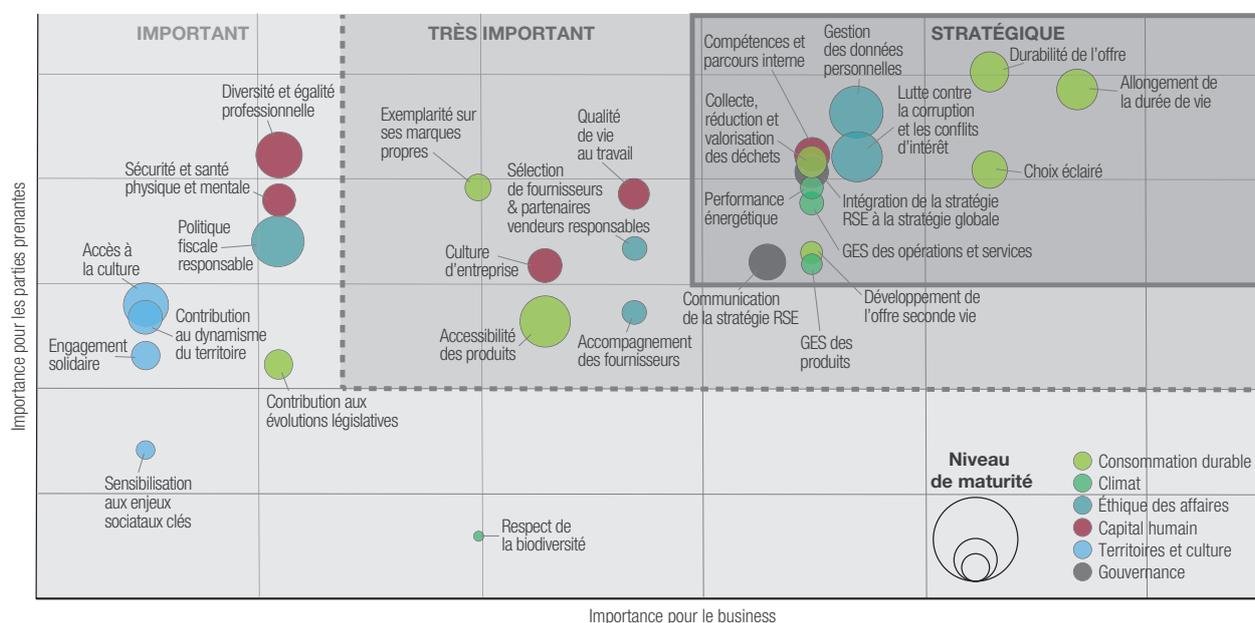
- la durabilité du modèle d'affaires et les nouveaux modes de consommation ;
- le changement climatique et ses conséquences ;
- l'évolution des métiers et de l'organisation du travail, dans un contexte de pénurie de profils techniques et de guerre des talents ;
- l'éthique de tous dans un écosystème partenarial.

Pour mettre à jour sa politique RSE, le Groupe s'appuie sur la complémentarité entre les processus de cartographie des risques cités ci-dessus et son analyse de matérialité, pour répondre à la fois aux externalités négatives liées à ses activités et à sa chaîne de valeur, et aux attentes de ses parties prenantes quant aux orientations de Fnac Darty en matière de développement durable.

En 2022, afin d'actualiser la priorisation de ces enjeux dans un contexte changeant, Fnac Darty a renouvelé son analyse de matérialité. Pour cela, le Groupe a mené une large consultation qualitative et quantitative, pour évaluer les 28 enjeux considérés comme matériels par un panel de parties prenantes internes et externes. Ainsi, 1 003 collaborateurs du Groupe et 1 017 parties prenantes externes (fournisseurs, clients, médias, acteurs publics, acteurs associatifs, instances et réseaux professionnels) ont répondu à l'enquête leur demandant d'évaluer le niveau d'importance accordé par le Groupe à chaque enjeu, et le niveau de maturité de Fnac Darty vis-à-vis de chaque enjeu. En parallèle de la consultation « quantitative », un cycle d'entretiens plus longs a permis d'interroger 18 parties prenantes externes, 3 internes et 2 *focus group clients*.

Plusieurs restitutions matricielles ont été produites à l'issue de ces consultations. La première confronte les attentes des parties prenantes externes avec celles des parties prenantes internes ; cette analyse montre un alignement notable entre les points de vue de l'externe et de l'interne. La seconde confronte les attentes des parties prenantes (internes et externes) avec les impacts de chaque enjeu sur la performance globale de l'entreprise (voir matrice et analyse ci-dessous). Ces impacts peuvent être d'ordre financier, réputationnel, juridique, ou opérationnel, et leur évaluation découle des analyses de risque précitées.

La matrice ci-dessous représente les 28 enjeux évalués comme prioritaires.



Analyse des résultats

Comme lors du précédent exercice en 2018, les enjeux prioritaires demeurent liés à l'offre : la « durabilité » de l'offre, l'allongement de la durée de vie des produits, l'accompagnement des clients dans un choix éclairé. Ce positionnement confirme la pertinence des orientations stratégiques inscrites au plan Everyday pour 2025.

Deux enjeux entrent dans le top 15 des enjeux RSE stratégiques : la gestion des données personnelles et la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts. Les parties prenantes du Groupe lui octroient un niveau de maturité important sur ces deux sujets, qui font l'objet de politiques renforcées année après année.

Les enjeux liés aux compétences et à la qualité de vie au travail, dans un contexte de pénurie sur les métiers techniques et de fortes pressions concurrentielles, gagnent aussi en importance.

Les accords sociaux signés en 2021 et 2022 avec les partenaires sociaux, portant sur la qualité de vie au travail et sur la gestion prévisionnelle des emplois, devraient permettre de répondre en partie à ces enjeux.

Dans un contexte de hausse des coûts de l'énergie et de risques pour la sécurité des approvisionnements énergétiques, la performance énergétique du Groupe apparaît comme un enjeu émergent et prioritaire. Fnac Darty y répond en déployant un plan de sobriété.

Enfin, le respect de la biodiversité suscite des attentes, notamment de la part des agences de notation, et fait l'objet d'une pression réglementaire croissante. Face à ce sujet émergent, le Groupe a fait le choix d'initier une première analyse de l'impact de ses activités sur la biodiversité (voir § 2.3.3.6).

2.1.5 / SYNTHÈSE DES RISQUES, ENJEUX MATÉRIELS ET PRINCIPAUX OBJECTIFS

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des principaux risques RSE du Groupe, et leur lien avec les priorités matérielles issues de l'analyse de matérialité. Il présente aussi le lien avec les Objectifs du développement durable auquel le Groupe entend contribuer en répondant à ces risques.

Pilier/catégorie de risque	Principaux risques liés au développement durable	Risques Groupe	Enjeux matériels	Politiques, plans d'action et performances	Contribution aux ODD
Risque : La durabilité du modèle d'affaires et les nouveaux modes de consommation Engagement : Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	<ul style="list-style-type: none"> ■ Changements de comportement des consommateurs (consommation alternative, baisse de la demande, possibles boycotts, etc.) ■ Hausse du prix des matières premières (hausse du prix des produits distribués) ■ Raréfaction des ressources naturelles (perturbations des chaînes d'approvisionnement) ■ Tensions des relations interétatiques (perturbations des chaînes d'approvisionnement) ■ Chocs économiques (baisse du pouvoir d'achat) ■ Hausse du prix de l'énergie (hausse des coûts indirects) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intégration des enjeux climatiques dans les métiers et dans la stratégie ■ Capacité à adapter l'organisation à l'évolution du contexte économique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aide au choix responsable des consommateurs ■ Durabilité de l'offre ■ Allongement de la durée de vie des produits ■ Développement de l'offre seconde vie ■ Collecte, réduction et valorisation des déchets ■ Contribution aux concertations sur les évolutions législatives ■ Sensibiliser le grand public aux enjeux de durabilité 	2.2.1.1	 
				2.2.1.2	
Catégorie de risques : Le changement climatique et ses conséquences pour l'entreprise Engagement : Réduire les impacts sur le climat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Événements climatiques extrêmes (perturbations de la logistique et des chaînes d'approvisionnement, pertes de stock) ■ Augmentation progressive des températures (hausse des coûts et dégradation des conditions de travail) ■ Changement d'habitudes de consommation (baisse de la demande) ■ Pression réglementaire (hausse des coûts) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intégration des enjeux climatiques dans les métiers et dans la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mesure et réduction des émissions de GES liées aux opérations ■ Mesure et réduction des émissions de GES liées aux produits distribués ■ Accompagnement des fournisseurs ■ Performance énergétique ■ Respect de la biodiversité 	2.3.3.3 et 2.3.3.4	 
2.3.3.4	2.3.3.4	2.3.3.4	2.3.3.5	2.3.3.3	

Pilier/catégorie de risque	Principaux risques liés au développement durable	Risques Groupe	Enjeux matériels	Politiques, plans d'action et performances	Contribution aux ODD
Catégorie de risques : L'évolution des métiers et de l'organisation du travail, dans un contexte de pénurie de profils techniques et de guerre des talents Engagement : Développer notre principal actif : le capital humain	<ul style="list-style-type: none"> Capacité à attirer et retenir les talents Pénurie sur les métiers techniques Désengagement des collaborateurs Atteintes à la santé et la sécurité des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des talents Mouvements sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> Attirer et retenir les talents, notamment les métiers pénuriques ou en croissance Sécurité et santé physique et mentale Qualité de vie au travail Culture d'entreprise Diversité et égalité professionnelle Maintenir le pouvoir d'achat 	2.4.1	
				2.4.4	
				2.4.5	
				2.4.5.1 2.4.5.2 2.4.5.3	
Catégorie de risques : L'éthique de tous dans un écosystème partenarial Engagement : Agir avec éthique, tout au long de la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> Brèches dans la sécurité des données et atteintes à la protection des données personnelles Atteintes aux droits humains, à la santé et la sécurité et à l'environnement Non-respect des réglementations liés à la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêt 	<ul style="list-style-type: none"> Attaques cyber Usage frauduleux de la donnée Respect des diverses réglementations Relations fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> Lutte contre la corruption et les conflits d'intérêt Gestion des données personnelles et politique de cybersécurité renforcée Sélection et accompagnement de fournisseurs et partenaires vendeurs responsables 	2.5.2	
				2.5.3	
				2.5.7	
Engagement : Contribuer au développement social et culturel des territoires	n.a.	n.a.	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser l'accès à la culture Contribution au dynamisme territorial S'engager de manière solidaire 	2.6.1	
				2.6.2	
				2.6.3	

La démarche de responsabilité sociale et environnementale de Fnac Darty est régulièrement évaluée par des agences de rating extra-financier, dont les notations sont en régulière progression. Pour plus de détail, se référer au § 1.1.1.4.7.

Notation et score

Agence	2022		2021	Tendance
Moody's ESG Solution (ex Vigeo Eiris)	A1+ (Avancée)	61/100	A2 (robuste) – 54/100	↗
Sustainalytics	Low ESG risks	12/100	11,4/100	=
MSCI	AA (leader)	7,8/10	7,8/10	=
CDP	A-		A-	=
EthiFinance (Gaïa Rating)	71/100		66/100	↗

Des objectifs suivis dans le cadre du plan stratégique Everyday

Issus de son plan stratégique Everyday, cinq objectifs prioritaires sont suivis dans le cadre de la performance globale de l'entreprise. Dans le cadre de la mission de vérification de la déclaration de performance extra-financière, certains indicateurs font l'objet de vérifications approfondies et d'un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance raisonnable⁽¹⁾ à compter de 2022 ; ces derniers sont identifiables par le symbole ✓.

Objectif	Année de référence	Performance année de référence	Performance 2022	Taux d'atteinte de l'objectif
2,5 millions de produits réparés d'ici 2025	2019	1,9 M	2,3 M	67 %
2 millions d'abonnés Darty Max en 2025 ✓	2019	0	Environ 765 k	38 %
135 de score de durabilité en 2025 ✓	2019	100	115	43 %
35 % de femmes au <i>Leadership Group</i> d'ici 2025 ✓	2019	24,3 %	30,3 %	56 %
(50 %) d'émissions de CO ₂ liées à l'énergie et aux transports ✓	2019	81 575 t CO ₂ eq	67 938 t CO ₂ eq (- 17%)	33 %

2.1.6 / UN DIALOGUE OUVERT AVEC LES PARTIES PRENANTES

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

En 2022, Fnac Darty a renouvelé son analyse de matérialité. Cette analyse, décrite en 2.1.4, a permis de recueillir les points de vue de plus de 2 000 parties prenantes internes et externes, avec une excellente représentativité de ces dernières.

En parallèle, le Groupe poursuit le dialogue à travers plusieurs dispositifs ou canaux, dont une synthèse (non exhaustive) est présentée ci-dessous :

Parties prenantes	Moyens/dispositifs favorisant le dialogue
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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. ■ Le Groupe mène régulièrement des enquêtes clients, essentielles pour comprendre leurs attentes. ■ Les avis clients, déposés sur les sites commerciaux, mais également les réclamations, permettent aux équipes de corriger des irritants voire d'être alertées en cas de problème de qualité sur un service ou un produit. ■ Les événements culturels en magasin – plus de 1 300 en France en 2022 – demeurent de formidables espaces de rencontre entre les collaborateurs du Groupe, ses clients et les artistes.
Collaborateurs et partenaires sociaux	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 utilise depuis 2018 un dispositif d'écoute anonyme. ■ 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.). ■ Depuis 2022, comme prévu dans l'accord Groupe sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail, des réunions d'expression collectives sont organisées au sein de chaque équipe, au moins une fois par an, afin d'échanger sur les questions liées aux conditions de travail.

(1) Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance raisonnable sont plus étendues que celles requises pour une mission d'assurance modérée.



Parties prenantes

Moyens/dispositifs favorisant le dialogue

Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">■ La direction commerciale échange quotidiennement avec les fournisseurs, sur les performances et le prix de leurs produits, mais également sur de nouveaux critères tels que la fiabilité et la réparabilité, et, depuis 2022, sur leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre.■ Ces mêmes équipes participent régulièrement à des salons, ou organisent des salons et une Convention commerciale annuelle, qui permettent la rencontre avec les fournisseurs.■ Dans le cadre de son activité de <i>sourcing</i> pour ses marques propres, le Groupe réalise chaque année des audits dans les usines de ses 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'offre, de ses négociations et de ses <i>business review</i>, 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.
Réseau franchisé	<ul style="list-style-type: none">■ Les équipes Fnac Darty dédiées au développement de la franchise rendent visite périodiquement aux franchiseurs.■ Une Convention nationale une fois par an et des réunions régionales permettent d'échanger sur les problématiques rencontrés par les indépendants dans l'exploitation des franchises.
Associations	<ul style="list-style-type: none">■ 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.■ Fnac Darty entretient 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, Télémaque, Sport dans la Ville ou encore le Secours Populaire.
Pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none">■ Le Groupe contribue indirectement aux débats parlementaires relatifs aux projets de lois concernant ses activités, en répondant aux consultations publiques et en portant ses positions auprès de l'AFEP par exemple, et apporte régulièrement une expertise technique utile à la décision politique, notamment en partageant ses données ou en ouvrant les portes du Labo Fnac.■ Fnac Darty participe aux groupes de travail et aux concertations avec les acteurs du secteur pilotés par l'administration comme l'ADEME (indice de réparabilité, affichage environnemental, indice de durabilité, etc.).
Investisseurs/actionnaires	<ul style="list-style-type: none">■ 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.■ Le management de Fnac Darty et l'équipe Relations Investisseurs ont régulièrement des contacts avec des analystes et investisseurs, sous la forme de <i>roadshows</i>, rendez-vous téléphoniques ou conférences organisées par des <i>brokers</i> (dont plusieurs dédiées uniquement aux investisseurs ISR chaque année), en collaboration avec la direction de la RSE.■ 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.

2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Contexte et tendances

Face à la raréfaction des matières premières et aux perturbations de plus en plus fréquentes des chaînes d'approvisionnement dues au changement climatique ou aux tensions géopolitiques, l'économie circulaire s'impose comme la clé de la transition écologique et du développement durable. Ce constat résonne de plus en plus dans l'esprit des consommateurs qui sont davantage sensibles à ces enjeux et adaptent désormais leur manière de consommer en conséquence.

Selon le « Baromètre de la consommation responsable », une étude menée annuellement par le Groupe sur un millier de consommateurs français, un tiers des répondants affirme être « très engagé » et une large majorité se déclare être « moyennement engagé » pour une consommation plus responsable. D'autre part, 42 % des répondants affirment avoir réduit leur consommation en 2022. La raison principale avancée est écologique pour 63 % d'entre eux. La deuxième raison demeure le coût des produits à 51 %. Une tendance qui se renforce fortement, avec une augmentation de 12 points en un an, portée par l'inflation subie par les ménages en 2022.

Fort de son expertise de 50 ans dans le SAV, Fnac Darty a pleinement intégré ces enjeux, en plaçant la durabilité au cœur de son plan stratégique Everyday. Le Groupe mise sur l'allongement de la durée de vie des produits, l'un des axes majeurs de la transition vers des modes de consommation plus circulaires et plus responsables. Pour cela, le Groupe axe ses efforts sur l'entretien, la réparation, le reconditionnement et la seconde main.

Risques

- Incapacité à s'adapter aux nouvelles attentes des clients
- Baisse de l'intérêt des clients pour l'achat de produits durables en raison de leur prix, dans un contexte de baisse du pouvoir d'achat
- Incapacité à démontrer l'intérêt économique de la réparation par rapport au remplacement
- Pression concurrentielle sur la réparation et la seconde vie
- 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 des produits « plus durables » (fiables, réparables, moins énergivores, qui favorisent la transition écologique, 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 produits neufs non-vendables et des déchets



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Leviers activés par Fnac Darty Faits marquants 2022

- Le développement d'informations client objectives et transparentes
- Une offre plus durable, au service de l'éco-conception et d'un choix éclairé
- Des innovations pour rendre la réparation plus simple et économiquement pertinente pour les clients
- Une direction dédiée à la seconde vie des produits
- Des actions d'optimisation des emballages et de la gestion des déchets
- La sensibilisation du grand public aux enjeux de durabilité
- Lancement de la « livraison éclairée »
- Baromètre du SAV, score de durabilité et Choix durable : accélération de la mise en avant des produits les plus durables, et ajout d'un critère lié à la performance énergétique dans les notations
- Travail continu du Labo Fnac pour la défense des consommateurs
- Renforcement de la gouvernance grâce au 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
- Création d'une base de connaissance SAV intelligente dédiée à la relation client et à la réparation
- Intégration de la « visio maintenance » à l'abonnement à la réparation Darty Max
- la Communauté SAV pour favoriser l'autoréparation et la bonne utilisation des produits
- Développement rapide de l'offre de produits d'occasion et refonte de l'image des marques Fnac et Darty seconde vie
- Augmentation du gisement des produits de seconde vie grâce à l'élargissement des critères de tri
- Accélération des dons d'inventus et diversification des canaux de distribution
- Pilotage renforcé de la performance liée à la revalorisation des déchets
- Optimisation des solutions d'emballage des colis expédiés
- Poursuite des partenariats avec Envie, pour œuvrer à la réinsertion par la réparation
- Coopération active avec les pouvoirs publics
- Élaboration d'un plan de sobriété et d'un plan de communication associé
- Création d'une offre « verte » de la régie publicitaire Retailink à destination des annonceurs
- Multiplication des opérations commerciales sur la réparation et la seconde vie

Performances et suivi des objectifs

- Catégories de produits couvertes par le Baromètre SAV : 88 (vs 77 en 2021)
- **KPI : score de durabilité^(a) : 115 ✓**
- Objectif : 135 d'ici 2025
- Chez Nature & Découvertes, 64 % du chiffre d'affaires réalisé par des produits à impact positif
- Nombre de personnes dédiées à la réparation : environ 3 000
- **KPI : Nombre de produits réparés : 2,3 M**
- Fréquentation du site de la Communauté SAV : 10 M
- Nombre de produits donnés à des associations : 500 000
- **KPI : Taux de valorisation des déchets : 68 %**
- **KPI : Volumes de DEEE^(b) collectés : 44 285 tonnes**

(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) Déchets d'équipements électriques et électroniques.

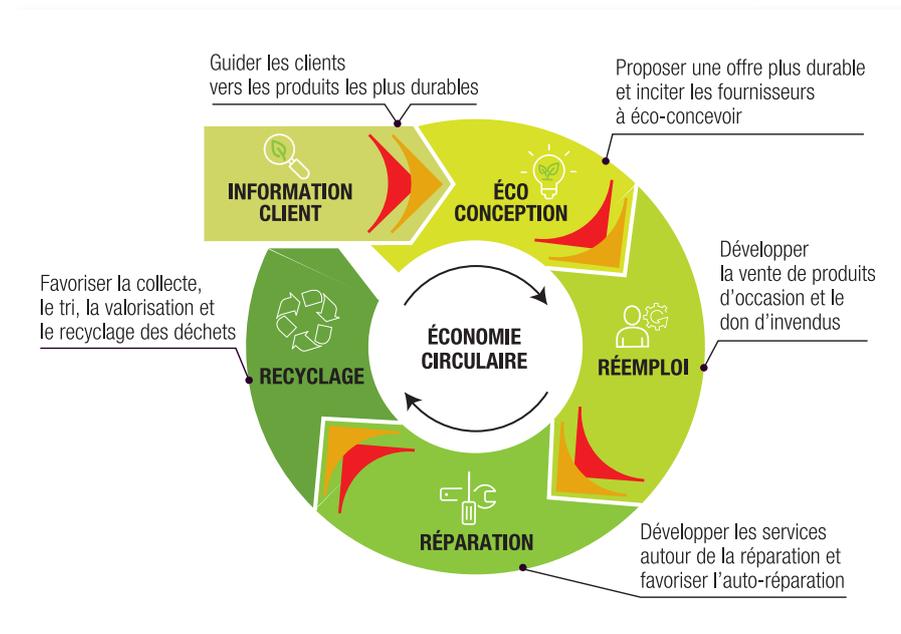
La mise à jour de l'analyse de matérialité du Groupe, réalisée en 2022 a confirmé que la durabilité, l'allongement de la vie des produits et le « choix éclairé » restent les enjeux les plus stratégiques pour Fnac Darty, tant par leur impact sur le développement du Groupe que du point de vue des parties prenantes (voir aussi § 2.1.4).

La prise de conscience croissante des consommateurs vis-à-vis des enjeux environnementaux ainsi que l'augmentation du coût de la vie font évoluer les modes de consommations. Pour le Groupe, ces changements s'accompagnent :

- de risques de transition, directement liés à son modèle d'affaires 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 (services, produits d'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 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 section 2.3 « Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement »).





RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

2.2.1 / INFORMER LES CLIENTS ET FAIRE ÉVOLUER L'OFFRE, POUR PERMETTRE UN CHOIX ÉCLAIRÉ

Fnac Darty renforce depuis plusieurs années sa mission historique : conseiller ses clients pour leur permettre de faire des choix éclairés. Cette raison d'être s'appuie sur de solides preuves, fruits de l'histoire des enseignes du Groupe.

Alors que les clients font face à une infinité de choix, Fnac Darty s'est donné pour mission de guider ses clients vers les produits les plus fiables et réparables. En effet, si les caractéristiques techniques des équipements électroménagers et multimédias tendent à se ressembler, il existe des critères extrêmement différenciants d'une marque à l'autre : la fiabilité et la réparabilité des produits. En sa qualité de premier acteur du SAV en France, le Groupe dispose d'une base de données unique sur ces critères (taux de panne, taux de réparation, prix des pièces détachées, etc.) et développe depuis plus de cinq ans des outils innovants pour rendre ces données publiques et compréhensibles par tous, et pour mettre en avant les marques les plus durables.

Guider les consommateurs vers des produits fiables et réparables, en particulier pour les produits les plus carbo-intensifs comme les appareils électroménagers ou encore les téléviseurs, est d'autant plus important que ceux-ci représentent une très large part des émissions de gaz à effet de serre (GES) indirectes du Groupe. En effet, dans l'analyse du cycle de vie d'un produit, la phase de fabrication représente la principale source de GES (voir analyse § 2.3.3.3.). Agir sur ces catégories de produits représente donc un axe majeur du Groupe pour réduire son impact sur le climat.

2.2.1.1 / Informer les clients en toute transparence

Fnac Darty est convaincu que l'information et le conseil sont des leviers puissants 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 permet aux clients de choisir des produits plus fiables et plus réparables, encourage les fabricants à éco-concevoir et participe activement à la réduction de gaz à effet de serre du Groupe.

Le score de durabilité : un outil efficace pour évaluer la durabilité des marques

Fort de ses 50 ans d'expertise dans le SAV, le Groupe a développé une méthode permettant de mesurer la durabilité des produits électroménagers et techniques, et d'attribuer à chaque produit un score de durabilité. Ce score correspond à la moyenne entre la fiabilité (c'est-à-dire le taux de panne) et la réparabilité des produits (la disponibilité des pièces détachées). Depuis 2022, Fnac Darty intègre à ce calcul un nouveau critère, important pour démocratiser la réparation : le prix des pièces détachées.

Les notes attribuées aux produits sont ensuite pondérées avec les volumes vendus, ce qui permet d'établir un score pour chacune des marques mais aussi par catégorie ou par univers.

Enfin, consolidés, ils permettent de calculer un score de durabilité global, dont la base 100 a été fixée à 2019. Ce score est utilisé comme un outil de pilotage de la performance du Groupe pour tendre vers une offre plus durable (voir aussi § 2.2.1.2). L'objectif inscrit au plan stratégique Everyday est d'atteindre un score de durabilité de 135 d'ici 2025.

Périmètre : France	2020	2021	2022	Objectif Everyday 2025	Taux d'atteinte
Score de durabilité ^(a) (consolidation) ✓	105	111	115	135	43 %

(a) Des informations complémentaires liées à la méthodologie de calcul de cet indicateur sont disponibles dans la note méthodologique en § 2.7.

Avec une évolution de 100 à 115 (toutes catégories confondues) en trois ans, le score de durabilité démontre que dans l'ensemble, l'offre de Fnac Darty est de plus en plus durable : les produits proposés à la vente tendent à être plus fiables et plus réparables, et les clients tendent à privilégier ces produits. C'est le résultat des actions menées à plusieurs niveaux :

- une meilleure collaboration avec les marques : un dialogue renforcé est instauré pour remonter aux fournisseurs les causes des pannes, ce qui permet à ces derniers de concevoir des produits plus fiables, plus réparables, mais aussi d'allonger la durée de disponibilité des pièces détachées ;
- un suivi accru des chefs de produits pour proposer des gammes de produits plus durables ;

- la mise en avant des produits les plus durables grâce à la sélection « Choix durable ».

Le Baromètre du SAV

En septembre 2022, Fnac Darty a dévoilé le cinquième « Baromètre du SAV », son étude annuelle sur la fiabilité et la durée de vie des équipements électroménagers et multimédia, par marque. Cette étude, qui s'appuie sur le score de durabilité, est menée en partenariat avec Harris Interactive pour garantir la fiabilité et l'objectivité des résultats.

Le Baromètre est devenu un outil incontournable d'information et de benchmark, et donc une aide précieuse à la décision pour les clients lors de leurs achats. Cette cinquième édition a été étendue à 88 catégories de produits électroménagers et techniques (vs 77 en 2021). Elle s'est également appuyée sur l'analyse de plus de 910 000 réparations du SAV Darty réalisées entre juillet 2021 et juin 2022, et sur une enquête menée auprès de plus de 10 000 clients.

Afin de rendre l'information facilement accessible à tous, Fnac Darty a conçu une infographie dynamique, disponible sur le site de l'Éclaireur Fnac (<https://leclaireur.fnac.com/barometre-sav/>). Celle-ci permet de visualiser les scores des « univers » (cuisson, lavage, sol, etc.), puis de comparer les notes des différentes catégories de produits (par exemple : lave-linge hublot, lave-linge top, lave-linge séchant). Pour chaque univers, quatre informations sont communiquées :

- le score de fiabilité ;
- le score de réparabilité ;
- la disponibilité des pièces détachées ;
- le coût moyen des pièces.

Enfin, en entrant dans une catégorie, le consommateur a accès au podium des marques, avec le détail de la notation ainsi que des conseils sur les bons gestes d'entretien à adopter.

En 2022, plusieurs enseignements sont à noter :

- le prix des pièces détachées, nouvel indicateur du Baromètre du SAV, peut varier du simple au double selon les marques et est fortement impacté par l'inflation ;
- un meilleur entretien permet d'allonger sensiblement la durée de vie des appareils, en évitant près d'une panne sur deux ;
- la fiabilité d'une majorité de produits a fortement progressé, comme la durée de disponibilité des pièces détachées : en moyenne 7 mois supplémentaires dont plus d'un an pour le gros électroménager.

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, réparables et moins énergivores. 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 sélectionner les produits et concevoir cette étiquette, placée en évidence sur les produits en rayon et sur les sites marchands, s'appuient sur le score de durabilité. En effet, les produits « Choix durable » sont sélectionnés selon les taux de panne constatés par le SAV Darty, l'engagement des marques à fournir des pièces détachées ainsi que l'étiquette énergie des gros appareils électroménagers. La sélection est revue tous les trois mois afin d'intégrer les nouveaux produits.

En 2022, les produits Choix durable dans les enseignes Fnac et Darty concernaient plus de 900 références dont 212 produits gros électroménagers, 170 produits petits électroménagers et 522 produits techniques.

Afin de garantir l'accessibilité de produits durables à tous, malgré la baisse du pouvoir d'achat, les produits « Choix durable » sont sélectionnés au sein de plusieurs gammes de prix. Par ailleurs, l'enseigne Darty a fait le choix de permettre à ses clients de bénéficier d'un crédit à 0 % sur les produits « Choix durable » lors de certaines opérations commerciales.

Résultats

À la suite de la création de la sélection Choix durable, de nombreuses marques ont étendu la disponibilité de leurs pièces détachées. 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 ».

Le Labo Fnac : 50 ans au service des consommateurs

Défendre le consommateur en lui donnant un maximum d'informations pour lui permettre d'acheter de manière éclairée est dans l'ADN du Labo Fnac. Ce concept unique de l'enseigne a fêté en 2022 ses 50 ans.

Équipés d'un ensemble de systèmes de mesure sophistiqués, les experts du Labo Fnac 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.

Le Labo Fnac n'a d'équivalent dans aucune autre enseigne de la distribution. Sa culture d'indépendance et la solidité de ses tests et analyses le différencient de la concurrence et lui permettent 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*. Ce dernier a largement inspiré l'indice gouvernemental, obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2021.

Les résultats des tests sont publiés chaque mois sur le site fnac.com, sur l'Éclaireur Fnac ainsi que sur son comparateur dédié : <https://lab.fnac.com>. Le Labo y publie des informations sur les produits high-tech et les tests du laboratoire pour aider les consommateurs à bien choisir.

En 2022, 915 tests ont été réalisés sur 470 produits, pour les comparer entre eux sur la base de critères de performance variés parfois difficiles à apprécier pour les clients sur le point de vente.

En 2023, un nouveau banc d'essai dédié à la mobilité urbaine, segment en plein essor, sera lancé.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

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 dès 2018, plus de deux ans avant la mise en œuvre de la loi AGECE.

La méthodologie élaborée par le Labo Fnac a en effet largement inspiré le nouvel indice de réparabilité imposé aux fabricants 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.

Sensibiliser et encourager les clients à choisir un mode de livraison moins émissif

L'essor du commerce en ligne entraîne une densification du trafic en zone urbaine et une augmentation des émissions de gaz à effet de serre et de particules fines. Réduire ces impacts environnementaux requiert une collaboration accrue entre les différents acteurs de la chaîne de valeur : e-commerçants, transporteurs et clients. Cette conviction a conduit Fnac Darty à participer à l'élaboration et à signer la charte d'engagements pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne, élaborée sous l'égide du Ministère de la Transition Écologique, en collaboration avec la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (FEVAD) et d'autres acteurs du commerce en ligne.

Le Groupe agit à plusieurs niveaux pour réduire ces impacts, via la réduction du vide dans les emballages, l'optimisation du chargement des camions ou le choix de prestataires de transport engagés dans une démarche de décarbonation. Depuis plusieurs années, sous l'égide du comité climat, Fnac Darty pilote également les émissions de gaz à effet de serre (GES) générées par les expéditions de colis et a développé une méthodologie pour mesurer les émissions associées à chaque niveau de service de livraison (pour plus de détail, voir aussi § 2.3.3.3).

Afin de partager les résultats de cette analyse avec les clients et leur permettre de faire un choix éclairé au moment de choisir leur mode de livraison, Fnac Darty a développé une information client inédite dans le secteur de la distribution spécialisée : la publication, sur les sites web de Fnac et Darty, des émissions de gaz à effet de serre associées à la livraison d'un kilogramme de colis, selon le service de livraison choisi.

Conscient que dans le cadre d'une livraison en point de retrait, le déplacement du client peut avoir un impact important sur l'empreinte carbone total de la livraison, Fnac Darty a collaboré avec Datagir, un service public porté par l'Ademe et l'incubateur de la Direction interministérielle du numérique, pour mettre à disposition des clients web l'éco-calculateur <https://monimpacttransport.fr/>, qui permet au client d'évaluer l'impact de son déplacement pour se rendre au point de retrait.

En outre, tout au long du parcours web, le Groupe délivre des conseils pour sensibiliser les clients à cet enjeu. Ainsi, dans le cadre d'une livraison en magasin et en point de retrait, Fnac Darty encourage les clients à mutualiser leurs trajets ou à opter pour des modes de déplacement doux.

Testé au quatrième trimestre de 2021, le projet « livraison éclairée » a été rendu accessible à l'ensemble des clients web en février 2022.

Récompenses :

- Grand Prix Good Economy : Argent dans la catégorie « Produits & services » ;
- R Awards (Collectif Génération Responsable) : Coup de Cœur du Jury dans la catégorie « Visibilité vers les consommateurs ».

2.2.1.2 / 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 durabilité des produits, Fnac Darty fait évoluer les catalogues de ses enseignes. 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 l'objectif de durabilité du plan Everyday et de piloter l'atteinte d'un score de durabilité de 135 d'ici 2025, un comité dédié a été créé, sponsorisé par deux membres du comité exécutif dont 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. Son objectif est d'assurer le suivi des chantiers lancés pour développer la durabilité de l'offre et la seconde vie, et les KPI associés, dont le score de durabilité.

Afin d'appliquer les décisions prises lors du comité de durabilité et de faire évoluer les catalogues pour tendre vers une offre de produits plus durables, la direction de la durabilité organise chaque mois des groupes de travail qui réunissent des responsables du service après-vente et des chefs produits. Ces sessions permettent de suivre différents indicateurs, dont le score de durabilité, grâce à des outils de suivi et des systèmes d'alerte en cas de dégradation des taux de panne.

Les chefs produits ont désormais accès à une vision d'ensemble de leur portefeuille qui leur permet de piloter de manière plus efficace leur mix produit. En cas de décrochage constaté sur un produit, le chef produits, en relation avec son homologue du SAV, peut ainsi initier ou renforcer le dialogue avec les fournisseurs notamment sur la fiabilité et la réparabilité des produits ou sur la disponibilité des pièces détachées. Dans le cas où aucune solution ne serait trouvée, un déréférencement du produit est possible.

D'autre part, la direction RSE travaille depuis 2022 en collaboration avec les chefs produits afin d'engager les fournisseurs à adopter des objectifs de réduction de leurs émissions de GES alignés sur la science climatique. L'objectif, pour lequel Fnac Darty s'est engagé et qui a été validé par la SBTi⁽¹⁾, est que ses fournisseurs représentant 80 % des émissions de CO₂ liées à la fabrication des produits s'engagent à réduire leurs émissions de GES sur une trajectoire alignée sur la science d'ici 2026 (voir aussi § 2.3.3.1).

Enfin, pour renforcer l'adhésion et 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 managers de cette direction.

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

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

Périmètre : Nature & Découvertes

	2020	2021	2022
Part du chiffre d'affaires de Nature & Découvertes réalisé par des produits à impact positif dans le chiffre d'affaires des produits vendus ^(a)	76 %	70 %	64 %

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

En 2022, l'action du pôle Innovation durable a permis de continuer l'amélioration des process et de la qualité, notamment pour réduire l'impact environnemental de l'offre produits, de sa conception à sa commercialisation, via plusieurs axes :

- piloter la réduction de l'empreinte carbone de nos produits :

En s'appuyant sur la mesure de l'empreinte carbone de ses produits, Nature & Découvertes a défini une trajectoire globale de réduction des émissions carbone centrée sur les familles de produits les plus émissives : - 26 % d'émissions d'ici 2030. Les principaux leviers d'action identifiés concernent les matériaux, les masses et puissances des équipements électriques et électroniques⁽²⁾ ainsi que l'optimisation des packagings ;

- renforcer la politique achats responsables ;

Une liste de 27 critères permet de cadrer les exigences de référencement de 100 % de l'offre produits à chaque collection (printemps-été/automne-hiver). Ces critères d'achat transverses à l'ensemble des familles de produits permettent de réaliser un bilan à l'issue de chaque saison, et de challenger la collection suivante afin de faire évoluer l'offre vers des produits plus durables et respectueux de l'environnement.

En 2022, plus de 2 200 références actives, nouvelles et reconduites (collection Automne-Hiver), ont été analysées et passées au filtre de ces critères pour vérifier leur adéquation avec les exigences de référencement de Nature & Découvertes.

- Dans la famille Bien-Être, 78 % des produits cosmétiques sont certifiés pour un objectif fixé à 75 %.
- Dans l'univers des saveurs, 91 % des produits alimentaires sont certifiés pour un objectif minimal de 90 %.

- Dans l'univers des jeux/jouets, 52 % des jeux/jouets en bois/carton sont certifiés FSC/PEFC pour un objectif fixé à 50 %.
- Dans l'univers Outdoor, 76 % des produits en cuir sont avec tannage végétal et/ou certifiés LWG pour un objectif fixé à 70 %.
- Dans l'univers de la famille décoration, 27 % des produits textiles sont certifiés pour un objectif fixé à 30 %.

L'objectif est qu'à horizon 2025, l'ensemble des références actives répondent aux exigences de Nature & Découvertes sur ces critères d'achat.

Ce *screening* renforcé permet de continuer le référencement approfondi sur des sujets majeurs tels que :

- les minéraux : référencer uniquement 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 : connaître les espèces et leurs 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 de senteurs à base de cire végétale (hors huile de palme), la cosmétique bio ou équitable et l'absence de perturbateurs endocriniens ;
- pour les produits alimentaires : garantir la certification AB ou commerce équitable ;
- pour le bois : sourcer des bois certifiés FSC/PEFC.

(1) Science Based Target initiative.

(2) Déchets d'équipements électriques et électroniques.

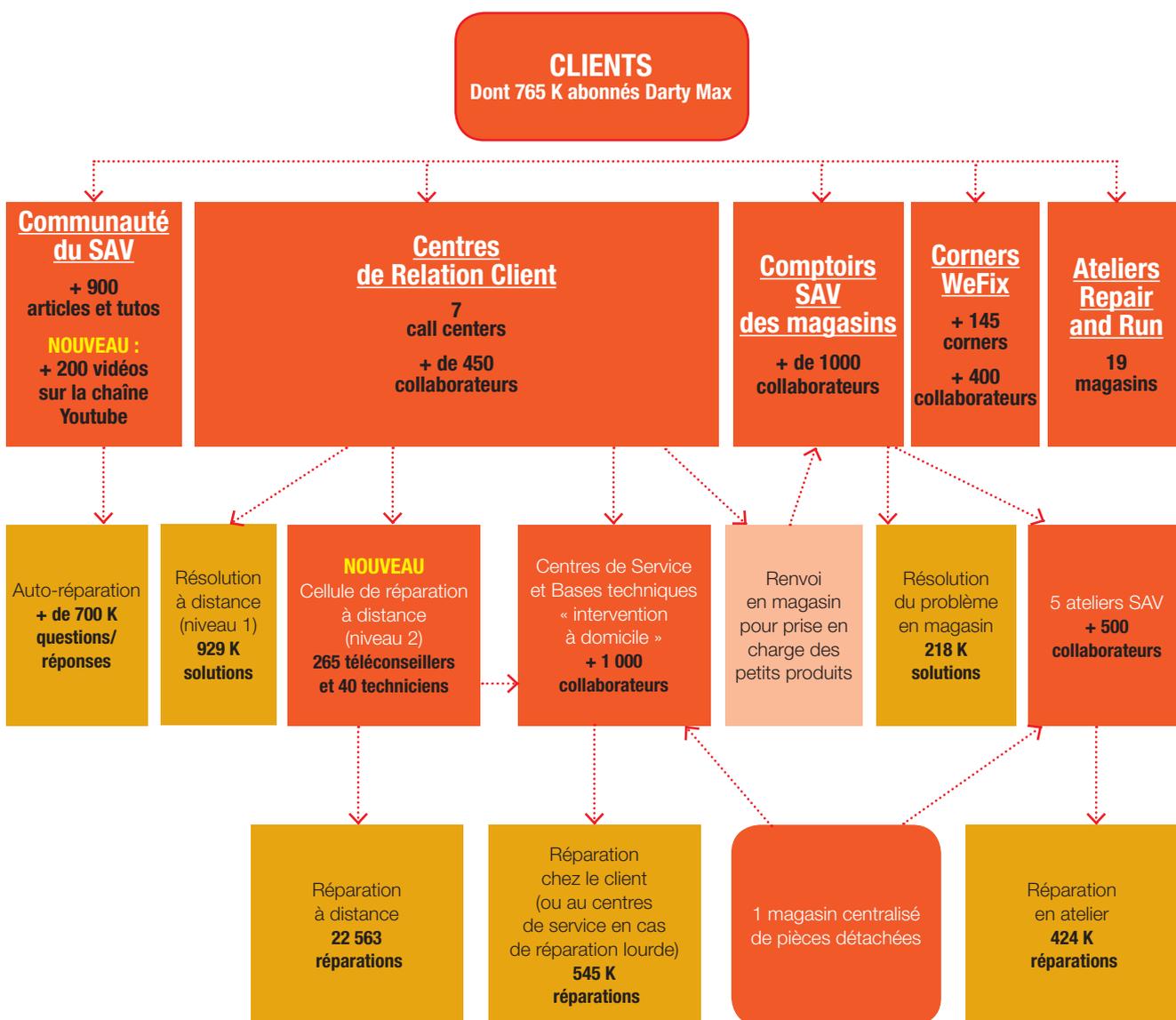
2.2.2 / FAVORISER LA MAINTENANCE ET LA RÉPARATION

La société civile, à commencer par les consommateurs, dénonce depuis plusieurs années l'obsolescence anticipée et les impacts environnementaux associés aux produits jetés prématurément. En réponse à ces injonctions, Fnac Darty inscrit ses orientations stratégiques dans une démarche de durabilité. Le Groupe privilégie ainsi la maintenance et la réparation au remplacement pour réduire l'impact de son activité et pour répondre, par la même occasion, à l'augmentation du coût de la vie en offrant des alternatives économiquement pertinentes à l'achat de produits neufs.

Fnac Darty a fait le choix de soutenir son plan stratégique Everyday en développant fortement ses activités de réparation. Pour cela, le Groupe peut s'appuyer sur un actif historique : son service après-vente. Depuis plus de vingt ans, Fnac Darty propose des services de réparation sur tous les appareils, achetés chez Fnac Darty ou ailleurs.

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, ce qui fait de Fnac Darty le premier SAV de France.

2.2.2.1 / Premier SAV de France, et accélération forte de l'activité



La réparation représente une réponse concrète aux enjeux climatiques du Groupe. 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 2022 a représenté environ 2 millions de tonnes d'équivalent CO₂, soit 65 % des 3 millions de tonnes d'équivalent CO₂ attribuables au cycle de vie complet de ces produits (voir aussi 2.3.3.5). Allonger la durée de vie de ces produits en les réparant permet de retarder la fabrication de nouveaux produits et ainsi représente des « émissions évitées » substantielles.

Afin de mesurer cet impact positif, le Groupe mesure chaque année les émissions évitées par la réparation, avec l'appui d'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 mais entraîne des émissions générées par l'activité de réparation (production de pièces détachées, déplacements des techniciens SAV, etc.), l'analyse menée par Fnac Darty et EcoAct sur les produits réparés en 2022⁽¹⁾ fait ressortir que les activités de réparation en France ont permis d'éviter plus de 200 000 tonnes d'équivalent CO₂. Les analyses de sensibilité menées ont montré que le bénéfice environnemental de la réparation d'électroménagers excède bien les effets rebonds de l'activité.

Objectif inscrit dans le plan Everyday : 2,5 millions de produits réparés⁽²⁾ en 2025

Périmètre : France	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Taux d'atteinte de l'objectif
KPI : Nombre de produits réparés (en milliers)	1 822	2 106	2 344	11,3 %	67 %
■ À domicile	436	515	545	14 %	
■ En atelier de réparation	307	397	424	7 %	
■ En magasin	134	191	218	6 %	
■ Par les centres de relation client à distance	755	798	929	17 %	
■ Par WeFix	190	205	229	12 %	

2.2.2.2 / La maintenance : un enjeu croissant pour allonger la durée de vie des produits

Selon une étude de l'ADEME, 40 à 70 % des pannes résultent d'un problème d'entretien ou d'un mauvais usage de son appareil. Si la maintenance est une des clés de l'allongement de la durée de vie des appareils électroménagers et des produits techniques, de nombreux consommateurs n'appliquent pas les consignes d'entretiens ou n'en ont parfois même pas connaissance. Afin de prévenir les pannes, le Groupe a un rôle à jouer pour sensibiliser l'opinion à la nécessité de bien entretenir ses équipements.

Le réflexe d'entretenir ses appareils n'est pas ancré : lorsqu'ils achètent un équipement, 64 % des Français se renseignent sur les conseils d'utilisation et d'entretien mais 15 % seulement les réalisent systématiquement⁽³⁾. Afin de sensibiliser les clients aux bons gestes d'entretien, le Groupe a mis en place plusieurs dispositifs en 2022 :

- l'abonnement Darty Max intègre désormais la maintenance de tous les appareils inscrits dans le parc au moins une fois par an, en visio avec un expert (voir aussi § 2.2.2.3) ;

- des conseils d'entretien sont intégrés pour chacune des 80 familles de produits du Baromètre du SAV (voir aussi Baromètre du SAV (voir § 2.2.1.1)). Ces « gestes qui sauvent » sont également complétés par des conseils plus approfondis en provenance de la Communauté SAV Darty (voir aussi § 2.2.2.6) ;
- à l'occasion de la semaine du développement durable et du cinquième Baromètre du SAV, Fnac Darty a lancé l'opération « Il suffit d'un geste pour leur sauver la vie ! ». Pendant trois semaines, les consommateurs ont été invités à profiter gratuitement d'un service exclusif Darty Max : une « visio entretien » de 25 minutes avec un technicien SAV ;
- alors que 80 % des Français ne maintiennent pas bien leurs appareils en raison de consignes d'entretien pas suffisamment pédagogiques⁽³⁾, des stickers rappelant les gestes d'entretiens essentiels seront apposés sur certains des produits fabriqués par le Groupe à partir de 2023 ; des consignes pérennes, concises et facilement accessibles pour les clients.

(1) Sur le périmètre des produits réparés à domicile et en ateliers SAV. La méthodologie et les résultats de l'étude sont décrits plus en détail en section 2.3.3.5.

(2) Réparés en ateliers SAV, à domicile, aux comptoirs SAV des magasins, en call-center, par WeFix.

(3) Ademe/Odoxa, 2021, Étude sur l'entretien des équipements et produits domestiques en France.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

2.2.2.3 / Darty Max, pour lever les freins à la réparation

Un des enseignements du Baromètre du SAV est que le prix de l'intervention et/ou 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.

Pilier majeur du plan stratégique Everyday et de la trajectoire bas-carbone du Groupe, 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.

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. En juin 2022, le service a été étendu à la Fnac.

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 proposant, en complément de la réparation, un service pour les accompagner dans la maintenance préventive de leurs appareils sous forme de rendez-vous annuel par visio.

Objectif inscrit dans le plan Everyday : 2 millions d'abonnés Darty Max en 2025

Périmètre : France	2020	2021	2022	Objectif à 2025
Nombre d'abonnés Darty Max	c. 200 k	c. 500 k	c. 765 k	2 M

Récompenses :

- Grand Prix de la Good Économie : Assurer l'accès aux produits et services durables : Prix Corporate Or décerné à l'abonnement à la réparation « Darty Max » ;
- Grand Prix focus retail BFM TV – « Prix Transformation Retail de l'année » décerné à l'abonnement à la réparation « Darty Max ».

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 2022, la filiale a également intégré un service de maintenance à l'abonnement Vanden Borre Life.

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.

HomeServe

En novembre 2022, un partenariat entre Fnac Darty et HomeServe a été conclu. HomeServe proposera différents services comme la mise en place de raccords électriques ou de plomberie aux clients Fnac Darty afin d'assurer une installation sans difficulté de leur nouvelle machine. De son côté, HomeServe s'engage à promouvoir le service à l'abonnement Darty Max à ses clients.

(1) Moyennant des frais de réparation forfaitaires à la première réparation pour les produits achetés ailleurs.

2.2.2.4 / **Accompagner l'accélération des services de réparation**

Pour soutenir l'accélération des activités de réparation, notamment induite par l'augmentation des souscriptions à l'abonnement Darty Max, le Groupe renforce son organisation SAV et ses équipes de techniciens.

Deux nouveaux ateliers de réparation

En octobre 2022, Fnac Darty a ouvert un nouveau centre de services à Chilly-Mazarin, en plus de ses cinq autres ateliers. Ce site de plus de 10 000 m² a été pensé pour devenir l'épicentre des activités de réparation du Groupe. Il se compose de trois grands départements :

- le magasin central de pièces détachées, fort de plus de 40 000 références et 140 000 pièces en stock ;
- l'espace « réparation », avec un atelier réservé à la formation pratique des futurs techniciens du Groupe ;
- une zone « seconde vie » pour les produits réparés ou reconditionnés qui seront revendus en magasin ou sur Internet.

En novembre 2022, Fnac Darty a également déménagé son atelier de l'ouest pour investir un bâtiment de près de 8 000 m² près de Tours. Celui-ci assure désormais les réparations et le reconditionnement des produits pour tout le grand ouest de la France.

Ces investissements démontrent les ambitions du Groupe en matière de réparation et de durabilité et garantissent la mise en œuvre de moyens suffisants à l'atteinte de l'objectif de 2,5 millions de produits réparés par an d'ici 2025.

Les techniciens : piliers centraux de la consommation durable

Cette stratégie a engendré une forte hausse du nombre d'interventions à domicile, de 6 % en 2022 comparé à 2021. Afin de soutenir cette demande, Fnac Darty renforce ses équipes de techniciens SAV, acteurs centraux pour développer la réparation à grande échelle. Une vaste campagne de recrutement a été lancée, avec pour objectif d'embaucher en CDI 500 techniciens supplémentaires d'ici 2025. Le Groupe s'appuie pour cela sur sa Tech' Académie qui a dispensé une formation diplômante en alternance à plus de 497 étudiants en 2022 (voir aussi § 2.4.1.2).

La réparation à distance : solution efficace qui évite les déplacements inutiles

Fnac Darty investit également dans le développement de la réparation à distance. En 2022, cinq cellules de réparation à distance, employant 265 téléconseillers et 40 techniciens, ont été mises en place. Elles permettent soit de réparer directement l'appareil en panne ou bien de diagnostiquer sa cause en amont. Ce dispositif permet ainsi de réduire les déplacements inutiles mais aussi de confirmer l'origine de la panne et les pièces nécessaires à la réparation.

En magasin, Fnac Darty a mis en place de nouvelles pratiques de « filtering » destinées à réduire les envois vers les ateliers depuis les magasins. Les employés des comptoirs SAV ont été formés en 2022 à l'utilisation de la nouvelle base de connaissance SAV intelligente (voir ci-dessous) permettant de réparer certaines pannes minimales directement au comptoir mais aussi de diagnostiquer des réparations nécessitant des pièces. En plus d'éviter des émissions de GES liées au transport, ce processus apporte également satisfaction aux clients puisque 75 % des sollicitations sont résolues directement en magasin.

La Belgique développe elle aussi le diagnostic à distance ainsi que des dispositifs de *filtering* en magasin.

Déploiement d'une base de connaissance SAV intelligente dédiée à la relation client et à la réparation

Afin de capitaliser sur l'expertise SAV, Fnac Darty a mis en place une base de connaissance intelligente centralisant 20 ans de savoir-faire technique. Créée en 2021 en partenariat avec la start-up Mayday, cette bibliothèque mutualise et donne accès à l'information de manière harmonisée et facilement exploitable aux techniciens d'intervention à domicile ou encore opérant en centres d'appels ou aux comptoirs SAV. Au sein de son moteur de recherche, la plateforme permet d'entrer des questions liées à une panne ainsi que la référence du produit. Cela permet aux techniciens d'être rapidement orientés vers le bon mode opératoire, procédures et tutoriels d'aide à la résolution. Cet outil précieux participe fortement à améliorer la performance du SAV. Il contribue également, de manière efficace, à la résolution des pannes minimales et à la réalisation de diagnostics à distance.

- 244 796 fiches techniques et 502 474 articles référencés.
- Plus d'1,5 million de documents consultés par an.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Développement de la réparation chez Nature & Découvertes

Afin d'allonger la durée de vie des produits vendus par l'enseigne, le pôle Innovation durable a concentré ses efforts sur plusieurs axes :

- réduction du SAV issu des magasins grâce au déploiement de solutions opérationnelles telles que :
 - la formation obligatoire des équipes terrain,
 - l'actualisation des procédures SAV, garanties, retours et remboursements à destination des magasins,
 - la diffusion d'un « guide de bonnes pratiques des retours SAV » pour les magasins afin d'améliorer et faciliter la gestion du SAV,
 - la création de fiches d'aide au diagnostic des pannes pour aider à l'analyse des retours SAV ;
- la réorganisation des *process* et de la gestion des flux liés aux pièces détachées entre l'entrepôt et les magasins, pour améliorer leur visibilité et accessibilité à destination du client en faveur de la réparabilité.

2.2.2.5 / 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 express (1 heure 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.

L'arrivée de WeFix au sein du Groupe a permis d'accélérer le développement de l'enseigne : en 2022, 5 nouveaux points de réparation ont été ouverts, portant à 143 le nombre de corners en France et en Belgique. Au total, 279 personnes ont été embauchées et 235 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.

Déjà premier revendeur de produits Apple en France, Fnac Darty – via sa filiale WeFix – a rejoint en 2022 le réseau de Centres de Services Agréés Apple en France. Cet accord, pour la réparation et l'accès aux pièces détachées d'Apple, représente un gage de qualité pour les clients, qui pourront conserver leur garantie Apple, y compris en cas de changement de pièce.

(1) Source : Ademe.

2.2.2.6 / La Communauté du SAV, pour promouvoir l'auto-réparation et le bon usage

Le Groupe accompagne les consommateurs en fournissant des conseils d'usage, d'entretien et de réparation, grâce à la « Communauté du SAV », sav.darty.com, un site internet accessible à tous lancé en 2018.

Cette plateforme en ligne permet aux internautes de trouver des informations pour se dépanner et bien utiliser leurs produits, en s'appuyant sur les 7 millions de membres de la communauté et les experts SAV du Groupe. Chacun peut devenir un consommateur éclairé en échangeant avec les autres utilisateurs qui connaissent et utilisent son produit, sous modération des experts, et en accédant aux tutoriels réalisés par Fnac Darty. Outil du quotidien pour allonger la durée de vie de ses produits, le site est accessible à tous depuis un navigateur ou un moteur de recherche et via les pages produit sur darty.com.

En 2022, plus de 10,8 millions de consommateurs se sont rendus sur la Communauté sav.darty.com pour trouver des solutions de réparation, d'usage et d'entretien.

À fin 2022 :

- plus de 60 articles et plus de 900 tutoriels liés à un produit ou une famille de produits, traitant d'utilisation, d'entretien et de réparation ;
- plus de 115 000 questions et plus de 620 000 réponses sur des références précises, consultables par tous ;
- l'assistance de 5 experts Darty, pour la validation technique des réponses apportées par la Communauté et la rédaction de contenus éditoriaux.

2.2.2.7 / PC Clinic et Clinica Fnac, au service de la réparation au Portugal

Fnac Portugal renforce chaque année son service de réparation avec ses marques d'atelier « Clinica Fnac » et « PC Clinic ». Les deux enseignes proposent des réparations hors et sous garanties, des diagnostics et des réparations express de téléphones.

Clinica Fnac et PC Clinic comptent 37 magasins ou corners sur tout le territoire, plus de 160 techniciens SAV et plus de 55 000 appareils réparés en 2022 (+ 47 % vs 2021).

Ces dernières années Fnac Portugal a renforcé et étendu ses partenariats de réparation avec de grandes marques dont Apple, HP, Samsung, Huawei, Lenovo ou encore Asus.

Grâce à leur maillage géographique, leurs partenariats et la promesse de réparation rapide, Clinica Fnac et PC Clinic se positionnent comme référent de la réparation express au Portugal.

2.2.3 / 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 », obsolètes ou défraîchis, 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, l'activité de « seconde vie » développe plusieurs canaux de revalorisation :

- la revente de produits reconditionnés ou légèrement abîmés ;
- la revente de produits non fonctionnels à des soldeurs ;
- le don à des associations.

En 2022, les volumes revendus sous les marques Fnac seconde vie et Darty seconde vie ont bénéficié d'une croissance de + 34 % par rapport à 2021.

La forte croissance de ces activités s'est traduite par l'ouverture de deux ateliers dédiés à la « seconde vie ». Ces nouveaux espaces de 900 et 2 000 m² augmentent significativement la capacité opérationnelle de la direction, en rapprochant la seconde vie du SAV, pour les produits nécessitant une réparation (voir aussi § 2.2.2.1).

2.2.3.1 / Développer une offre de produits de seconde vie qualitative

Si la « seconde vie » connaît un essor rapide ces dernières années, elle souffre encore parfois sur le marché d'une perception négative quant à la qualité des produits. Le Groupe a fait le choix de développer une offre qualitative et de placer l'offre de produits de seconde vie en complément de l'offre de produits neufs.

Une offre de produits reconditionnés au même standard de qualité que le neuf

Le Groupe a pour objectif de développer une offre permettant 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 SAV avec une garantie pendant deux ans (un an de plus que la durée légale de garantie pour les produits reconditionnés) ;
- de droit de rétractation fixé à 15 jours ;
- de livraison-installation, avec la même offre de services que sur le neuf ;

- de services de réparation associés, avec l'intégration des produits de seconde vie dans le service d'abonnement à la maintenance et la réparation Darty Max.

Une catégorisation de l'état du produit de seconde vie rendue plus transparente

Fnac Darty s'engage également à fournir des informations transparentes sur l'état des produits de « seconde vie ». Une refonte de l'échelle allant de l'état « parfait » à « correct » a été rendue disponible afin de donner au client une description plus précise des défauts potentiels que pourrait présenter son produit reconditionné.

La seconde vie au Portugal

En 2022, Fnac Portugal a poursuivi le développement de la gamme Fnac RESTART pour les consoles et les téléphones reconditionnés en magasin et développe actuellement une offre en marketplace.

Fnac Suisse a également créé une page « seconde vie » en plus de l'installation de corners en magasin, et mis en place la reprise de produits Apple grâce à son partenariat avec Revendo.ch.

2.2.3.2 / Augmenter les gisements de seconde vie

Afin d'augmenter les gisements de produits de seconde vie sans compromettre sa démarche de qualité, Fnac Darty met en place plusieurs dispositifs :

- une meilleure catégorisation et un élargissement des critères de tri : Fnac Darty travaille activement à la réduction de la casse des produits en amont, notamment durant la phase de transport. Pour les produits encore fonctionnels, le Groupe a revu ses critères de tri afin d'inclure à la vente des produits comprenant certaines imperfections, notamment des chocs ou des rayures. Grâce à la nouvelle proximité entre les ateliers de reconditionnement et les ateliers SAV, la seconde vie compte aussi plus de produits réparés ;
- la reprise, un dispositif efficace pour booster la circularité des produits : afin de favoriser la circularité, le Groupe a lancé des programmes de reprise pour inciter les clients à remettre leurs objets d'occasion sur le marché. Fnac et Darty reprennent, contre un bon d'achat, les produits techniques : *smartphones*, appareils photos et autres appareils multimédias. La reprise peut s'effectuer en magasin ou encore en ligne grâce au dépôt du produit en point relais. La grande majorité de ces produits sont ensuite revendus directement par Fnac Darty.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Pour les produits éditoriaux, Fnac Darty a lancé en phase de test, en septembre 2022, un nouveau service de reprise de livres dans 26 magasins et sur le web. Fnac seconde vie effectuée désormais les reprises de livres en direct. Une fois repris, les livres sont triés puis remis en vente grâce à un partenariat avec la société Rediv.

2.2.3.3 / Le don, une seconde vie solidaire pour les produits neufs non vendables

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. La direction « seconde vie » a fortement développé ce canal depuis 2020. En 2022, près de 500 000 produits du catalogue ont été donnés à des associations telles que l'Agence du Don en Nature et des associations partenaires de longue date comme Emmaüs France, Bibliothèques sans Frontières, Envie et le Secours Populaire (voir aussi § 2.6.3.3).

En 2022, une nouvelle solution permettant le don d'invendus directement par et depuis les magasins a été déployée dans tous les magasins Fnac. Cette solution a été mise en place 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.

Grâce à cette nouvelle solution, les magasins peuvent directement faire don aux associations locales, ce qui évite le retour de ces produits vers les entrepôts et permet également de créer de l'impact directement dans les territoires où sont implantés les magasins.

Dans le même temps, le Groupe a 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 près de 17 000 tonnes de produits électroménagers en 2022. Ce sont près de 41 % 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 2.6.3.

Des partenariats pour réduire le gaspillage, notamment alimentaire, chez Nature & Découvertes

Nature & Découvertes poursuit deux partenariats avec Comerso (invendus non alimentaires) et Too Good To Go (invendus alimentaires), et teste un rayon « anti-gaspi » pour valoriser les stocks périssables.

En 2022, Nature & Découvertes a également lancé un service « Occasion » avec sa première vente éphémère, sur son site marchand, de produits reconditionnés issus notamment des familles Astronomie, Activités nature, Jeux & Jouets et Bien-Être.

Depuis 2020, Nature & Découvertes est signataire du « Pacte sur les dates de consommation », un mouvement initié par la start-up Too Good To Go et rejoint par des acteurs de l'industrie agroalimentaire (fabricants et distributeurs). Ce Pacte s'inscrit pleinement dans la continuité du process sur la gestion des dates de péremption que Nature & Découvertes a initié en 2019.

Cet engagement se traduit par une feuille de route de 18 actions, partagée par les magasins, l'entrepôt et les sièges, qui comprend des actions diverses telles que :

- la refonte du cahier des charges produits ;
- la refonte du cahier des charges logistique ;
- l'implication des fournisseurs ;
- l'automatisation des outils logistiques ;
- la mise en place du FEFO (= *First Expired First Out*) à l'entrepôt et en magasins ;
- la mise en place d'un indicateur de suivi des produits démarqués ;
- la formation des guides conseils ;
- la refonte des opérations promotionnelles ;
- la mise en place de « et aussi après » sur les packagings produits.

Bilan du partenariat avec Too Good To Go pour sauver les invendus

- 18 083 paniers soit l'équivalent de 18 tonnes de nourriture non gaspillées depuis le lancement en juillet 2019.

Bilan Comerso 2022

- 124 000 produits donnés pour une valeur de 431 000 euros.
- Dons aux associations : Apprentis d'Auteuil et Bibliothèques sans Frontières majoritairement.

2.2.4 / 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, engendre d'importantes quantités de déchets :

- déchets d'emballages comme les cartons, films plastiques ou polystyrènes ;
- déchets d'équipements électriques et électroniques, de piles et batteries et d'autres petits consommables comme les cartouches ou ampoules.

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, notamment concernant la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte et décret dit « cinq flux », le Code de l'environnement et l'élargissement du principe de responsabilité élargie du producteur à de nouvelles catégories de déchets ;
- limiter les coûts associés au traitement des déchets (coûts de traitement des déchets banals, pénalités de déclassement des bennes) en réduisant la part des déchets non valorisables grâce à un meilleur tri des matières ;
- améliorer la performance du Groupe en matière de revalorisation des déchets, afin de limiter l'impact environnemental associé à ces derniers.

Le renouvellement de l'analyse de matérialité de Fnac Darty en 2022 confirme le caractère stratégique de ces enjeux liés aux déchets.

2.2.4.1 / Fnac Darty, premier collecteur de DEEE en France

Conscient de l'impact environnemental 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 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 40 258 tonnes en 2022, ce qui fait du Groupe le principal contributeur de DEEE du secteur de la distribution.

	2020	2021	2022
Volumes de DEEE collectés (en tonnes)	49 943	51 766	45 285
Dont Fnac et Darty France	44 898	46 778	40 258
KPI : Volumes de DEEE collectés/chiffre d'affaires (en t/M€)	6,7	6,5	5,6

La baisse observée en 2022 est principalement liée à la baisse des livraisons de gros électroménagers, le principal canal de collecte des DEEE. Cette période de post-Covid s'est accompagnée d'une

baisse des achats d'électroménagers qui fait suite à une phase de vente accrue de ce segment de produit durant la pandémie.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Autres déchets dangereux

Le Groupe collecte également d'autres déchets pour les éco-organismes agréés pour leur recyclage comme les piles, lampes, néons et cartouches d'encre. 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.

- Cartouches d'encre : en France, plus de 90 000 cartouches d'encre ont été collectées par Ateliers du Bocage, une entreprise du réseau Emmaüs, qui utilise la valorisation des déchets comme vecteur d'insertion professionnelle. Sur l'ensemble du Groupe, près de 7,6 tonnes de cartouches d'encre ont été confiées à des entreprises chargées de leur recyclage.
- Piles et batteries : en 2022, plus de 35 tonnes de piles et accumulateurs portables ont également été collectées sur les différents sites du Groupe et confiées pour recyclage. Afin de participer activement au recyclage des batteries industrielles comme celles des batteries de vélos à assistance électrique ou encore de trottinettes électriques et autres appareils de glisse urbaine, le Groupe s'est également engagé dans la filière volontaire de recyclage de ces batteries. Cet engagement, mis en place par l'éco-organisme Corepile à la demande de l'Union Sport et Cycles, 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 2022, 1,5 tonne de batteries industrielles ont ainsi été remis à Corepile pour être recyclées.
- Ampoules et néons : plus de 3 tonnes ont été collectées et confiées pour recyclage.

Mise en conformité avec les nouvelles filières REP

La loi AGEC stipule que les acteurs économiques sont responsables de l'ensemble du cycle de vie des produits qu'ils mettent sur le marché. De nouvelles filières REP sont apparues en 2022 concernant les vêtements et linge de maison, les décorations textiles, les jouets, les articles de sport et de loisir ou encore les articles de bricolage et jardin. Fnac Darty s'est affilié à des éco-organismes pour chacune de ces filières REP, couvrant ainsi ses ventes directes mais aussi celles de sa marketplace.

Cartouches Brita

En 2022, afin de favoriser la revalorisation des cartouches filtrantes, Fnac Darty a conclu un partenariat avec Brita pour la collecte et le recyclage de ces déchets recyclables à 100 % dans les magasins Darty.

Près de 2 700 kg de cartouches ont été collectées (1 950 kg en 2021). Depuis juin 2022, les magasins franchisés ont également rejoint le dispositif de collecte.

2.2.4.2 / Optimisation et revalorisation des déchets d'emballage

Les activités logistiques de Fnac Darty génèrent principalement des déchets d'emballage : palettes de produits protégées de films plastiques 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.

Optimisation de la taille des emballages en logistique

Outre l'amélioration de l'expérience client, l'optimisation des emballages vise à réduire la consommation de carton et le vide dans les colis. Ces actions ont un impact direct sur la surface utilisée dans les entrepôts, les magasins et les coûts de transport.

Deux sites logistiques de Fnac Darty sont ainsi équipés, depuis 2018, d'une solution entièrement automatisée permettant de réduire au maximum la quantité de carton à utiliser grâce à la découpe sur mesure du colis.

En 2022, toujours dans l'objectif d'optimiser leur taille, des tests ont été réalisés avec de nouvelles machines permettant de remplacer certains cartons par des enveloppes. Cette solution représente un gain très important de ressources et d'espace dans les camions. Un déploiement sur plusieurs entrepôts est prévu en 2023 et 2024.

Sourcing de matériaux plus écoresponsables et démarche d'écoconception des packagings pour les produits de marque propre

Dans une démarche d'achats responsables, le Groupe utilise de plus en plus de matières durables pour ses emballages. Depuis 2022, les entrepôts ont remplacé leurs calages plastiques par du kraft recyclé et recyclable, pour une économie de 1 715 rouleaux de plastiques.

D'autre part, depuis fin 2021, 100 % des colis e-commerce en France sont constitués de cartons recyclés.

En Belgique, le film étirable a été remplacé par un film PCR 25 % moins épais et contenant plus de 60 % de matière recyclée. En 2022, cette bascule a permis d'économiser environ 2,4 tonnes de plastique sur le périmètre Fnac Belgique et Vanden Borre.

Le Portugal a pour objectif de réduire sa consommation de carton et papier pour les commandes e-commerce de 40 %. Pour cela, les conteneurs carton sont progressivement remplacés par des conteneurs réutilisables et 95 % des cartons sont composés de matières recyclées.

Chez Nature & Découvertes, le pôle Innovation durable a poursuivi sa démarche d'éco-conception sur les packagings avec l'objectif de réduire l'impact environnemental des emballages primaires et secondaires de la marque à court et moyen terme : ajustement au plus près de la taille du produit, réduction du plastique et choix de matériaux recyclés/recyclables. En complément, un nouveau cahier des charges participe à professionnaliser le dialogue avec l'ensemble des fournisseurs.

Performances 2022

Périmètre Groupe	2020	2021	2022	Δ vs 2021
Volume d'emballages (carton et plastique) achetés (en tonnes)	5 758	5 613	4 930	(12 %)
Volume d'emballages (carton et plastique) achetés (en t/M€ de chiffre d'affaires)	0,8	0,7	0,6	

Les achats d'emballage en volume sont en baisse en 2022, en raison du ralentissement de l'activité e-commerce. Toutefois, la baisse rapportée au chiffre d'affaires est le résultat des efforts menés pour supprimer certains plastiques utilisés pour le calage et pour réduire le vide dans les colis (voir actions ci-dessous).

Collecte et revalorisation des emballages

Conscient de l'impact des déchets générés par son activité, mais également des coûts indirects liés au transport et au traitement de ces derniers, le Groupe cherche à optimiser sa gestion des déchets, dont 90 % sont constitués de matières valorisables.

Depuis 2020, le Groupe s'appuie sur un système centralisé de gestion des déchets pour les magasins et les entrepôts afin de suivre leurs performances en temps réel et de corriger les failles éventuelles, telles que les déclassements ou les passages à vide.

Le Groupe investit également dans du matériel et a lancé de nouveaux processus afin d'améliorer le tri et réduire le nombre de collectes. Certains sites stratégiques ont ainsi bénéficié de compacteurs qui permettent de réduire le nombre de navettes et de conditionner les matières dans un format permettant de les céder à des filières de valorisation.

Performances 2022

Périmètre Groupe	2021	2022	Δ vs 2021
Volumes de déchets valorisables ^(a) générés et confiés à des prestataires de recyclage (en tonnes)	9 641 ^(b)	9 133	(5 %)
Volumes de déchets non valorisables (en tonnes)	4 568	4 280	(6 %)
KPI : Taux de valorisation^(c) des déchets	67,9 %	68,1 %	0,2 pt

(a) Carton, papier, plastique, polystyrène, bois, métal, verre, biodéchets ; hors déchets rapportés par les clients et hors déchets dangereux.

(b) En raison d'une extension du périmètre reporté (France en 2021, Groupe en 2022), la valeur de 2021 a été modifiée pour refléter l'ensemble du périmètre.

(c) Part des tonnages de déchets valorisables sur l'ensemble des déchets générés (valorisables + non valorisables).

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, et l'animation régulière des KPI par le comité économie circulaire, ont permis de faire progresser ce taux pour la France à 64 % en 2022. Le taux de valorisation au niveau du Groupe s'établit à 68,1 %.

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.

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.



2.2.5 / ENGAGEMENT PUBLIC ET SENSIBILISATION AUX ENJEUX DE 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

2.2.5.1 / **Coopérations avec les pouvoirs publics et les associations**

Au cours des dernières années, Fnac Darty a continuellement contribué aux concertations relatives à l'application des projets de lois concernant ses activités.

Ainsi, le Groupe a activement soutenu la loi visant à conforter l'économie du livre et à renforcer l'équité et la confiance entre ses acteurs promulguée le 30 décembre 2021. Cette loi qui rend obligatoire un montant minimal de frais de livraison pour l'expédition de livres à domicile prévoit la publication d'un arrêté définissant une grille tarifaire. En 2022, le Groupe a pris part aux côtés d'autres acteurs du secteur à la consultation publique des acteurs organisée par l'ARCEP au printemps, en exposant ses arguments et en fournissant chiffres et analyses internes. La proposition de l'ARCEP a été notifiée par le gouvernement français à la Commission européenne. Le Groupe a publié une contribution sur la plateforme dédiée en soutien au projet.

Fnac Darty a participé aux diverses consultations organisées sur les décrets d'applications de la loi AGECE. Le Groupe a activement poursuivi son implication dans la concertation organisée, sous l'égide de la FEVAD, et 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 a également participé aux travaux du groupe de travail piloté par le ministère de la Transition écologique sur l'extension de l'indice de réparabilité aux nouvelles catégories d'appareil (lave-linge top, lave-vaisselle, nettoyeurs pression, aspirateurs) et répondu à la consultation publique dédiée.

Le ministère de la Transition écologique a également débuté une concertation sur l'indice de durabilité, prévu pour se substituer à l'indice de réparabilité au 1^{er} janvier 2024. Fnac Darty dispose d'un représentant dans le groupe de travail transverse, et de deux représentants dans les groupes de travail sectoriels.

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 4 axes : information du consommateur, emballages, entrepôts et livraisons ;
- dans la continuité de ses engagements en termes de réduction d'impact sur le climat, Fnac Darty a signé les chartes EcoWatt et EcoGaz à l'automne 2022 et déployé un plan de sobriété énergétique reposant sur plusieurs leviers : modernisation des équipements au profit d'équipements plus économes, déploiement d'éclairage LED et de systèmes de gestion centralisée des bâtiments, sensibilisation des salariés, clients, et fournisseurs (voir aussi § 2.3.3.3) ;
- 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 organisées en décembre 2021 sous l'égide du ministère de l'Économie et des Finances. Fnac Darty a ainsi coprésidé l'atelier intitulé : « Nouveaux modes de consommation et nouveaux modèles économiques, ou comment adapter le commerce aux nouveaux modes de consommation et faire de chaque commerçant un acteur de la transformation en cours ? ». Cet événement a été l'occasion de faire des propositions concrètes en faveur d'un commerce d'avenir, plus durable et plus équitable. Le Groupe prendra toute sa part dans les travaux du CNC (Conseil national du commerce), créé fin 2022 ;
- La Belgique prend part au développement d'un éco-calculateur placé sous l'égide du groupe de recherche Mobilise de la VUB (*Vrije Universiteit Brussel*). L'outil calculera l'impact environnemental et sociétal (émissions de CO₂, qualité de l'air, embouteillage, pollution sonore...) des différentes modes de livraisons e-commerce (domicile, magasin, point de retrait et casier) et sera mis à la disposition des commerçants participants courant 2023.

2.2.5.2 / Sensibilisation du grand public aux enjeux de durabilité

Le marketing responsable : un outil pour sensibiliser nos clients

Le marketing responsable a pour objectif d'amener les consommateurs à s'interroger sur leurs modes de consommation mais aussi de contribuer à développer la demande pour une offre durable.

En plus de répondre concrètement aux enjeux de société, communiquer sur les actions et sur les services qui participent à la réduction de l'empreinte du Groupe lui permet d'encourager une consommation responsable, de se différencier de la concurrence et d'améliorer son image de marque auprès de l'ensemble de ses parties prenantes.

Des communications commerciales orientées vers la consommation durable

En 2022, Fnac Darty a signé volontairement un « contrat climat » et s'est ainsi engagé à investir davantage dans des communications commerciales favorisant la transition écologique.

Dans ce cadre, Fnac Darty axe de plus en plus ses prises de parole et campagnes publicitaires sur la consommation responsable grâce aux actions suivantes :

- la campagne sur le « Choix durable » afin de guider les clients vers un choix éclairé ;
- le lancement d'un dispositif de communication 360 ° sur l'abonnement à la réparation « Darty Max » afin de sensibiliser les clients à « réparer plutôt que remplacer » ;
- l'envoi d'une *newsletter* mensuelle adressée aux abonnés Darty Max délivrant des conseils d'usage et d'entretien ainsi que des conseils concernant le recyclage des produits en fin de vie ;
- la sensibilisation des clients aux écogestes dans le cadre de ses engagements pour la sobriété, contenus dans la charte EcoWatt (voir aussi § 2.3.3.3) ;

- l'opération de reprise des produits en fin de vie en magasin.

D'autre part, la régie publicitaire encourage également les fournisseurs à mettre en avant leur communication RSE ou encore leurs produits « Choix durable » en offrant une semaine supplémentaire de visibilité en magasin pour deux semaines achetées.

La volonté de Fnac Darty de communiquer de façon responsable s'est également traduite par la formation des équipes marketing aux allégations environnementales et aux risques de *greenwashing* en 2022 :

- 5 sessions de formation réalisées en 2022 ;
- 36 participants Fnac Darty et Nature & Découvertes.

Valoriser et rendre visible la marque « seconde vie »

Afin de rendre son offre plus visible sur ses sites marchands et dans ses magasins, une refonte des identités des marques de seconde vie a été réalisée.

De nouveaux slogans mettent en valeur les articles reconditionnés dans les deux enseignes : « La seconde vie en toute confiance avec Darty » et « Le prix de la seconde vie, la garantie Fnac en plus ».

Le merchandising a également fait peau neuve dans les magasins et sur les sites marchands. En magasin, les produits sont désormais mis en avant grâce à un habillage spécifique aux couleurs de la seconde vie et sont positionnés aux côtés des produits neufs dans chaque rayon. Pour les sites web, des produits de « seconde vie » sont davantage proposés, si disponibles, en alternative à un produit neuf dans les pages produits.

Le lancement de ces nouvelles identités de marque a également été accompagné d'opérations commerciales avec des temps forts dédiés à la seconde vie. Ceci notamment dans l'optique d'augmenter leur visibilité et leur attractivité aux yeux des clients afin qu'ils soient davantage perçus comme une alternative robuste à l'achat d'un produit neuf.



2.3 / Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Contexte et tendances

En 2015, l'accord de Paris sur le climat de la COP 21 a défini des objectifs pour maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2 °C en 2100 par rapport aux températures de la période préindustrielle, et de tendre vers 1,5 °C. D'après les experts du GIEC, le pic des émissions doit être atteint au plus tard en 2025, pour limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C et ainsi limiter les pires effets de ce dérèglement climatique. Ces effets ont été fortement ressentis en 2022, marquée par plusieurs épisodes caniculaires en Europe et une sécheresse historique.

Pour un distributeur comme Fnac Darty, le réchauffement climatique fait peser une multitude de risques physiques et de transition, à court, moyen et long terme. Ceux-ci figurent dans la cartographie des risques Groupe (voir aussi section 6) et font l'objet d'une analyse de risques spécifique. L'analyse de matérialité reconduite en 2022 a également confirmé les attentes fortes des parties prenantes internes et externes sur la prise en compte des enjeux climatiques par le Groupe.

Afin d'inscrire le développement de Fnac Darty dans les limites planétaires, le Groupe s'est engagé dans une trajectoire bas-carbone, en définissant des objectifs alignés sur la science. Ces objectifs portent sur ses émissions les plus directes (scopes 1 et 2) et sur ses émissions indirectes (scope 3) et ont été approuvés par la *Science Based Target initiative* (SBTi) en 2022.

Pour réussir cette transition, le Groupe renforce chaque année sa gouvernance climatique et sa gestion des risques et opportunités liées au climat. Fnac Darty a également initié une analyse des impacts de ses activités sur la biodiversité, intimement liée au dérèglement climatique. Enfin, le déploiement de la feuille de route climat s'accélère, dans un double objectif d'atténuation et d'adaptation face au réchauffement climatique.

Cette gestion intégrée des enjeux climatiques a été saluée par le CDP (*ex-Carbon Disclosure Project*) : en 2022, sur la base des données 2021, le Groupe a maintenu sa note de A-. Avec une note au-dessus de la moyenne des entreprises européennes (B) et de la moyenne du secteur de la distribution spécialisée (C), Fnac Darty est classé pour la deuxième année consécutive dans la catégorie « Leadership ».

Risques

- Risques réglementaire : renforcement de la réglementation liée au climat (énergie, économie circulaire, etc.)
- Risques de marché : changement de comportement des consommateurs (baisse de la demande)
- Risques réputationnels : perte de réputation et d'attractivité (en cas d'atteintes à l'environnement ou de non-prise en compte des enjeux climatiques)
- Risques physiques : rupture des chaînes d'approvisionnements, interruptions de l'activité, pertes de productivité, etc.

Opportunités

- Maîtrise des coûts liés à l'énergie et aux transports
- Résilience des opérations
- Accès à de nouveaux marchés (seconde vie, mobilité urbaine)
- Diversification des activités (services de réparation)
- Attractivité des marques et de la marque-employeur
- Accès à de nouvelles sources de financement

Leviers activés

- Une gouvernance climatique dédiée, pour une intégration des enjeux liés au climat à tous les niveaux de l'entreprise
- Une analyse approfondie des risques et opportunités climatiques, pour mitigation ou plan d'adaptation et de résilience
- Une intégration des enjeux climatiques dans les orientations stratégiques, via une trajectoire alignée sur les objectifs de l'accord de Paris et via la diversification des activités
- Des actions de réduction des émissions concrètes et des résultats mesurés

Actions 2021

- Validation des objectifs climat par la *Science Based Targets initiative*
- Déploiement d'un système de management de l'énergie
- Signature d'un *Corporate Power Purchase Agreement*
- Première analyse des risques physiques (aigus et chroniques)
- Première analyse des impacts du Groupe sur la biodiversité
- Accélération du développement des services de réparation et de maintenance préventive
- Structuration de l'offre de « seconde vie »
- Accélération du verdissement de la flotte en propre et sous-traitée

KPI et indicateurs associés

- **KPI : 67 938 t CO₂eq générées par l'énergie des sites et les transports** (baisse de - 17 % vs 2019)
 - **Objectif (EVERYDAY) :** (50 %) d'ici 2030 vs 2019
- CDP : A-
- Baisse de 14 % des consommations électriques en France (en degré jour unifié)
- 47 % d'électricité d'origine renouvelable dans le mix de consommation
- 10 % des flux de transport entrepôts-magasins désormais bas-carbone

Fnac Darty présente dans ce chapitre 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 – voir table de concordance en 8.8.7).

Ce chapitre 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 (§ 2.3.4)

2.3.1 / GOUVERNANCE ET GESTION DES RISQUES

2.3.1.1 / Une gouvernance dédiée

- Fnac Darty a structuré sa gouvernance afin d'aborder stratégiquement les enjeux climatiques, pour répondre aux risques physiques et de transition liés au réchauffement climatique. Ces enjeux sont analysés et pilotés au sein de plusieurs instances et par de multiples acteurs de l'entreprise.

Rôle et responsabilités

Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le comité RSES examine trois 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.
Comité exécutif	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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. ■ Le Directeur Général, qui incarne les engagements RSE du Groupe, est décisionnaire pour tout projet structurant visant à répondre à des risques ou opportunités majeurs liées au climat. ■ 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.
Comité climat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les enjeux climatiques sont analysés et pilotés par le comité climat. 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, et depuis 2022 par le directeur commercial, responsable du suivi des objectifs climat liés aux produits (voir § 2.3.2). ■ Créé en 2019, il se réunit trois fois par an pour suivre la trajectoire des émissions de CO₂, pour élaborer des plans d'action et suivre les feuilles de route des différentes filières opérationnelles. ■ Les membres du comité (le Codir de la direction des services et opérations – transport national, SAV, logistique et flux, politique services) ont été formés aux enjeux climatiques et à la mesure de l'empreinte carbone, et se forment en continu dans une démarche de développement des compétences.
Relais métiers et filiales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Afin de déployer la stratégie bas-carbone du Groupe, des responsables ont été nommés dans chaque direction concernée et dans chaque pays où opère Fnac Darty (Belgique, Suisse, Espagne, Portugal). Ces relais sont notamment responsables de la mesure des impacts CO₂ de leurs activités, du pilotage de leur feuille de route bas-carbone et du suivi de leurs objectifs respectif.
Direction RSE Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Au sein du secrétariat général, la direction de la RSE coordonne le reporting des émissions de CO₂ et le suivi des feuilles de route, la cartographie des risques et opportunités liés au climat, le 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

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 et la direction juridique assurent une veille active des évolutions réglementaires liées au climat, et collaborent avec la direction de la RSE dans le dialogue 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.
- La direction de la communication financière assure 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. Elle répond aux analystes ESG et aux agences de notation extra-financière dans une démarche de transparence.
- La direction Technique et Maintenance porte le projet de déploiement d'un système de management de l'énergie et apporte son expertise sur les sujets liés à l'énergie et aux bâtiments.
- 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 § 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, notamment via les achats de transport et d'énergie.

2.3.1.2 / Des enjeux climatiques intégrés aux orientations stratégiques et à la gestion des risques

Dans le cadre de sa stratégie climat, Fnac Darty identifie, évalue et répond à des risques physiques et des risques de transition mais saisit également des opportunités liées au changement climatique. Partagée à tous les niveaux de l'entreprise, 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.

Depuis deux ans, le Groupe a mis en place une analyse spécifique pour les risques liés au climat, avec une approche multidisciplinaire. Après avoir analysé les principaux risques de transition susceptibles d'affecter l'entreprise en 2021, Fnac Darty a réalisé en 2022 une analyse approfondie de son exposition aux risques physiques.

Analyse des risques physiques

Du fait de son activité, Fnac Darty est exposé à ces risques physiques et a choisi la méthode Ocara⁽¹⁾ comme cadre d'analyse pour appréhender son niveau de résilience face aux impacts du changement climatique. Réalisée par un cabinet expert, l'analyse a permis de cartographier l'exposition de plus d'un millier de sites du Groupe face à l'évolution du climat, en étudiant quatre

aléas climatiques : chaleurs extrêmes, fortes pluies et inondations fluviales, sécheresses et retrait des argiles, température et refroidissement. L'étude s'est placée dans le scénario de forçage radiatif SSP5-8.5 (scénario dans lequel les émissions de gaz à effet de serre continuent de croître dans la continuité des tendances actuelles) et a porté sur les horizons de temps 2030 (2021-2040) et 2050 (2041-2060).

L'analyse a ensuite été complétée par une analyse d'impacts financiers portant sur deux impacts liés au climat : la hausse des besoins en refroidissement et donc l'évolution de la facture énergétique, et la perte de productivité liée aux vagues de chaleur sur les sites logistiques.

Résultats de l'analyse

L'exposition des sites du Groupe aux inondations et au phénomène de retrait des argiles demeure faible à 2030 et 2050. Toutefois, la majorité des sites subiront une augmentation des vagues de chaleur (« nombre de jours au-delà de 35 °C ») et des besoins en refroidissement liés à l'augmentation progressive des températures, ce qui aura des impacts modérés sur les coûts liés à la climatisation. Ainsi, en moyenne, les sites du Groupe pourraient connaître une augmentation de 32 % des degrés jours de refroidissement⁽²⁾.

Une évolution forte au phénomène de vague de chaleur pourrait toucher une dizaine de magasins en 2030 et plus de 125 en 2050 dont 7 sites stratégiques⁽³⁾, ce qui pourrait entraîner une dégradation des conditions de travail lors de ces épisodes.

(1) Développé en partenariat avec l'Ademe, HDI Global France, Bureau Veritas et la CCI Grand Est, Ocara est le premier référentiel d'analyse de la résilience des entreprises face à la dérive climatique.

(2) Définition : les degrés-jours de refroidissement (DJR) sont égaux au nombre de degrés Celsius d'un jour donné dont la température moyenne dépasse 18 °C.

(3) Pour l'analyse, certains sites ont été identifiés comme à fort enjeu stratégique : les entrepôts, les sièges, les data centers et les magasins stratégiques présentant un chiffre d'affaires important.

Synthèse des principaux risques et opportunités liés au climat

Fnac Darty estime qu'un risque a un impact financier et/ou stratégique significatif si sa réalisation entraîne une perte de chiffre d'affaires, une hausse significative des coûts indirects, ou constitue une atteinte importante à la réputation ou au développement du Groupe (attractivité, rétention des talents...).

Nous suggérons d'explicitier les mentions CT, MT et LT comme dans le N-1 :

- court terme (CT) : 1 . 3 ans ;
- moyen terme (MT) : 3 . 5 ans ;
- long terme (LT) : 5 . 10 ans.

Facteurs de risques/opportunités	Description	Impact potentiel	Horizon	Réponse stratégique
Risques de transition				
Risques réglementaires En raison de ses activités 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	Voir § 2.3.3.4
	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)	++	MT	Voir § 2.3.3.3
	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 des réformes du marché européen du carbone	+	CT	Voir § 2.3.3.3
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	Voir § 2.2
Risques physiques				
Risques aigus Le changement climatique engendre des phénomènes météorologiques extrêmes : canicules, inondations, tempêtes...	Hausse de la facture énergétique, liée à l'augmentation des besoins en refroidissement	+	MT	Voir § 2.3.3.3
	Perte de productivité voire arrêts temporaires du travail sur les sites logistiques (entrepôts, plateformes de livraison, sites SAV)	+	LT	Voir § 2.3.3.3
	Dégâts matériels sur les infrastructures du Groupe	Non évalué		
	Perturbation des chaînes d'approvisionnement liés à des phénomènes météorologiques extrêmes ou une raréfaction des ressources liés à la déformation du climat	Non évalué		
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	+	CT	Voir § 2.2
	Diversification des activités grâce à l'émergence de nouvelles attentes des consommateurs	++	CT	Voir § 2.2
	Amélioration de l'image de marque et de la marque employeur	+	CT	Voir § 2.4.5.1



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Management des risques et opportunités liés au climat

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.

Risques liés aux impacts du changement climatique sur le Groupe

Les analyses de risque liés au climat nourrissent la cartographie des risques Groupe, qui reconnaît les enjeux climatiques comme un facteur de risque important pour Fnac Darty (Voir § 6.1). De fait, ils suivent le rythme de revue et de révision des risques Groupe. Cette cartographie est présentée de façon détaillée au comité d'audit puis validée par le conseil d'administration une fois par an. Les enjeux identifiés font l'objet de plans d'action visant à éviter, atténuer ou transférer les risques. Ils sont principalement suivis par le comité climat du Groupe, ou d'autres comités thématiques (économie circulaire, verdissement de la flotte automobile...). Les opportunités liées au climat sont au cœur de l'action du comité durabilité, porté principalement par la direction commerciale et la direction des services.

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 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,
 - sur le suivi des objectifs validés par la *Science Based Target initiative* ;
- 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 CO₂ par palette, émissions de CO₂ par colis, émissions de CO₂ par livraison, émissions de CO₂ par intervention SAV, émissions de CO₂ par mètre carré.

2.3.2 / STRATÉGIE CLIMAT INTÉGRÉ À LA STRATÉGIE EVERYDAY

Le secteur de la distribution spécialisée n'est pas considéré comme un secteur à fort enjeu climatique ; 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 liés au changement climatique, Fnac Darty s'inspire des scénarios du GIEC et des scénarios de transitions élaborés par l'Ademe⁽¹⁾. Les hypothèses privilégiées par le Groupe sont 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.

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

Le tableau ci-dessous présente la synthèse du plan de transition du Groupe, qui découle de cette analyse et qui est directement intégré dans la stratégie globale de l'entreprise.

Enjeux	Stratégie	R/O associés	Leviers activés	Engagements
Produits 90 % du bilan carbone total (ensemble du cycle de vie)	Faire évoluer le modèle d'affaires en choisissant l'allongement de la durée de vie des produits au remplacement	<ul style="list-style-type: none"> Risque de transition : changement de comportements des consommateurs Opportunité : diversification des activités 	<ul style="list-style-type: none"> Développer les services de réparation, et en premier lieu l'abonnement Darty Max Promouvoir l'importance de la maintenance préventive des appareils dans l'allongement de leur durée de vie Favoriser la « seconde vie » des produits 	Everyday : 2,5 M de produits réparés en 2025 Everyday : 2 M d'abonnés Darty Max en 2025
	Sélectionner, mettre en avant et inciter les clients à choisir des produits plus fiables, plus réparables et moins énergivores		<ul style="list-style-type: none"> Partager avec les clients les données SAV Sensibiliser les clients sur l'entretien et l'usage raisonné de leurs produits électriques 	Everyday : score de durabilité à 135 en 2025 SBT : Réduire de 22 % par produit vendu les émissions liées à l'utilisation des produits d'ici 2030 (vs 2019)
	Inciter les fournisseurs à concevoir des produits plus fiables, plus réparables et moins énergivores	<ul style="list-style-type: none"> Risque de transition : réglementations croissantes, changement de comportements des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Mesurer et piloter la fiabilité et la réparabilité des produits pour chaque catégorie Partager les données SAV et dialoguer avec les fournisseurs pour leur permettre de progresser 	
	Inciter les fournisseurs de produits de marque à définir des objectifs alignés sur la science climatique		<ul style="list-style-type: none"> Dialoguer avec les fournisseurs 	SBT : Les fournisseurs représentant 80 % des émissions de CO ₂ liées à la fabrication des produits auront défini des objectifs alignés sur la science d'ici 2026
Énergie 40 % du scope 1 + 2	Décarboner le mix énergétique de consommation	<ul style="list-style-type: none"> Risque de transition : réglementations croissantes, hausse des prix de l'énergie. 	<ul style="list-style-type: none"> Contrats d'achats d'électricité d'origine renouvelable 	SBT : Réduire de 50 % les émissions de scope 1 et 2 à horizon 2030 vs 2019
	Réduire les consommations énergétiques	<ul style="list-style-type: none"> Risques physiques : hausse de la facture énergétique liée à l'augmentation des températures, dégradation des conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement d'un système de management de l'énergie Investissements LED et GTB 	Réduire de 15 % les consommations électriques entre 2022 et 2024
Transports 60 % du scope 1 + 2 4 % du scope 3	Décarboner les flottes en propre	<ul style="list-style-type: none"> Risque de transition : réglementations croissantes, hausse des prix de l'énergie 	<ul style="list-style-type: none"> Achats de véhicules électriques, bioGNV, bioéthanol 	SBT : Réduire de 50 % les émissions de scope 1 et 2 à horizon 2030 vs 2019
	Inciter les transporteurs à décarboner leurs flottes		<ul style="list-style-type: none"> Dialoguer avec les fournisseurs 	Fret 21 : Réduire de 10 % les émissions liées aux transports sous-traités d'ici 2023
	Réduire les distances		<ul style="list-style-type: none"> Optimisation des plans de transport et des chargements Réduction de la taille et du vide dans les colis 	
	Encourager les clients à choisir des modes de livraison moins émissifs	<ul style="list-style-type: none"> Risque de transition : changement de comportements des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Informers les clients sur les émissions moyennes associées à chaque mode de livraison 	

2.3.3 / OBJECTIFS, PLANS D'ACTION ET PERFORMANCE

Fnac Darty s'est aligné sur la trajectoire la plus ambitieuse de l'accord de Paris (+ 1,5 °C à horizon 2100) pour réduire ses émissions les plus directes (scope 1 et scope 2) et sur une trajectoire sous 2 °C pour réduire ses émissions indirectes (scope 3).

2.3.3.1 / Objectifs de réduction alignés sur la science climatique

En se fixant des objectifs ambitieux, Fnac Darty a souhaité mettre toute l'entreprise en tension pour participer à réduire les émissions de GES liées à son activité et mettre en place des stratégies d'adaptation face aux conséquences de la déformation du climat.

En 2022, le Groupe a déposé trois objectifs (cf. « objectif SBT » dans le tableau ci-dessous) alignés sur la science auprès de la *Science Based Target initiative*⁽¹⁾, qui les a validés en octobre. Fnac Darty publiera les performances vis-à-vis de ces objectifs dans le questionnaire du CDP 2022 :

- réduire de 50 % les émissions de scope 1 et scope 2 d'ici 2030 par rapport à 2019 ;

- réduire de 22 % par produit vendu les émissions liées à l'utilisation des produits vendus d'ici 2030 par rapport à 2019 ;
- obtenir que les fournisseurs représentant 80 % des émissions liées à la fabrication des produits aient défini des objectifs alignés sur la science climatique d'ici 2026.

Le pilotage de ces objectifs est confié au comité climat, avec, depuis 2022, une participation active de la direction commerciale au titre des objectifs SBT liés aux produits vendus.

Ces objectifs coexistent avec l'objectif de réduction inscrit au plan stratégique en 2021. Ce dernier reste l'objectif opérationnel et concerne les émissions de GES pour lesquelles le Groupe considère qu'il détient des leviers d'action directs (i.e. les transports et l'énergie des sites). Ce choix managérial a été conforté par la récente analyse de matérialité réalisée par le Groupe, qui montre que la réduction des émissions liées directement aux activités est jugée prioritaire par les parties prenantes de Fnac Darty, notamment internes.

Objectif Everyday (périmètre : Groupe)	2019	2020	2021	2022	vs N-1	vs 2019	taux d'atteinte de l'objectif
Transports (hors transport amont) et énergie	81 575	71 618	77 272	67 898	(12 %)	(17 %)	33 %
Émissions de GES liées aux transports et à l'énergie par million d'euros de chiffre d'affaires	11,1	9,6	9,6	8,6	(11 %)	(22 %)	

L'enjeu lié à la performance énergétique des sites a également été revu à la hausse sur l'axe des enjeux prioritaires. Un objectif spécifique a été pris sur ce dernier enjeu pour le périmètre France, en réponse à cette attente et à l'appel des pouvoirs publics à mettre en place un plan de sobriété : **réduire de 15 %⁽²⁾ les consommations électriques d'ici 2024 par rapport à 2022.**

D'autres objectifs inscrits au plan stratégique Everyday permettent indirectement de mesurer les performances du Groupe dans la transition climatique, puisque les actions du Groupe pour allonger la durée de vie des produits permettent d'éviter des émissions de GES (par rapport au scénario d'un remplacement prématuré d'un produit – voir § 2.3.3.5) :

- **atteindre un score de durabilité de 135 d'ici 2025** (voir § 2.2.1) ;
- **atteindre 2,5 millions de produits réparés d'ici 2025** (voir § 2.2.2).

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.

2.3.3.2 / Synthèse des émissions de GES (scope 1, 2 et 3)

Le périmètre du bilan carbone correspond au périmètre financier, et inclut la majeure partie des émissions de GES liées à l'activité des franchises du Groupe. Concernant ces dernières, les émissions incluses sont :

- les émissions de GES liées aux consommations énergétiques des magasins franchisés (poste 3.14) ;

(1) 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 carbonées 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).

(2) Ajustées en degrés jours unifiés, afin de refléter fidèlement le niveau de performance en s'affranchissant des impacts liés à la météo.

- les émissions de GES liées à la fabrication, le transport, l'utilisation et la fin de vie des produits achetés par les franchises à la centrale d'achat du Groupe et distribués par les magasins franchisés (postes 1.1, 3.1, 3.4, 3.7, 3.8 et 3.9).

Les émissions sont présentées en tonnes d'équivalent CO₂.

Fnac Darty améliore d'année en année ses méthodologies de calcul des émissions de GES. En 2022, Fnac Darty a fait évoluer sa méthodologie de calcul pour plusieurs postes d'émissions, notamment sur le poste significatif des produits achetés, du

transport amont, de l'utilisation des produits vendus et de leur fin de vie. Sur des postes comme les biens immobilisés et les achats indirects, le Groupe a pu exploiter des données d'activité et ainsi s'affranchir de certaines extrapolations pour affiner les calculs. Le Groupe a également corrigé des erreurs marginales, qui additionnées peuvent avoir un impact non négligeable sur le résultat consolidé. Afin d'assurer une comparabilité des données d'année en année, la politique du Groupe est de recalculer les années précédentes.

Poste d'émissions (GHG Protocol) <i>(en Ktonnes de CO₂eq)</i>	2019	2020	2021	2022
1.1 Sources fixes de combustion	5,4	4,8	5,8	4,6
1.2 Sources mobiles de combustion	11,3	11,3	12,8	13,0
1.4 Émissions directes fugitives	3,2	3,2	3,2	2,1
Scope 1 : émissions directes	20,0	19,3	21,8	19,6
2.1 Consommation d'électricité – MB	8,3	2,0	1,5	2,0
2.2 Consommation de vapeur, chaleur ou froid	0,1	0,1	0,2	0,2
Scope 2 : émissions indirectes liées à l'énergie	8,4	2,1	1,7	2,1
3.1 Produits et services achetés	2 511,7	2 444,5	2 482,2	2 177,1
<i>Dont achats indirects</i>	<i>110,9</i>	<i>103,1</i>	<i>111,1</i>	<i>114,2</i>
3.2 Biens immobilisés	52,3	43,2	45,1	31,3
3.3 Émissions liées aux combustibles et à l'énergie – MB	8,2	6,5	6,7	6,9
3.4 Transport de marchandise amont et distribution	84,5	80,5	83,2	72,1
3.5 Déchets générés	124,4	n.a.	117,4	102,2
3.6 Déplacements professionnels	1,2	0,4	0,4	0,8
3.7 Déplacements domicile travail	41,3	n.a.	39,2	39,9
3.9 Transport de marchandise aval et distribution	13,9	17,7	19,3	14,1
3.11 Utilisation des produits vendus	1 256,8	1 249,5	1 237,8	1 059,1
3.12 Fin de vie des produits vendus	23,3	22,2	23,2	23,5
3.14 Franchises	1,7	1,7	1,9	1,7
Scope 3 : autres émissions indirectes	4 119,4	n.a.	4 056,5	3 528,7
BILAN CARBONE	4 147,8	N.A.	4 080,0	3 550,5
INTENSITÉ CARBONE (ÉMISSIONS / CHIFFRE D'AFFAIRES)	0,64	0,58	0,57	0,51



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Les émissions de GES générées par le déplacement des clients en magasin étant significatives, Fnac Darty mesure également ce poste d'émissions⁽¹⁾.

Périmètre : Groupe (hors franchises) <i>(en Ktonnes de CO₂eq)</i>	2019	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Déplacements des clients en magasin	591,0	420,4	490,3	481,6	(2 %)	(19 %)

Les méthodologies de calcul et hypothèses sont détaillées dans la note méthodologique disponible en 2.8.

La répartition des émissions de GES des scopes 1 et 2 par pays est disponible dans la synthèse des indicateurs extra-financiers en 2.7.

Le calcul des émissions de CO₂ comprend une part d'incertitudes liée aux méthodes de calcul et aux données sources, qui relèvent parfois d'extrapolation. Cependant, le bilan carbone permet d'établir des ordres de grandeur et d'identifier des leviers d'action de réduction. Ainsi, alors que plus de 90 % des émissions de GES du Groupe sont liées aux produits distribués (sur l'ensemble de leur cycle de vie), la stratégie de durabilité de Fnac Darty apparaît hautement pertinente au regard de cette proportion.

2.3.3.3 / Plans d'action pour réduire les émissions liées à l'énergie et performances

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 : elles représentent près de 18 % du total des émissions comptabilisées dans le périmètre de l'objectif de réduction des émissions suivi dans le cadre du plan stratégique Everyday. Pour réduire ces émissions et répondre aux risques liés à l'énergie (voir § 2.3.3.1), Fnac Darty agit sur deux axes :

- la réduction de ses consommations énergétiques ;
- la décarbonation de son mix énergétique.

Faits marquants 2022 :

- signature de la charte EcoWatt ;
- élaboration d'un plan de sobriété ;
- déploiement d'un système de management de l'énergie ;
- signature d'un *Corporate Power Purchase Agreement*.

Déploiement d'un plan de sobriété et d'un système de management de l'énergie

Afin de répondre aux exigences du décret tertiaire⁽²⁾ et aux enjeux actuels et à venir sur l'approvisionnement en électricité et en gaz, Fnac Darty a renforcé son action et mis en place une organisation visant à réduire drastiquement ses consommations d'énergie. Le Groupe a signé en octobre 2022 la charte EcoWatt, initiative conjointe du Réseau de Transport de l'Électricité (RTE) et de l'Ademe, et s'est engagé via cette charte à réduire ses consommations, notamment lors des pics de consommation, et à relayer les alertes émanant de la RTE. Fnac Darty est également signataire de la charte EcoGaz, initiée par GRDF.

Loin d'être conjoncturelles, ces actions s'inscrivent dans une démarche de sobriété plus large, avec le déploiement d'un système de management de l'énergie (SMEn) sur le périmètre France.

En France, le Groupe s'est fixé un objectif ambitieux : **réduire de 15 %⁽³⁾ ses consommations électriques d'ici 2024 par rapport à 2022.**

Le tableau ci-dessous présente les principaux leviers activés pour y parvenir.

Objectifs	Actions 2022-2023	Impacts estimés
Réduire les consommations liées à l'éclairage	<p>Investissement dans l'éclairage LED Depuis plusieurs années, Fnac Darty investit pour déployer des éclairages LED dans ses magasins et ses entrepôts. En 2022, afin d'accélérer la finalisation de cette modernisation, le Groupe a acté le déblocage d'investissements significatifs avec pour objectif de finaliser le remplacement des éclairages du parc magasin d'ici fin 2024 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 138 magasins Darty ; ■ 70 magasins Fnac. <p>Restriction du fonctionnement des enseignes extérieurs lumineuses et des vitrines Fnac Darty a également acté l'extinction des enseignes lumineuses et des vitrines dès la fermeture des magasins. Désormais ces dernières ne pourront être allumées que pendant l'ouverture des magasins et lorsque la nuit est tombée.</p> <p>Amélioration de l'éclairage réduit des magasins Fnac Darty a entamé une campagne de mise à niveau de l'éclairage réduit (1/3 des luminaires) afin qu'il soit systématiquement utilisé avant et après l'accueil du public dans les magasins.</p>	Impact estimé de 14,9 GWh d'économies sur 12 mois
Réduire les consommations liées au chauffage et à la climatisation	<p>Nouvelles consignes de température (19 °C en hiver, 26 °C en été) À compter de l'automne 2022, les magasins et bureaux du Groupe ont pour consigne de ne pas chauffer au-delà de 19 °C en hiver et de ne pas refroidir sous 26 °C en été.</p> <p>Poursuite des investissements dans la modernisation des équipements 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.</p>	Impact estimé de 1,4 GWh d'économies pendant la période de chauffe (par an), et de 6,7 GWh pendant la période de climatisation (par an)
Mesurer, régler, piloter	<p>Déploiement d'un système de management de l'énergie Afin d'inscrire dans la durée une démarche de progrès continu pour l'énergie consommée par les sites, le Groupe en France a commencé à déployer un système de management de l'énergie (SMEn). Cette démarche a conduit à définir une politique énergétique, des objectifs et des indicateurs de performance, et à mettre en place une organisation dédiée. Un groupe projet réunissant le manager énergie et d'autres responsables de la direction de la maintenance, ainsi que des responsables RSE, achats indirects et exploitation, a été constitué et formé au SMEn.</p> <p>Investissements dans la GTB/GTC, notamment en entrepôt Depuis plusieurs années, afin d'améliorer l'efficacité énergétique de ses sites, le Groupe déploie des systèmes de gestion technique centralisée (GTC). En 2022, le Groupe a acté la dernière phase d'amélioration de ses outils de pilotage, avec pour objectif 100 % du parc magasin doté d'une GTB performante d'ici 2024 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 44 magasins Darty ; ■ 40 magasins Fnac. <p>Déploiement d'un outil de gestion de l'énergie Dans la perspective du décret tertiaire et de l'ISO 50001, le Groupe s'est doté d'un outil plus robuste de collecte et d'analyse des données de consommation d'énergie. Il permettra d'effectuer un suivi mensuel des indicateurs de performance énergétique et de l'atteinte des objectifs de réduction des consommations.</p>	Réduction annuelle estimée de 4 % des consommations énergétiques Impact estimé de 3,7 GWh par an



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Objectifs	Actions 2022-2023	Impacts estimés
Animer/sensibiliser	<p>Animation des équipes via un écocuide Afin d'ancrer la sobriété énergétique dans le quotidien des équipes, notamment en magasin, un guide a été élaboré et diffusé à l'ensemble des collaborateurs en France. Celui-ci précise les consignes liées à l'éclairage, au chauffage et aux divers équipements, et doit permettre à chacun d'être acteur du plan de sobriété.</p> <p>Sensibilisation des collaborateurs et des clients Dans le cadre de la charte EcoWatt, Fnac Darty répond également à plusieurs engagements :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ faire connaître le dispositif EcoWatt et sensibiliser ses collaborateurs aux écocgestes sur le lieu de travail et en télétravail, via les canaux de communication interne ; ■ faire connaître le dispositif EcoWatt et sensibiliser ses abonnés sur les écocgestes, notamment relatifs à l'utilisation des appareils électroménagers et high tech, via plusieurs canaux de communication (<i>newsletters</i>, réseaux sociaux). 	
Actions complémentaires en cas d'alerte rouge EcoWatt	<p>Plusieurs actions complémentaires ont été actées en cas d'alerte de fortes tensions sur le réseau électrique français (alertes rouge EcoWatt) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ extinction des écrans publicitaires (extérieurs et intérieurs) ; ■ coupure ou décalage du chauffage, de manière ponctuelle, lorsque les équipements le permettent ; ■ relais des alertes via différents outils de communication. 	

Ailleurs dans le Groupe, des actions de communication ont été déployées pour sensibiliser les équipes et les clients aux écocgestes. D'autres actions de sobriété énergétiques ont également été déployées. Ainsi, en Belgique par exemple, les consignes de température de la salle des serveurs ont été relevées de 21 à 23 °C.

Décarbonation du mix énergétique

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*).

Le Groupe a signé début 2022 un *Corporate Purchase Agreement* portant sur la production d'un futur parc solaire dans le centre de la France, qui sera construit et exploité par Valeco. D'une puissance de 20 MW installée, ce futur parc solaire, qui verra le jour mi-2023, couvrira environ 15 % 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 parc solaire est 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 favorise 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 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.

En outre, via deux *Power Purchase Agreements* sur des centrales déjà existantes, le Groupe a également acheté la production d'un parc de six éoliennes situé en Occitanie et d'un barrage hydraulique situé en Île-de-France. Ces achats ont représenté plus de 27 % de la consommation annuelle des sites français en 2022.

Ailleurs dans le Groupe, les filiales s'approvisionnent désormais presque exclusivement en électricité d'origine renouvelable. Par ailleurs, en Belgique, des panneaux solaires ont été installés sur les toits de cinq sites.

Performances 2022

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Consommations d'électricité (en MWh)	194 103	176 553	181 556	184 830	1,8 %	(4,8 %)
Consommations d'électricité Fnac et Darty France (en MWh)	141 745	129 898	131 129	132 660	1,2 %	(6,4 %)
Consommations électriques par mètre carré (en kWh/m ²)	118	107	111	112	0,6 %	(5,2 %)
Part d'électricité d'origine renouvelable dans les achats d'électricité	24 %	36 %	45 %	47 %	2 pts	23 pts
Dont France	0 %	14 %	25 %	27 %	2 pts	27 pts
Consommations de gaz (en MWh)	28 834	26 358	31 606	25 230	(20,2 %)	(12,5 %)
Consommations de chaleur et froid (en MWh)	3 659	3 486	4 508	3 269	(27,5 %)	(10,7 %)
Consommations de fioul domestique (en litres)	57 043	57 973	80 676	34 358	(57,4 %)	(39,8 %)
Émissions fugitives (en t CO ₂ eq)	3 232	3 246	3 224	2 077	(35,6 %)	(35,7 %)
Émission de CO₂ liées à la consommation énergétique des sites ^(a) (scope 1, scope 2 et scope 3 – en t CO ₂ eq)	22 331	13 669	14 356	12 619	(12,1 %)	(43,8 %)
KPI : Émissions de CO₂ liées à la consommation énergétique des sites ^(b) par mètre carré (scope 1, scope 2 et scope 3 – En kg CO ₂ eq/m ²)	13,6	8,3	8,8	7,6	(13,5 %)	(23,0 %)

(a) Les émissions en « location-based » sont disponibles à la fin de ce chapitre, dans la synthèse des indicateurs de performance, en section 2.8.

Pour plus de détails, se référer à la note méthodologique, en section 2.7.

(b) Consommations ajustées en degrés jours unifiés.

Ajustée en « degrés jours unifiés » (DJU), c'est-à-dire ramené à une météo standard sur la base d'un climat de référence calculé sur la moyenne des 20 dernières années, la consommation d'électricité en France a baissé de 14 % en 2022 par rapport à 2021. Ajustée en DJU, la consommation de gaz a quant à elle baissé de 38 % en France. Ces performances sont le résultat des mesures de sobriété mises en place dès l'été 2022 : nouvelles consignes de températures, extinction des enseignes lumineuses et des

vitrites à la fermeture des magasins, écogestes, etc. Elles sont aussi le fruit de la modernisation d'équipements de chauffage et climatisation, notamment des remplacements de chaudières.

Ailleurs dans le Groupe, on observe une tendance similaire, qui se traduit par une baisse prononcée des émissions liées aux consommations.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

2.3.3.4 / Plans d'action pour réduire les émissions liées aux transports et performances

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. Compétence clé du Groupe, la logistique de Fnac Darty s'appuie sur des atouts considérables issus de la complémentarité entre ses enseignes.

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 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.

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. Cet enjeu a d'ailleurs été jugé comme stratégique par les parties prenantes internes et externes du Groupe, dans l'analyse de matérialité réalisée en 2022 (voir aussi § 2.1.4).

Le Groupe concentre son action autour de 3 axes :

- réduire les transports inutiles, comme les échecs de livraison ou les déplacements SAV non nécessaires ;
- décarboner les flottes en propre et celles des fournisseurs ;
- adopter des comportements vertueux, comme l'écoconduite ou l'optimisation des tournées.

Faits marquants 2022 :

- accompagnement de cinq fournisseurs dans l'installation de cuves Oleo 100 et XTL pour le transport magasin ;
- déploiement des premiers poids lourds électriques sur trois magasins ;
- lancement d'une première liaison ferroviaire pour les flux retours provenant des magasins de la région PACA ;
- lancement du projet « livraison éclairée », pour informer les clients sur l'impact carbone des différents services de livraison e-commerce ;
- systématisation du contrôle mensuel de la pression des pneus des camionnettes de livraison (projet PUUMP) ;
- structuration de cinq cellules de réparation à distance, pour éviter les déplacements SAV inutiles.

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.

En 2021, la direction des transports France s'est engagée dans l'initiative Fret 21, portée par l'Ademe⁽¹⁾ et l'Association et Union des Transports Français, dont l'objectif est d'inciter les entreprises agissant en qualité de donneurs d'ordre à mieux intégrer l'impact des transports dans leur stratégie de développement durable.

(1) Agence française de la transition énergétique.

Au sein de Fret 21, Fnac Darty a pris l'engagement d'éviter 10 % d'émissions de CO₂ entre 2020 et 2023 en mettant en place des actions spécifiques. Le tableau ci-dessous présente les plans d'action et les résultats suivis dans le cadre de l'engagement Fret 21.

Engagements	Stratégie et actions 2022	Objectifs	Résultats
Conversion des moyens de transport vers des modèles plus propres	La stratégie de décarbonation consiste à privilégier la « bonne technologie au bon endroit » : selon les distances parcourues, les contraintes opérationnelles et technologiques, et les risques liés au développement des zones à faible émission, Fnac Darty a recours à un mix de plusieurs technologies : bioGNV, biocarburants, électrique, rail-route. Cette stratégie passe par un accompagnement des fournisseurs de transport ou à la sélection de prestataires engagés dans la décarbonation de leur flotte. En raison des impacts des biocarburants de première génération ^(a) en termes de changement d'affectation des sols, le recours à ce carburant est envisagé comme une solution à court terme, dans l'attente d'une production plus massive de biocarburants de deuxième ou troisième génération ^(b) .	1 888 tonnes de CO ₂ eq évitées en 3 ans	<ul style="list-style-type: none"> ■ Émissions évitées en 2022 : 751 t CO₂eq ■ 10 % des flux réalisés par des moyens de transport bas-carbone ■ 60 % de la distribution des magasins en Île-de-France est opérée par des véhicules roulant au bioGNV ■ Le Groupe a accompagné 5 fournisseurs dans l'installation de cuves Oleo 100 et XTL ■ Trois magasins sont livrés en camions électriques
Optimisation du remplissage des bacs de livres sur les sites logistiques	Des plans d'actions ont été mis en place afin d'optimiser le remplissage des bacs de livres à l'entrepôt de Massy afin de réduire les volumes transportés et améliorer les taux de remplissages des camions.	120 000 bacs supprimés par an sur 3 ans	■ 114 000 bacs supprimés en 2022
Augmenter le nombre de prestataires de transport ayant une démarche environnementale reconnue par la charte ou le label « Objectif CO ₂ » de l'Ademe	Dans le cadre des appels d'offres transporteurs, les acteurs déjà engagés ou qui en passe de s'engager dans le cadre du dispositif Objectif CO ₂ sont privilégiés.	60 % chartés, 20 % labellisés	■ Fin 2022 : 23 % chartés, 17 % labellisés
Transparence d'information sur les émissions de GES générées par les différents modes de livraison des colis	Projet « livraison éclairée » (voir ci-dessous).		

(a) Les biocarburants de « première génération » sont issus de la transformation de cultures destinées traditionnellement à l'alimentation.

(b) Les biocarburants de « deuxième génération » sont issus de la transformation de la lignocellulose contenue dans les résidus agricoles et forestiers, dans des plantes provenant de cultures dédiées ou de la valorisation des déchets industriels. La « troisième génération » de biocarburants permettra, un jour, d'exploiter des microalgues. Ces micro-organismes sont très prometteurs, car ils sont naturellement très riches en huiles, et leur exploitation ne rentrera pas en compétition avec l'exploitation des terres cultivables.

Parmi les projets menés en 2022, l'introduction du rail-route pour une partie des flux non urgents depuis la région PACA, a permis de tester les bénéfices et contraintes du recours au ferroviaire pour les flux Fnac Darty. De son côté, 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.

Ailleurs dans le Groupe, des plans d'action sont également déployés pour optimiser les plans de transport ou décarboner les transports ; ainsi, en Suisse, Fnac Darty a contractualisé avec des prestataires de flottes électriques et hydrogènes, qui représentaient 8,5 % de la flotte sous-traitée en 2022.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Performances 2022

	2019	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Groupe ^(a)						
Émissions de GES (scope 3 – en t CO ₂ eq)	26 621	23 160	24 048	20 771	(13,2 %)	(21,6 %)
KPI : Émissions de CO₂ par palette transportée (scope 3 – en kg CO ₂ eq/palette)	n.d.	n.d.	15,18	13,86	(8,7 %)	n.d.
France						
Émissions de GES (scope 3 – en t CO ₂ eq)	21 365	18 201	18 317	15 152	(16,8 %)	(28,6 %)
KPI : Émissions de CO₂ par palette transportée (scope 3 – en kg CO ₂ eq/palette)	16,7	15	13,7	12,2	(10,4 %)	(26,3 %)

(a) Franchises incluses (car réapprovisionnées par le Groupe).

L'expédition de colis

Ce flux concerne les colis livrés par des transporteurs messagers – plus de 14 millions de colis expédiés en 2022, dont plus de 11 millions en France. Grâce à son modèle omnicanal, Fnac Darty peut diversifier son offre de livraison : les 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 quand les produits commandés sont en stock.

Depuis 2020, Fnac Darty calcule les émissions de GES générées par l'expédition de ses colis à partir des bilans de GES de ses prestataires. En croisant ces bilans avec les volumes de colis transportés par chaque transporteur, le Groupe a pu constater que le transport d'un colis livré en magasin émettait en moyenne 68 % 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.

De fait, le modèle omnicanal permet de réduire l'impact de l'activité e-commerce : de nombreux produits commandés sur internet sont récupérés par les clients en magasin, dans le cadre du « click&mag » (livraison du colis en magasin en même temps que l'approvisionnement habituel du magasin) ou du « click&collect » (délivrance du colis à partir des stocks du magasin, sans livraison).

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.

Dans le cadre de son engagement Fret 21, le Groupe a également continué de 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 collaborative.

Fnac Belgique et Vanden Borre ont quant à eux pris part au développement d'un éco-calculateur placé sous l'égide du groupe de recherche Mobilise de la *Vrije Universiteit Brussel* (VUB). L'outil calculera l'impact environnemental et sociétal (émissions de CO₂, qualité de l'air, embouteillage, pollution sonore...) des différentes modes de livraisons e-commerce (domicile, magasin, point de retrait et casier) et sera mis à la disposition des commerçants participants courant 2023.

En partenariat avec le transporteur BPost et d'autres e-commerçants, la Belgique a également rejoint le projet « Collaborative Urban Logistics & Transport » dont l'objectif est de minimiser l'impact des livraisons en ville. Le partenariat a démarré à Anvers en 2022. L'objectif est de communaliser l'entreposage des colis dans le centre de tri ainsi que la livraison. Celle-ci est ensuite réalisée avec des véhicules faiblement émetteurs comme des camionnettes électriques ou encore des vélos cargo. L'ambition du projet CULT est de réduire les kilomètres parcourus de 25 % et les émissions de carbone de 90 %.

Performances 2022

	2019	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Périmètre Groupe						
Nombre de colis expédiés (<i>en millions</i>)	11,9	19,1	17,5	14,6	(16 %)	24 %
Part des colis livrés en point de retrait	30 %	24 %	28 %	34 %	6 pts	4 pts
Émissions de CO₂ liées à l'expédition de colis (<i>scope 3 – en t CO₂eq</i>)	6 014	10 093	9 269	7 228	(22,0 %)	20,2 %
KPI : Émissions de CO₂ par colis (<i>scope 3 – en kg CO₂eq/colis</i>)	0,52	0,53	0,53	0,49	(7,5 %)	(5,8 %)
Périmètre Fnac et Darty France						
Nombre de colis expédiés (<i>en millions</i>)	10,1	15,8	14,1	11,6	(17,8 %)	15,3 %
Part des colis livrés en point de retrait	34 %	24 %	28 %	33 %	5 pts	- 1 pt
Émissions de CO₂ liées à l'expédition de colis (<i>scope 3 – en t CO₂eq</i>)	5 316	8 350	7 598	5 952	(21,7 %)	12 %
KPI : Émissions de CO₂ par colis (<i>scope 3 – en kg CO₂eq/colis</i>)	0,53	0,53	0,54	0,51	(5,6 %)	(2,5 %)
Émissions de CO ₂ par colis livré en point de retrait (<i>scope 3 – en kg CO₂eq/colis</i>)	n.d.	0,21	0,21	0,21	0 %	n.d.
Émissions de CO ₂ par colis livré à domicile (<i>scope 3 – en kg CO₂eq/colis</i>)	n.d.	0,63	0,67	0,67	0 %	n.d.

Sur les 7 228 tonnes d'équivalent CO₂ générées par l'expédition des colis en 2022, 63 % ont été compensées par les prestataires de transport (4 580 tonnes d'équivalent CO₂).

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 écoresponsable 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, et par les acteurs du commerce en ligne. En 2021, Fnac Darty a activement participé à l'élaboration d'une charte d'engagement, aux côtés d'autres acteurs du e-commerce, sous la houlette de la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD).



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Fnac Darty publie ci-dessous le deuxième compte-rendu de la mise en œuvre de ses engagements :

1 / Informer le consommateur de l'impact environnemental de la livraison	<p>Projet « livraison éclairée » :</p> <p>En 2021, Fnac Darty a développé une information client inédite dans le secteur de la distribution spécialisée : 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. L'information baptisée « livraison éclairée » a été rendue accessible à l'ensemble des clients web en février 2022. Voir aussi § 2.2.1.1.</p> <p>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 collaboré 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/.</p> <p>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.</p>
2 / Favoriser les bons gestes de commande	Fnac Darty a mené une refonte de l'information des clients vis-à-vis de la reprise des produits soumis à REP ^(a) , 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 (voir aussi § 2.2.5.2 « Engagement public et sensibilisation aux enjeux de durabilité »).
3 / Encourager les bons gestes en rappelant les consignes de tri et de réemploi au consommateur	
4 / À partir du 1 ^{er} septembre 2022, offrir au consommateur la possibilité d'identifier les produits du catalogue au meilleur bilan environnemental	<p>Le Groupe a développé un score de durabilité, qui agrège des données liées à la fiabilité et la réparabilité des produits, et donne à ses clients la possibilité d'identifier les produits les plus durables grâce à l'étiquette « Choix durable » apposée sur les produits dont le score de durabilité est le plus élevé. Voir § 2.2.1 « Informer les clients et faire évoluer l'offre pour permettre un choix éclairé ».</p> <p>Par ailleurs, sur ses sites français mais également suisse, Fnac Darty a travaillé à rendre plus visible son offre de produits reconditionnés ou d'occasion.</p> <p>Voir § 2.2.3 « Donner une seconde vie aux produits ».</p>
5 / Conduire des actions de réduction du volume des emballages	Voir § 2.2.4 « 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	<p>En 2021, la direction des transports France s'est engagée dans l'initiative Fret 21, portée par l'Ademe et l'AUTF – voir paragraphe « Le transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins » (§ 2.3.3.4).</p> <p>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.</p>
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.

(a) La « responsabilité élargie du producteur » (REP) désigne des démarches et dispositifs qui restaurent la responsabilité du producteur de produits manufacturés pour ce qui concerne la gestion des déchets finaux ou intermédiaires générés par les produits qu'il a fabriqués ou mis sur le marché.

Livraison dernier kilomètre

Fnac Darty dispose d'un important réseau de plateformes de proximité internalisé, constitué d'environ 90 plateformes de livraison réparties sur l'ensemble du territoire en France. Depuis ces sites, les équipes du Groupe et les prestataires sous-traitants livrent et installent les équipements volumineux (gros électroménager et grandes télévisions) au domicile des clients, et récupèrent leurs anciens appareils dans le cadre du service de reprise en « 2 pour 1 ».

La direction du réseau dernier kilomètre est engagée depuis plusieurs années dans une recherche d'optimisation de ses tournées et de modernisation de son parc de véhicules.

Décarbonation et optimisation de la flotte

Afin de décarboner sa flotte et répondre aux futures restrictions de circulation dans les zones à faibles émissions, le Groupe a investi dans des véhicules bas-carbone. Une dizaine de camions GNV supplémentaires et une dizaine de fourgons électriques ont été commandés en 2022, ce qui portera la proportion de véhicules bas-carbone sur ces flux à environ 12 % dès 2023. Les contraintes opérationnelles sur ce flux (autonomie et charge utile) rendent encore difficiles le verdissement de cette flotte, mais de nombreux tests sont réalisés et de futurs véhicules pourraient bientôt répondre au besoin de décarbonation des flottes sur cette typologie de véhicules.

Performances 2022

Périmètre : Groupe (Darty et Vanden Borre)	2019^(a)	2020^(a)	2021^(a)	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Nombre de livraisons (en milliers)	2 013	2 266	2 213	1 946	(12 %)	(3 %)
Émissions de CO₂ (scope 1 et scope 3 – en t CO₂eq)	14 686	14 693	17 116	13 577	(21 %)	(8 %)
KPI : Émissions de CO₂ par livraison (scope 1 et scope 3 – en kg CO₂eq)	7,3	6,5	7,7	7,0	(10 %)	(4 %)

(a) Valeurs corrigées – impact marginal (les livraisons des filiales Fnac à l'étranger sont désormais comptabilisées dans le poste E-commerce en raison de la typologie de produits livrés et des flux de transport utilisés ; cela concerne un nombre très faible de produits).

Interventions SAV (à domicile)

Chaque jour en France et en Belgique, des centaines de techniciens Darty et Vanden Borre réalisent plus de 2 300 interventions à domicile pour réparer les équipements en panne des clients. Si cette activité permet d'éviter plusieurs dizaines de milliers de tonnes de CO₂ chaque année (voir aussi § 2.3.3.5), 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 et le développement des restrictions de circulation dans les « zones à faibles émissions ».

Testé en 2021, un projet visant à systématiser le contrôle de la pression des pneus a été pérennisé sur l'ensemble du parc. D'après les estimations réalisées par le partenaire Puump et par les équipes de Fnac Darty, ce projet a permis de réduire significativement les consommations de carburant, pour une économie estimée de 84 tonnes d'équivalent CO₂.

Un vaste projet d'écoconduite a également commencé à être déployé en 2022, avec l'introduction de boîtiers télématiques dans les camions. Un projet similaire est en cours en Belgique, avec des premiers résultats prometteurs : une réduction de 20 % de la consommation moyenne.

Réduction des échecs de livraison

Le Groupe continue d'œuvrer pour 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).

Ainsi, en réduisant le taux de retour, le Groupe a pu éviter près de 4 900 livraisons, soit environ 33 tonnes d'équivalent CO₂⁽¹⁾ en 2022.

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 sont liées à un problème d'entretien ou d'usage, et des conseils suffisent à résoudre le problème. Pour les pannes avérées, il est de plus en plus aisé de dépanner à distance, grâce aux nouvelles technologies. Pour les pannes plus lourdes, les équipes Fnac Darty se déplacent.

(1) Estimation sur la base de 7 kilos d'équivalent CO₂ par livraison, l'intensité carbone d'une livraison en France en 2022.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Décarbonation de la flotte SAV

En 2022, dans le cadre du renouvellement régulier de sa flotte, la direction du SAV a privilégié des véhicules moins émetteurs en gaz à effet de serre et autres polluants. Une cinquantaine de véhicules électriques et près de 200 véhicules roulant au bioéthanol seront déployés courant 2023, ce qui représentera environ 25 % de la flotte SAV.

Réduction des interventions inutiles

Après une phase pilote en 2021, le Groupe a déployé en France cinq cellules de réparation à distance animées par une cinquantaine de techniciens SAV chaque jour, chargés 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 2022, plus de 80 000 interventions ont pu être évitées, soit environ 580 tonnes d'équivalent CO₂⁽¹⁾.

Ces cellules 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.

Performances 2022

Périmètre : Groupe (Darty et Vanden Borre)	2019	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Nombre d'interventions (en milliers)	757	741	801	842	5 %	11 %
Émissions de CO₂ liées aux interventions à domicile (dont expédition des pièces détachées) (scope 1 et scope 3 – en t CO ₂ eq)	4 881	4 716	5 715	6 070	6 %	24 %
KPI : Émissions de CO₂ par intervention (scope 1 et scope 3 – en kg CO ₂ eq/intervention)	6,45	6,37	7,14	7,20	0,8 %	11,6 %
Émissions de CO ₂ par intervention, hors pièces détachées (scope 1 et scope 3 – en kg CO ₂ eq/intervention)	5,8	5,5	5,3	5,6	6,3 %	(3,1 %)

Expédition de produits vers les ateliers de réparation

Les plus petits produits – produits techniques et petits électroménagers – sont confiés à l'un des cinq centres de réparation du Groupe en France. 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.

En 2022, le Groupe a poursuivi ses efforts pour améliorer la prise en charge des pannes minimales directement aux comptoirs SAV des magasins, afin d'éviter des envois inutiles.

Performances 2022

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Nombre de produits envoyés en atelier SAV (en milliers)	863	744	709	724	2 %	(16 %)
Émissions de CO ₂ liées à l'envoi de produits vers les ateliers SAV (scope 3 – en t CO ₂ eq)	2 305	1 851	2 083	2 134	2 %	(7 %)
KPI : Émissions de CO₂ par produit envoyé en atelier SAV (scope 3 – en kg CO ₂ eq/produit)	2,7	2,5	2,9^(a)	2,9	0	7 %

(a) Donnée corrigée.

(1) Estimation sur la base de 7,3 kilos d'équivalent CO₂ par intervention, l'intensité carbone d'une intervention (flux de pièces détachées compris) en France en 2022.

Véhicules de fonction et de service

Afin de réduire les émissions de scope 1 liées à la flotte de fonction, et de répondre aux risques liés à la loi d'orientation des mobilités et au développement des restrictions de circulation dans les « zones à faibles émissions » et leur équivalent en Belgique, le Groupe a mené plusieurs actions en 2022 :

- refonte du catalogue de véhicules de fonction : les véhicules roulant au diesel ne sont plus référencés, et le catalogue propose désormais plus de véhicules électriques et hybrides ;
- remplacement progressif de l'ensemble des véhicules de fonction en Belgique : à terme, les quelque 160 véhicules de la flotte seront électriques.

Performances 2022

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Émissions de CO ₂ liées à la flotte de fonction (scope 1 et scope 3 – en t CO ₂ eq)	3 101	3 006	4 307	4 715	9,5 %	52,0 %

2.3.3.5 / Plans d'action pour réduire les émissions indirectes et performances

Dans une démarche de progrès continu, le Groupe cherche à fiabiliser la mesure de ses émissions de CO₂ des autres postes du scope 3, à commencer par les sources d'émissions relatives aux produits vendus, qui représentent la très grande majorité de ces émissions indirectes.

Produits distribués

Le Groupe est pleinement conscient du poids des produits distribués dans son bilan carbone 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. Le prérequis à cette action est la mesure et l'analyse de ces impacts.

Depuis 2021, Fnac Darty réalise une analyse chiffrée des émissions de GES liées au cycle de vie des produits neufs vendus par ses enseignes : leur fabrication, leur transport⁽¹⁾, leur utilisation et leur fin de vie.

Performance 2022

Périmètre : Groupe	2019 ^(a)	2020 ^(a)	2021 ^(a)	2022
Émissions de CO ₂ (en kt CO ₂ eq)	3 735,6	3 625,6	3 688,4	3 193,3
Dont fabrication	2 400,8	2 341,4	2 371,1	2 062,9
Dont transport amont	54,6	54,8	55,5	47,8
Dont utilisation	1 256,8	1 249,5	1 237,8	1 059,1
Dont fin de vie des produits	23,3	22,2	23,2	23,5
Intensité carbone par chiffre d'affaires (en t CO ₂ eq/M€)	0,51	0,48	0,46	0,40
Intensité carbone par produit vendu (en kg CO ₂ /produit)	22,4	24,9	23,4	20,3

(a) En 2022, le Groupe a fait évoluer son outil de calcul, pour une meilleure automatisation des résultats et pour affiner certaines hypothèses. Des erreurs ont été identifiées lors de cette mise à jour, liées aux facteurs d'émission et à des hypothèses erronées pour certaines familles de produits. Dans une démarche d'amélioration continue et afin d'assurer une comparabilité d'une année à l'autre, les émissions de GES des années précédentes ont été recalculées. Pour plus de détail sur la méthodologie et notamment les hypothèses, se référer à la note méthodologique.

(1) Les transports depuis les usines jusqu'aux entrepôts du Groupe sont ici comptabilisés. Les émissions de GES liées au transport des marchandises des entrepôts vers les magasins sont mesurées et pilotées au même titre que les émissions directes, et présentées en 2.3.3.4.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Les émissions de GES liées observent une baisse importante en 2022 (- 13 %) en raison d'une évolution forte du mix produits dans les ventes : après deux années marquées par un fort taux de renouvellement des équipements électriques et électroniques en raison de la crise sanitaire, l'année 2022 a été marquée par une appétence plus forte des consommateurs pour les produits éditoriaux, dont la phase de fabrication est moins carbo-intensive et dont la phase d'utilisation est nulle.

La réparation et la « seconde vie » : des activités permettant d'économiser des émissions

Certains produits vendus par Fnac et Darty sont particulièrement carbo-intensifs. C'est le cas des appareils électroménagers et des produits techniques comme les téléviseurs et les *smartphones*, dont les phases de fabrication et d'utilisation sont fortement émissives en raison de leurs procédés de fabrication et des consommations énergétiques associées à leur utilisation.

Sur ces produits en particulier, 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 poursuivi sa mesure d'impact sur les produits réparés et sur les produits reconditionnés ou d'occasion. 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 à la suite d'une panne) et un scénario dans lequel le produit est réparé ou reconditionné. 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 a été validée par un organisme certificateur extérieur et indépendant en janvier 2022 ⁽¹⁾.

Conformément aux méthodologies de comptabilité carbone existantes, les émissions évitées ne sont pas déduites du bilan des émissions de GES du Groupe.

Résultats (estimations)

Activité	Émissions évitées (en t CO ₂ eq)	
	2020	2022
Réparation de produits techniques et électroménagers par le SAV Darty	136 000	207 000
Réparation et reconditionnement de <i>smartphones</i> par WeFix ^(a)	4 550	En cours d'analyse
Produits dits de « seconde vie » (d'occasion, reconditionnés)	3 500	En cours d'analyse

(a) Le Groupe ne publie pas dans ce rapport les émissions évitées par le reconditionnement et de manière plus large la « seconde vie » en 2022. En effet, l'Ademe a produit en 2022 une étude pour estimer les impacts environnementaux évités par le reconditionnement des smartphones (puis d'autres appareils). Les choix méthodologiques retenus diffèrent de ceux du Groupe. La principale différence tient à l'unité fonctionnelle retenue : dans une approche conservatrice, Fnac Darty considère que la « première vie » du produit reconditionné doit être prise en compte, quand l'Ademe choisit de comptabiliser les impacts à partir de l'acte d'achat d'un téléphone reconditionné, par rapport à l'achat d'un téléphone neuf, c'est-à-dire sans prise en compte de la « première vie » du téléphone reconditionné. Avec l'approche Fnac Darty, un smartphone reconditionné permet une baisse d'environ 37 % des émissions ; avec l'approche de l'Ademe, la baisse est d'environ 87 %. Étant donné ces différences méthodologiques, le Groupe travaille à analyser ses données liées au reconditionnement, selon ces deux approches.

(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 ».

Pour cette analyse, l'hypothèse prise est que la « deuxième » vie du produit réparé serait égale à la moitié de la première vie du produit. Dans le scénario étudié, on estime que les services de réparation de Fnac Darty ont permis d'éviter plus de 200 000 tonnes d'équivalent CO₂ en 2022. Cet « évitement de gaz à effet de serre » représente environ 6 % de l'empreinte carbone des produits vendus par Fnac Darty en 2022.

Les analyses de sensibilité menées ont également montré que 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.), et cela même si la durée de la seconde vie est raccourcie.

Ce n'est pas le cas des analyses menées sur les bénéfices du reconditionnement, qui démontrent que la durée de la première vie du produit et la durée de sa seconde vie sont déterminantes : renouveler prématurément un appareil en choisissant un appareil d'occasion peut, dans certains cas, être moins vertueux. C'est pourquoi le Groupe s'engage pour allonger la durée de vie des produits, y compris les produits vendus d'occasion, qui bénéficie d'une garantie de deux ans au même titre que les produits neufs.

Bien qu'estimative, cette analyse conforte le Groupe dans sa stratégie et illustre l'impact concret de ses engagements pour l'économie circulaire.

Démarche Green IT

Afin de mesurer et d'agir sur un poste d'émissions grandissant, Fnac Darty a initié en janvier 2021 une démarche dite de « Green IT ». La démarche est structurée autour d'un chef de projet et de référents/contributeurs au sein de la direction E-commerce et Digital. En 2022, les DSI sur le périmètre International ont été associés à la démarche, qui s'appuie notamment sur les publications de l'Ademe, du Cigref, du *Shift Project*, de l'INR.

Périmètre : Fnac et Darty France	2021	2022	Évolution
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	7 088	8 152	13,1 %
Dont immobilisations	2 836	4 230	33,0 %
Dont services IT	4 252	3 917	(8,6 %)

La hausse des émissions liées aux immobilisations s'explique par plusieurs projets d'aménagement ou de déménagement en 2022 : le projet d'*Activity Based Office* pour les sièges, le déménagement du SAV de Tours et l'inauguration de l'atelier de Chilly-Mazarin.

En 2022, les actions ont porté sur :

- l'élargissement de la campagne d'acculturation à l'ensemble des équipes France pour développer les écogestes ;
- la fiabilisation des mesures émissions carbone sur le périmètre France⁽¹⁾ ;
- l'identification des axes d'amélioration ;
- l'adaptation des processus opérationnels et la mise en place de KPI sur les flux matériels IT ;
- la création d'un indicateur carbone pour évaluer l'impact des projets soumis aux comités d'investissement ;
- l'identification des grands principes d'écoconception ;
- l'extension du périmètre des mesures Bilan Carbone IT à l'International.

La collecte des données pour le calcul des émissions carbone IT 2022 a été réalisée par les équipes internes, les référents *Green IT* en France et à l'international et porte sur les périmètres d'activités numériques suivants :

- les hébergeurs *on-premises* et *cloud* ;
- les partenaires SaaS ;
- les matériels IT ;
- le réseau.

Les périmètres de l'organisation sur lesquels portent les mesures 2022 :

- sont inclus les sociétés France Fnac Darty, Nature et Découvertes, les filiales à l'étranger (exception sur spécifique Belgique-Luxembourg) ;
- sont exclus les services IT spécifiques France Billet et WeFix.

En 2023, la démarche *Green IT* vise à définir des objectifs chiffrés de décarbonation et des plans d'action associés, et ambitionne de lancer un programme d'écoconception IT.

(1) La méthodologie de calcul de l'empreinte s'appuie sur la méthode Bilan Carbone et sur le GHG Protocol pour les immobilisations. Sur certains postes d'émissions, les Bilans Carbone fournis par les partenaires sont utilisés.



2.3.3.6 / **Intégration des enjeux liés à la biodiversité**

Selon un récent rapport du Fonds mondial pour la nature, 69 % de la biodiversité terrestre a déjà disparu⁽¹⁾. Conscient des externalités négatives que peuvent avoir les activités de Fnac Darty, le Groupe a lancé une mesure d'impact de ses activités sur la biodiversité en 2022. Le Groupe vise ainsi à couvrir l'ensemble de ses impacts environnementaux tout au long de sa chaîne de valeur.

Grâce au concours d'experts, Fnac Darty travaille à mesurer ses impacts sur ses trois scopes grâce à l'outil *Global Biodiversity Score* (GBS) pour les années 2021 et 2022. Cet outil d'évaluation développé par CDC Biodiversité étudie la contribution des activités économiques aux pressions sur la biodiversité et en déduit des impacts.

Méthodologie

Les impacts biodiversité sont évalués pour toutes les filiales du Groupe sur l'entièreté de la chaîne de valeur (scope 1, scope 2 et scope 3 amont). Le GBS couvre à la fois les impacts sur la biodiversité terrestre et aquatique. De plus, pour tenir compte des impacts qui persistent au-delà de la période évaluée, les résultats du GBS sont divisés en impacts dynamiques (gains ou pertes périodiques qui se produisent au cours de la période évaluée) et en impacts statiques (impacts cumulés négatifs persistants).

Résultats préliminaires des principaux impacts sur la biodiversité du Groupe pour 2021⁽²⁾

Les résultats de la mesure d'impact sont analysés sous deux axes différents pour la biodiversité :

- par pression : les résultats préliminaires rapportent que près de deux tiers des impacts dynamiques terrestres du Groupe sont liés à la pression « Changement climatique », le reste des impacts étant principalement engendré par l'« Utilisation des terres » ;
- par scope : le poste « scope 3 amont » représente plus de 95 % des impacts, ces derniers étant principalement liés à la fabrication des produits vendus par le Groupe.

Les résultats précis et définitifs de cette étude seront disponibles au cours du premier semestre 2023 et rendus publics dans le questionnaire du CDP. Grâce à cette première étude, Fnac Darty entend mettre en place des actions, priorisées selon leurs impacts et leur facilité de mise en œuvre.

Fnac Darty s'est fixé comme objectif de former son équipe RSE aux enjeux de la protection de la biodiversité ainsi qu'à l'utilisation en autonomie de l'outil GBS en 2023.

Nature & Découvertes : sensibilisation et soutien à la protection de la biodiversité

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 la pédagogie active au contact de la nature (voir aussi § 2.6.3). 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).

Au sein de la Fondation, un comité biodiversité annuel, doté d'un budget de 100 000 euros, intègre des experts externes de la biodiversité et a pour objectif de soutenir des projets de préservation directe de la biodiversité de plus grande ampleur, d'envergure nationale ou régionale.

En 2022, la Fondation Nature & Découvertes a donné l'impulsion à un Appel à Communs⁽³⁾ en faveur de projets pédagogiques au contact de la nature en mobilisant 150 000 euros de son budget avec une coalition de cinq autres fondations : La Fondation de France, la Fondation Terra Symbiosis, la Fondation Léa Nature, la Fondation IRIS et la Fondation Une goutte d'eau pour la planète. Cette première édition a permis de soutenir 27 projets sur l'ensemble du territoire national. En intégrant également le mouvement « 1 % pour la planète », cet Appel à Communs a permis de porter la dotation globale à 398 501 euros. De nouvelles fondations ont depuis rejoint l'Appel à Communs, ce qui va permettre en 2023 d'amplifier le mouvement et la dotation allouée aux associations.

Par ailleurs, trois partenariats ont été mis en œuvre pour un total de 55 000 euros en 2022 : Fonds pour l'arbre, Génération nature FNH, Festiwild 2022. Et sept projets ont été soutenus dans le cadre des rencontres pour la planète du 1 % pour un montant total de 45 000 euros : Les Colibris, *Ethic Ocean*, Intérêt à agir, Du pain et des roses, FNE 04, Inventons nos vies bas carbone, Mer Terre.

En 2022, la Fondation a accompagné 148 projets pour un montant de 589 434 euros. Parmi ces projets, 27 ont été cofinancés dans le cadre de l'Appel à Communs 2022, permettant de démultiplier l'action de la Fondation.

Par ailleurs, Nature & Découvertes sensibilise et mobilise sa communauté à travers plusieurs canaux de communication : newsletters, réseaux sociaux, conférences sont autant de leviers permettant de mettre en lumière des actions en faveur de la biodiversité.

(1) WWF, 2022 : <https://www.wwf.fr/vous-informer/actualites/le-rapport-planete-vivante-du-wwf-revele-une-baisse-devastatrice-de-69-des-populations-danimaux>.

(2) L'évaluation du groupe Fnac Darty étant en cours de réalisation, il est rappelé que les chiffres présentés ici ne sont que des résultats préliminaires et qu'ils peuvent par conséquent être amenés à évoluer.

(3) Les Appels à Communs rassemblent des acteurs volontaires pour produire des ressources ouvertes – les communs. Ici il s'agit de faire évoluer la résilience des territoires dans une logique d'évolution des pratiques pédagogiques vers plus de lien avec la nature dans les apprentissages par la création et le partage de ces communs.

- **Fair Friday** : pour la cinquième année consécutive, l'enseigne a organisé un « Fair Friday », alternative au *Black Friday*, avec pour objectif de braquer les projecteurs sur des « réductions qui comptent », à savoir celles de la biodiversité. En 2022, l'événement s'est concentré tout particulièrement sur la préservation des oiseaux des champs au profit de l'association nationale « Ligue pour la protection des oiseaux ». Une campagne de sensibilisation a été menée du 21 au 27 novembre en magasins, sur les réseaux sociaux et dans une newsletter. La Fondation Nature & Découvertes a doublé la somme récoltée via l'Arrondi national en caisse durant cette semaine du *Fair Friday*, afin de financer les actions de la LPO. Au global la Fondation Nature & Découvertes a pu soutenir la Ligue pour la protection des oiseaux à hauteur de 84 607 euros en 2022.
- **Expériences : anniversaires & sorties.** Le programme d'anniversaires pour les enfants et de sorties nature pour tous les âges s'est poursuivi également, toujours avec cette volonté de Nature & Découvertes de sensibiliser l'ensemble de ses publics à la préservation des écosystèmes naturels.
- **Université de la Terre** : la Fondation Nature & Découvertes est le partenaire historique de l'Université de la Terre. Dès 2005, elle a apporté son soutien financier à la réalisation de ce temps fort de réflexions et de transmission de connaissances et est à l'initiative d'une tribune « Pour une politique nationale en lien avec le vivant » parue sur le site du journal *La Croix*. L'Université de la Terre en novembre 2022 a rassemblé 10 000 participants et plus de 100 intervenants.

- **Conférence-rencontre** : la Fondation Nature & Découvertes a organisé en novembre 2022 une rencontre exclusive avec Mundiya Kepanga, chef papou, originaire de la région de Tari, en Papouasie-Nouvelle-Guinée, et ambassadeur de la sauvegarde des forêts primaires. Cette conférence s'organisait autour de la projection du film « Frères des arbres » suivie d'un échange avec Mundiya.

Fnac Suisse : plantation d'arbres grâce à la générosité des clients.

Grâce aux actions menées en faveur des clients, des dons de points de fidélité ou encore des retombées de différentes opérations liées à la carte Fnac, 5 800 francs suisses ont été récoltés en 2022. Grâce à cette somme, plus de 180 chênes ont été plantés en novembre 2022 dans une forêt proche du siège social en région genevoise. L'opération a généré la séquestration de 49 tonnes d'équivalent CO₂.

La Fnac Suisse vise la plantation de 300 arbres en 2023, ainsi que l'organisation d'une journée de mobilisation de ses collaborateurs afin de planter les arbres financés par les dons clients.

2.3.4 / TAXONOMIE EUROPÉENNE

2.3.4.1 / Contexte et cohérence

2.3.4.1.1 / Cadre et exigences de la Taxonomie européenne

Conformément au Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, la Taxonomie européenne établit un système de classification d'activités économiques considérées comme « durables » sur le plan environnemental. Ce référentiel commun à l'Union européenne permet de distinguer les activités économiques contribuant à l'objectif européen de neutralité carbone – le *Green Deal* – et établit de ce fait une base comparable entre les entreprises. La Taxonomie a pour objectif à terme d'orienter les investissements des acteurs publics et privés vers les activités contribuant à la transition vers une économie plus durable.

Pour ce faire, ce Règlement définit six objectifs environnementaux :

- 1 / l'atténuation du changement climatique ;
- 2 / l'adaptation au changement climatique ;
- 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.

Ce Règlement établit des critères permettant d'évaluer la contribution d'une activité à l'un des six objectifs. Pour cela, deux notions sont définies :

- **éligibilité** : Une activité éligible au titre des objectifs climat est une activité figurant dans les annexes I et II du Règlement délégué « climat » de la Taxonomie et pour laquelle des critères de durabilité spécifiques ont été définis (Règlement délégué (UE) 2021/2139). Les activités listées dans ces annexes sont identifiées comme ayant le plus fort potentiel de contribution à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique ;

- **alignement** : Une activité alignée est une activité éligible qui contribue substantiellement à un objectif environnemental selon des critères techniques fixés pour chaque objectif environnemental, qui ne cause pas de préjudice important aux autres objectifs environnementaux, et qui respecte des critères de garanties minimales en matière de droits humains, de concurrence, de fiscalité et de corruption.



Le Règlement impose aux entreprises de publier la part de leurs ventes, des dépenses d'investissements et des dépenses d'exploitation associée à leurs activités éligibles et alignées.

Ce Règlement s'applique aux sociétés non-financières et financières depuis le 1^{er} janvier 2022. En 2022, au titre de l'exercice fiscal 2021, les sociétés étaient tenues de publier les indicateurs mesurant l'étendue de leurs activités éligibles à la

Taxonomie, c'est-à-dire intégrées à la classification des actes délégués, sans analyse de critère de durabilité, et ce, uniquement au titre des deux premiers objectifs environnementaux. En 2023, au titre de l'exercice fiscal 2022, les sociétés non financières, dont fait partie Fnac Darty, sont tenues de publier l'éligibilité et l'alignement complet de leurs activités sur les deux premiers objectifs environnementaux.

Périmètre considéré

- Les ventes, les dépenses d'investissements et les dépenses d'exploitation considérées couvrent l'ensemble des activités du Groupe, correspondant au périmètre consolidé.
- Les données financières sont issues des comptes au 31 décembre 2022 et le chiffre d'affaires et les dépenses d'investissement peuvent donc être réconciliés avec les états financiers.
- Aucune exclusion par rapport au périmètre de consolidation n'a été effectuée.

2.3.4.1.2 / Intégration de la Taxonomie dans la stratégie RSE du Groupe

Le Groupe démontre une montée en puissance de ses engagements pour le climat, entre autres décrits dans les sections 2.2 et 2.3 de ce rapport, et suit 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. Fort de ses engagements environnementaux, sociaux et sociétaux, Fnac Darty soutient pleinement la Commission européenne dans la poursuite de son travail d'analyse des activités et de définition de critères d'examen technique pour les objectifs 3 à 6.

Compte tenu des informations 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 étant contributrice à la transition vers une économie circulaire, notamment dans les catégories « Provision of repair and maintenance services and of directly related activities », sur la base des activités listées dans le rapport préliminaire de la Plateforme pour la Finance Durable publié en mars 2022, pour l'objectif 4 notamment (transition vers une économie circulaire). Ces dernières activités feront l'objet d'une étude plus approfondie lors de leur intégration au reporting réglementaire Taxonomie en 2024.

Le Groupe démontre par ailleurs 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. Ces actions s'inscrivent pleinement dans la poursuite du plan stratégique Everyday, dont l'un des piliers est l'accompagnement des consommateurs dans l'adoption de comportements durables.

2.3.4.2 / Évaluation et méthodologies

2.3.4.2.1 / Introduction

Afin d'identifier les activités du Groupe éligibles à la Taxonomie, la direction RSE conjointement avec la direction financière ont réalisé des réunions dédiées dès 2021 avec le soutien d'un cabinet spécialisé, en vue de l'application de la première année de reporting portant sur l'éligibilité. Une analyse détaillée de l'ensemble des métiers du Groupe a permis de détourner les activités éligibles à la Taxonomie. Ces rencontres ont été reconduites régulièrement en 2022, en vue de la poursuite de l'application de la norme Taxonomie, notamment concernant la phase d'alignement des activités éligibles. Des ateliers réunissant les équipes métiers du Groupe concernées par le reporting ont été organisés sur le second semestre 2022, afin de poursuivre l'identification des activités éligibles, de détourner le niveau d'information existant et de sensibiliser les équipes aux critères techniques d'alignement des activités éligibles.

Une activité économique est jugée non-éligible si elle est 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 ainsi que par les FAQ.

Le modèle d'affaires du Groupe est basé principalement sur la distribution de produits techniques (micro-informatique et électronique grand public), de produits éditoriaux (livres, disques et gaming), de produits électroménagers (gros et petit électroménager) ainsi que de la vente des services associés à ces produits. Étant donné cette activité principale de « retailer », les activités de Fnac Darty n'ont pas été considérées par la Taxonomie comme pouvant avoir une contribution substantielle au regard des deux objectifs climatiques. Par conséquent, aucun chiffre d'affaires éligible (et donc a fortiori durable) n'a été identifié pour cette deuxième 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 (Capex) et dépenses d'exploitation (Opex) 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. Par ailleurs, l'analyse d'éligibilité des Capex et Opex ne porte donc que sur les mesures dites « individuelles ». Les mesures individuelles sont définies dans le cadre de la Réglementation comme l'acquisition du produit d'activités éligibles ou alignées à la Taxonomie.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Les catégories de Capex mesures individuelles pouvant s'appliquer au Groupe et étudiées sont présentées dans le tableau suivant :

Nom de l'activité selon l'annexe 1 du Règlement délégué « climat » de la Taxonomie	Définition de l'activité selon l'annexe 1 du Règlement délégué « climat » de la Taxonomie	Activités correspondantes au sein du Groupe
6.5 / Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	L'achat, le financement, la location, le crédit-bail et l'exploitation de véhicules désignés comme appartenant aux catégories M1 et N1 relevant toutes deux du champ d'application du Règlement (CE) n° 715/2007 du Parlement européen et du Conseil (234), ou à la catégorie L (véhicules à deux ou trois roues et quadricycles).	Capex d'acquisition et d'entretien de la flotte de véhicules de fonction et de véhicules utilitaires légers dont le poids < 2,6 t (principalement petits véhicules utilitaires légers de type Kangoo) utilisés pour le dépannage et la livraison de matériel électroménager.
7.3 / Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	Mesures de rénovation individuelles consistant en l'installation, la maintenance ou la réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique.	Installation, maintenance et remplacement de matériel isolant ou favorisant l'efficacité énergétique au sein des magasins, entrepôts et bureaux.
7.5 / Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments.	Mesures individuelles réalisées au sein des magasins, entrepôts et bureaux du Groupe comprenant : (a) installation, entretien et réparation de thermostats de zone, de systèmes de thermostat intelligent et de dispositifs de détection, y compris de capteurs de mouvements et d'interrupteurs solaires ; (b) installation, entretien et réparation de systèmes d'automatisation et de contrôle de bâtiments, de systèmes de gestion de l'énergie des bâtiments, de systèmes de commande d'éclairage et de systèmes de gestion de l'énergie ; (c) installation, entretien et réparation de compteurs intelligents pour le gaz, la chaleur, le froid et l'électricité.
7.7 / Acquisition et propriété de bâtiments	Achat d'immobilier et exercice de la propriété de cet immobilier. Activité correspondant au code NACE L68.	Crédit-baux et acquisitions de bâtiments (bureaux, magasins, entrepôts).

2.3.4.2.2 / Approche d'identification des indicateurs financiers (chiffres d'affaires, dépenses d'investissement et de fonctionnement)

Indicateur chiffre d'affaires

L'indicateur chiffre d'affaires Taxonomie est composé au numérateur du chiffre d'affaires aligné (respectivement éligible) et du chiffre d'affaires total du Groupe au dénominateur.

Le chiffre d'affaires total retenu correspond au montant du chiffre d'affaires publié, tel que présenté en section 5.1 du Document d'enregistrement universel (« Produits des activités ordinaires ») et défini en section 4.1. Aucune exclusion de périmètre n'a été pratiquée par rapport au périmètre de reporting financier.

Le tableau suivant présente une synthèse de l'indicateur chiffre d'affaires Taxonomie pour 2022 :

	Chiffre d'affaires	
	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en %)</i>
A. Total activités éligibles à la Taxonomie	0,0	0,0 %
A1. Activités durables (alignées)	0,0	0,0 %
A2. Activités éligibles mais non durables (non alignées)	0,0	0,0 %
B. Total activités non éligibles à la taxonomie	7 949,4	100,0 %
TOTAL (A + B)	7 949,4	100,0 %

Indicateur Capex

L'indicateur Capex au sens de la Taxonomie est composé au numérateur des Capex liés à des actifs ou des processus associés à des activités alignées (respectivement éligibles), aux plans de Capex visant à rendre une activité alignée, et aux Capex individuellement alignés dits de « mesures individuelles ».

Le dénominateur de l'indicateur Capex reprend l'ensemble des investissements opérationnels nets des désinvestissements du périmètre consolidé, ainsi que le total des augmentations de droits d'utilisation des actifs sous IFRS 16 du Groupe, tels que présentés respectivement en section 4.2.3.1 et note 18 du chapitre 5.2 du Document d'enregistrement universel. Aucune exclusion n'a été pratiquée par rapport au périmètre de reporting financier.

Compte tenu de l'absence de chiffre d'affaires éligible et du fait qu'aucun plan de Capex n'a été qualifié au titre de l'éligibilité et de l'alignement, la définition du numérateur Capex est limitée pour le Groupe aux seules les mesures individuelles. Ces dernières concernent principalement les investissements liés aux activités immobilières : acquisition et propriété de bâtiments (y compris les augmentations de droits d'utilisations pour les locations longue durée sous IFRS 16), rénovation de bâtiments existants et travaux ad hoc liés à l'efficacité énergétique des bâtiments. Les locations de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires légers ont également été considérées dans l'analyse d'éligibilité et d'alignement des Capex.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Le tableau suivant présente une synthèse de l'indicateur Capex Taxonomie pour 2022 :

	Capex	
	(en millions d'euros)	(en %)
A. Total activités éligibles à la Taxonomie	259,6	62,6 %
A1. Activités durables (alignées)	17,8	4,3 %
<i>dont 7.5 – Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments</i>	0,4	0,1 %
<i>dont 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments</i>	17,5	4,2 %
A2. Activités éligibles mais non durables (non alignées)	241,8	58,3 %
<i>dont 6.5 – Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers</i>	3,8	0,9 %
<i>dont 7.3 – Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique</i>	4,6	1,1 %
<i>dont 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments</i>	233,4	56,3 %
B. Total activités non-éligibles à la taxonomie	155,1	37,4 %
TOTAL (A + B)	414,8	100,0 %

Indicateur Opex

L'indicateur Opex Taxonomie est composé du rapport entre les dépenses d'exploitation alignées au numérateur et de l'indicateur Opex total au sens de la Taxonomie au dénominateur.

Les dépenses d'exploitation alignées (respectivement éligibles) au sens de la Taxonomie incluent les Opex liés aux actifs ou processus associés à des activités alignées (aucune activité alignée pour le Groupe), aux Opex associés à un plan Capex existant pour étendre une activité alignée, ainsi que des Opex individuellement alignées (achats de productions issues d'activités alignées et mesures individuellement alignées permettant d'améliorer l'efficacité énergétique).

L'Opex total se compose des coûts directs non capitalisés, comprenant les frais de R&D, la rénovation de bâtiments, les contrats de location court terme (hors IFRS 16), les coûts de maintenance et réparation et les autres coûts liés à l'entretien courant des actifs corporels nécessaires pour leur bon fonctionnement.

En raison de la nature de ses métiers, aucun frais de R&D n'a été identifié (comme indiqué en section 1.6.2 « Marques, recherche et développement » du Document d'enregistrement universel) par le Groupe. La définition des Opex selon la Taxonomie est limitée pour le Groupe aux frais de rénovation et d'entretien des actifs (comprenant notamment les charges d'entretien du parc automobile et immobilier, les frais de maintenance informatiques ou encore les frais de nettoyage et de sécurité), ainsi qu'aux charges de locations à court terme. Ces dernières sont peu élevées au vu du modèle économique du Groupe, qui a recours essentiellement aux locations de locaux commerciaux et de véhicules à long terme. Le dénominateur du KPI Opex calculé selon la Taxonomie s'élève à 71,3 millions d'euros, ce qui, sur un total d'Opex s'élevant à 2 179,3 millions d'euros, représente moins de 5 % de l'ensemble des dépenses d'exploitation du Groupe, soit une part non matérielle. L'exemption de matérialité sur les Opex a donc été appliquée et la part des Opex éligibles du Groupe Fnac Darty est nulle concernant l'année 2022.

Le tableau suivant présente une synthèse de l'indicateur Opex Taxonomie pour 2022 :

	Opex	
	(en millions d'euros)	(en %)
A. Total activités éligibles à la Taxonomie	0,0	0,0 %
A1. Activités durables (alignées)	0,0	0,0 %
A2. Activités éligibles mais non durables (non-alignées)	0,0	0,0 %
B. Total activités non éligibles à la taxonomie	71,3	100,0 %
TOTAL (A + B)	71,3	100,0 %

2.3.4.2.3 / Méthodologie d'évaluation des activités au regard des critères d'évaluation technique

Méthodologie de vérification des DNSH génériques et des critères MS

L'évaluation de la conformité des Capex éligibles aux garanties minimales et aux critères DNSH « Adaptation au changement climatique » a constitué la première phase de l'analyse de l'alignement. Ces deux critères sont dits « génériques » car ils s'appliquent de la même manière à l'ensemble des Capex éligibles, et sont vérifiés au niveau du Groupe car reposent sur des politiques et initiatives globales.

Garanties minimales

L'analyse des garanties minimales pour l'alignement des Capex éligibles du Groupe a reposé sur les éléments suivants :

- l'article 3 du Règlement Taxonomie (UE) 2020/852 portant sur les critères de durabilité environnementale des activités économiques, qui précise au point c) que ces activités doivent être exercées dans le respect des garanties minimales prévues à l'article 18 pour être considérées comme durables sur le plan environnemental ;
- l'article 18 du Règlement Taxonomie (UE) 2020/852 portant sur les garanties minimales qui les définit comme des procédures qu'une entreprise exerçant une activité économique met en œuvre pour s'aligner sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, y compris les principes et les droits fixés par les huit conventions fondamentales citées dans la déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail et par la Charte internationale des droits de l'homme ;
- les quatre textes fondateurs évoqués dans l'Article 18 du Règlement Taxonomie, à savoir :
 - la Charte Internationale des droits de l'homme (1948, 1966), constituée de la Déclaration universelle des droits de l'homme, du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, et du Pacte international relatif aux droits civils et politiques,
 - les principes et droits fixés par les huit conventions fondamentales citées dans la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (2002) relative aux principes et droits fondamentaux au travail,
 - les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme (2011),
 - les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2011) ;

- les recommandations issues du rapport final sur les garanties minimales de la Plateforme européenne sur la finance durable du 11 octobre 2022.

Ce rapport de la Plateforme sur la finance durable identifie dans ces textes fondateurs quatre thématiques prioritaires devant être examinées dans le cadre des garanties minimales :

- droits de l'homme ;
- concurrence ;
- fiscalité ;
- corruption.

Le respect des garanties minimales par le Groupe a été analysé au regard des critères de non-alignement proposés dans ce rapport. Ces derniers visent à s'assurer d'une part que le Groupe n'a pas été à l'origine de violations des droits et réglementations en lien avec ces quatre thématiques, et d'autre part, que des procédures sont en place au sein du Groupe afin d'identifier, d'évaluer, d'éviter et d'atténuer de telles violations. Une synthèse des résultats de ces analyses est présentée ci-après :

Droits de l'homme

Le Groupe s'engage à respecter et promouvoir les droits de l'homme et libertés fondamentales reconnus (voir aussi § 2.5.1. et § 2.5.4).

Le Groupe n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour non-respect des droits de l'homme. Aucune saisine n'a été acceptée par un point de contact national (PCN) de l'OCDE, et aucune allégation n'a été retenue à l'égard du Groupe et publiée sur le site du Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme (BHRRC).

La procédure de diligence du Groupe en matière de respect des Droits de l'Homme est détaillée dans le plan de vigilance du Groupe, communiqué publiquement (voir § 2.5.4). Elle est conforme aux grandes étapes présentées dans les principes opérationnels en lien avec la responsabilité incombant aux entreprises de respecter dans les principes directeurs de l'ONU. Notamment :

- identifier et évaluer les impacts négatifs y compris à travers l'engagement des parties prenantes, dans les opérations, les chaînes d'approvisionnement et les relations commerciales ;
- prendre des mesures pour faire cesser, prévenir, atténuer et remédier aux impacts négatifs ;
- suivre la mise en œuvre des mesures mises en place et des résultats ;
- dans le cas où une incidence négative serait avérée, le Groupe s'engage à mettre en œuvre les mesures de réparations adéquates.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Corruption

Le Groupe et ses dirigeants n'ont fait l'objet d'aucune condamnation pour corruption.

Des procédures anti-corruption sont en place au sein du Groupe (voir § 2.5.2).

Fiscalité

Le Groupe n'a pas été condamné pour violation de la législation fiscale.

L'entreprise considère la gouvernance et la conformité en matière fiscale comme des éléments importants de surveillance, et des stratégies et processus adéquats de gestion des risques fiscaux sont en place (voir § 2.5.9).

Droit de la concurrence

Le Groupe ne présente pas de condamnation récente pour non-respect du droit de la concurrence.

L'entreprise sensibilise ses employés à l'importance du respect des lois et réglementations applicables en matière de concurrence (voir § 2.5.5).

En conclusion, les activités du Groupe sont réalisées dans le respect des garanties minimales.

DNSH Adaptation au changement climatique

Conformément à l'appendice A de l'annexe I du Règlement délégué (UE) 2021/2139 relative à l'atténuation du changement climatique, le Groupe a vérifié le respect des critères du DNSH générique Adaptation pour l'ensemble de ses Capex éligibles.

Le DNSH Adaptation requiert :

- une identification des risques physiques climatiques pouvant impacter négativement les activités du Groupe ;
- une évaluation de la vulnérabilité des activités à ces risques selon des scénarios pertinents en lien avec la durée escomptée des activités et d'utilisation des actifs ;
- lorsque des risques majeurs sont identifiés, une évaluation de mesures d'adaptation et la mise en œuvre d'un plan d'adaptation.

L'identification des risques et l'analyse de la vulnérabilité des actifs a été réalisée dans le cadre de l'analyse menée par le cabinet Carbone 4 selon la méthodologie « Ocara » (voir § 2.3.1.2).

Cette analyse a été initiée en 2022 et couvrait alors la totalité des bâtiments détenus et loués par le Groupe. L'analyse de l'alignement des Capex au DNSH Adaptation a été menée en vérifiant la couverture des bâtiments éligibles par l'analyse Ocara. Les acquisitions ou nouveaux baux enregistrés après le 30 juin 2022 n'étant pas couverts, des analyses ont été réalisées au cas par cas via l'outil Bat-Adapt pour les bâtiments concernés.

Les conclusions des analyses de risques et de vulnérabilité des actifs du Groupe sont les suivantes : aucun des bâtiments éligibles ou bâtiments dans lesquels des équipements de performance énergétiques éligibles ont été installés ne sont concernés par des risques climatiques physiques majeurs.

Au regard de l'appendice A, en l'absence de risques majeurs identifiés, l'alignement des Capex éligibles n'est pas conditionné à la mise en place de mesures d'adaptation.

Méthodologies de vérification de la contribution substantielle et des DNSH spécifiques

Pour chaque activité de mesure individuelle, la démarche mise en place pour déterminer l'alignement est synthétisée dans le tableau ci-dessous.

Nom de l'activité	Évaluation de la contribution substantielle (CS)	Évaluation des DNSH spécifiques	Arbitrages pris, proxys et clés de répartition
6.5 / Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	Sur la base des contrats de leasing de véhicules présentant une augmentation des droits d'utilisation. Recensement des véhicules : <ul style="list-style-type: none"> ■ appartenant aux catégories M1 & N1 ; ■ dont les émissions de CO₂ sont inférieures à 50 g CO₂ /km ; ■ dont le poids à vide n'excède pas le 2,6 t (FAQ de décembre 2022). Parmi les 169 véhicules du Groupe éligibles à cette activité, seuls 6 véhicules remplissent ces critères de CS.	Les véhicules identifiés ne doivent pas causer de préjudice important aux objectifs 2, 4 et 5. <ul style="list-style-type: none"> ■ L'objectif 2 (adaptation au changement climatique) est validé, les bâtiments auxquels ces véhicules sont rattachés ayant fait l'objet d'une analyse des risques et ne présentant pas de risques majeurs au regard de l'appendice A de l'annexe I (cf. section précédente). ■ L'objectif 4 (transition vers un économie circulaire) n'est validé que pour les véhicules réutilisables ou recyclables au minimum à 85 % en poids, réutilisables ou valorisables au minimum à 95 % en poids. ■ L'objectif 5 (prévention et contrôle de la pollution) n'est validé qu'à condition que les pneumatiques de véhicules concernés soient conformes aux exigences en matière de bruit de roulement externe dans la classe d'efficacité énergétique la plus élevée et au coefficient de résistance au roulement. 	La validation des critères de DNSH 4 et 5 n'a pas pu être établie et permettre d'établir l'alignement de cette catégorie de Capex, en raison du manque d'information disponible.
7.3 / Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	Le recensement des activités suivantes a été effectué auprès de chaque filiale du Groupe : <ul style="list-style-type: none"> ■ remplacement de fenêtres et de portes par de nouveaux équipements écoénergétiques, ainsi l'installation et de remplacement de sources lumineuses, de systèmes de CVC ou de matériel de robinetterie par des technologies écoénergétiques ou hautement efficaces. Ces équipements doivent par ailleurs relever des deux classes d'efficacité énergétique les plus élevées conformément au Règlement (UE) 2017/1369.	Les équipements identifiés ne doivent pas causer de préjudice important aux objectifs 2 et 4. <ul style="list-style-type: none"> ■ L'objectif 2 (adaptation au changement climatique) est validé, les bâtiments dans lesquels sont installés ces Capex ayant fait l'objet d'une analyse des risques et ne présentant pas de risques majeurs au regard de l'appendice A de l'annexe I (cf. dernier paragraphe de la section précédente). ■ L'objectif 5 (prévention et contrôle de la pollution) n'est validé qu'à la condition que les composants et matériaux de construction ne présentent pas au sein de leurs composants une des plus de 4 000 substances visées par l'appendice C (parmi lesquelles on trouve les polluants organiques persistants, le mercure, les substances appauvrissant la couche d'ozone, etc.). 	Suite aux précisions de la dernière FAQ du 19/12/2022, le Groupe a été dans l'impossibilité de vérifier que les équipements installés valident le critère DNSH 5, et ce par manque d'information disponible auprès des fournisseurs. Par ailleurs, le critère de CS exigeant que les équipements concernés soient uniquement des équipements relevant des deux classes d'efficacité énergétique les plus élevées n'a pas pu être clairement établi, en raison d'un manque de distinction entre les anciennes étiquettes énergétiques et les nouvelles, au sein des informations communiquées par les fournisseurs d'équipements.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Nom de l'activité	Évaluation de la contribution substantielle (CS)	Évaluation des DNSH spécifiques	Arbitrages pris, proxys et clés de répartition
7.5 / Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	Au sein d'un formulaire dédié, recensement auprès des filiales du Groupe des mesures individuelles suivantes : installation, entretien et réparation de thermostats intelligents ; de systèmes d'automatisation et de contrôle gestion de l'énergie des bâtiments (GTC/GTB) ; de compteurs intelligents pour le gaz, la chaleur, le froid et l'électricité ; d'éléments de façade et de couverture équipés d'un dispositif pare-soleil.	■ L'objectif 2 (adaptation au changement climatique) est validé, les bâtiments dans lesquels sont installés ces Capex ayant fait l'objet d'une analyse des risques et ne présentant pas de risques majeurs au regard de l'appendice A de l'annexe I (cf. dernier paragraphe de la section précédente).	Toutes les Capex de mesures individuelle identifiés pour cette activité sont considérés comme alignés.
7.7 / Acquisition et propriété de bâtiments	Parmi la liste de bâtiments acquis en propre ou en crédit-bail au cours de l'année, recensement et identification : <ul style="list-style-type: none">■ des bâtiments construits avant le 31/12/2020 dont un certificat de performance énergétique relevant au minimum de la classe A a été délivré, ou faisant partie des 15 % du parc immobilier les plus performants en matière de consommation d'énergie primaire opérationnelle ;■ des bâtiments construits après le 31/12/2020 satisfont aux critères spécifiés de la section 7.1 (Groupe non concerné) ;■ des grands bâtiments non résidentiels exploités de manière efficace grâce à aux systèmes de surveillance et d'évaluation de la performance énergétique.	■ L'objectif 2 (adaptation au changement climatique) est validé, les bâtiments ayant fait l'objet d'une analyse des risques et ne présentant pas de risques majeurs au regard de l'appendice A de l'annexe I (cf. dernier paragraphe de la section précédente).	Aucun bâtiment construit après le 31/12/20 n'a été recensé. Pour les bâtiments ne présentant pas de DPE (non transmise par le bailleur ou non réalisée), afin d'établir la liste des bâtiments faisant partie des 15 % des bâtiments les plus performants, des facteurs de conversion Énergie primaire ont été utilisés selon la formule suivante : (facteur de conversion × consommation en énergie moyenne sur l'année)/surface du bâtiment. Les facteurs de conversion : 2,58 pour la France, 2,35 pour l'Espagne, et 2,5 pour la Belgique, le Portugal et la Suisse ont été utilisés (en lien avec la directive 2012/27 /UE relative à l'efficacité énergétiques). Le baromètre de l'OID présentant les seuils de consommation d'énergie primaire pour le top 15 % des bâtiments a ensuite été utilisé pour identifier les bâtiments alignés à la contribution substantielle.

2.3.4.3 / Résultats
2.3.4.3.1/ Résultats d'éligibilité et d'alignement sur l'exercice 2022

Activités économique	Chiffre d'affaires		Capex		Opex	
	(en millions d'euros)	(en %)	(en millions d'euros)	(en %)	(en millions d'euros)	(en %)
A. Total activités éligibles à la Taxonomie	0,0	0,0 %	259,6	62,6 %	0,0	0,0 %
Activités durables (alignées)	0,0	0,0 %	17,8	4,3 %	0,0	0,0 %
<i>dont 7.5 – Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments</i>	0,0	0,0 %	0,4	0,1 %	0,0	0,0 %
<i>dont 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments</i>	0,0	0,0 %	17,5	4,2 %	0,0	0,0 %
Activités éligibles à la taxonomie mais non durables (non alignées)	0,0	0,0 %	241,8	58,3 %	0,0	0,0 %
<i>dont 6.5 – Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers</i>	0,0	0,0 %	3,8	0,9 %	0,0	0,0 %
<i>dont 7.3 – Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique</i>	0,0	0,0 %	4,6	1,1 %	0,0	0,0 %
<i>dont 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments</i>	0,0	0,0 %	233,4	56,3 %	0,0	0,0 %
B. Total activités non-éligibles à la taxonomie	7 949,4	100,0 %	155,1	37,4 %	71,3	100,0 %
TOTAL (A + B)	7 949,4	100,0 %	414,8	100,0 %	71,3	100,0 %

2.3.4.3.2/ Évolution par rapport à l'exercice précédent
Évolution des résultats d'éligibilité

Le modèle d'affaires du Groupe, à savoir la distribution de biens culturels, électroniques et électroménagers, n'a pas évolué depuis l'exercice précédent. Aucun changement notable d'activité n'est à mentionner par rapport aux résultats 2021.

À noter que le ratio d'éligibilité pour les Capex s'est vu augmenter en comparaison avec l'exercice précédent.

Changements méthodologiques

À la différence des résultats 2021, aucun indicateur ajusté n'est présenté au titre de l'exercice 2022. Le Groupe avait défini et présenté un indicateur d'éligibilité volontaire pour l'exercice 2021, qui considérait l'éligibilité des activités du Groupe si ce dernier était producteur des produits qu'il commercialise et non distributeur. Il a été décidé de ne pas reconduire la présentation de cet indicateur ajusté, et ce dans le but de veiller au respect du principe de prééminence de la communication sur les indicateurs réglementaires de Taxonomie.

De même, la publication d'un indicateur anticipé de CA « admissible » réalisée pour l'exercice précédent, et qui s'intéresse aux activités qui seraient éligibles pour les objectifs environnementaux 3 à 6, n'a pas été reconduite (sur la base des activités listées dans le rapport préliminaire de la Plateforme pour la finance durable publié en mars 2022). En effet, il a été jugé préférable d'attendre la publication des nouveaux actes délégués à venir, qui définiront l'éligibilité des activités pour les objectifs environnementaux restants et ce, afin de limiter la comparabilité.

Le Groupe a modifié sa compréhension du dénominateur Capex Taxonomie par rapport à l'exercice précédent. Le montant total d'annulation des charges de location sous IFRS 16, utilisé pour le reporting 2021 a été remplacé par le montant total de l'augmentation des droits d'utilisation sous IFRS 16 sur l'année 2022. Ce changement d'interprétation se justifie par la volonté de se rapprocher d'une notion d'investissement plus exacte que la notion seule de droit d'utilisation pour le reporting de l'exercice 2021.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

2.3.4.4 / Perspectives

Amélioration des KPI

Le Groupe entend améliorer la part de ses activités alignées à court terme à travers la poursuite de la sensibilisation des équipes métiers aux enjeux du reporting Taxonomie, que ce soit dans la compréhension de la norme, dans l'identification des activités éligibles, ou encore dans les éléments à produire/demander aux différentes parties prenantes afin de permettre une meilleure prise en compte des critères d'alignement.

À moyen terme, à partir de l'exercice 2023, l'inscription de l'objectif environnemental 4 de « transition vers une économie circulaire » à la Taxonomie devrait permettre au Groupe de valoriser une partie de ses activités, en particulier les services de réparation et la vente de produits reconditionnés.

À long terme, dans la continuité du plan stratégique Everyday lancé en 2021 et de ses engagements en termes de politique RSE, le Groupe entend orienter autant que possible ses investissements vers des investissements valorisables au sein du reporting Taxonomie.

Amélioration des méthodologies d'évaluation et de reporting

La reconduite de l'exercice de reporting Taxonomie sur les deux premiers objectifs environnementaux devrait permettre d'améliorer et de renforcer les acquis au sein des processus d'analyse et de remontée des informations nécessaires à sa réalisation.

Une réflexion autour de l'automatisation du reporting Taxonomie par les outils SI a été initiée, avec notamment la rencontre de différents éditeurs proposant des solutions de reporting RSE ou bien spécifiquement dédiés au reporting Taxonomie. L'aspect évolutif de la norme n'a pas permis à ce jour d'investir des moyens dans l'automatisation de la remontée des données, permettant également une identification plus rapide des activités éligibles et des critères d'alignement. Cette démarche semble cependant nécessaire dans un futur proche, d'un point de vue de fiabilisation des données, d'amélioration des processus et de l'auditabilité des données présentées dans le reporting.

L'identification des flux financiers dans les systèmes d'information au moment de la prise de décision de l'investissement est également une piste d'amélioration étudiée, qui permettrait à la fois une amélioration du processus de reporting, mais aussi une amélioration des ratios d'alignements.

Intégration de la Taxonomie dans la stratégie et la performance de l'entreprise

Le reporting Taxonomie a une incidence sur la relation avec les différentes parties prenantes des métiers concernés par le reporting.

Par exemple, les critères d'alignement pour les investissements associés à l'installation et remplacement de matériel CVC ou de LEDs, correspondant à l'activité 7.3 – Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique, comprennent des critères de contribution substantielle et des critères DNSH pour lesquels une coordination avec les fournisseurs d'équipement est nécessaire. Désormais, l'équipe d'architecture technique et maintenance en charge de la conduite de ces installations s'assure auprès de ses fournisseurs d'équipements que ces derniers renseignent bien les étiquettes A ou B selon la nouvelle étiquette de performance énergétique, et veillent à obtenir la liste des substances chimiques présentes dans ces équipements.

De manière similaire, la direction immobilière, sensibilisée au reporting Taxonomie, a initié une démarche d'identification des baux « verts » présentant un label environnemental en vue de la démarche d'alignement aux objectifs de la Taxonomie. Un certain nombre de vérifications sont désormais intégrées dans le processus de sélection de ses partenaires ou dans le renouvellement des baux, notamment la présence de DPE dans les baux de locations, ou encore la classe énergétique des bâtiments concernés.

L'instauration du reporting Taxonomie n'a pas eu d'effet mesurable notoire concernant sa performance à ce jour, mais le Groupe est conscient des enjeux amenés par cette norme et des impacts réels que cette dernière peut avoir sur ses résultats.

2.4 / Développer notre principal actif : le capital humain

Contexte et tendances

La crise sanitaire a profondément changé les attentes des salariés en matière de sens donné à leur travail, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et de recherche de flexibilité dans leur organisation personnelle. Par ailleurs, le contexte macroéconomique d'inflation se répercutant sur leur pouvoir d'achat cumulativement à une baisse continue du chômage pour atteindre des niveaux historiquement bas (7,3 % en France selon l'INSEE en 2022), conduit à une hausse du turn-over de l'emploi salarié. En France par exemple, la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques indique qu'en 2022, 7 métiers sur 10 sont considérés comme en tension forte ou très forte. Elle publie également des analyses sur l'augmentation très significative du nombre de démissions⁽¹⁾.

En outre, l'évolution rapide des métiers, la rareté de compétences clés telles que celles liées aux métiers de la réparation pour lesquelles les formations initiales proposées sont insuffisantes en nombre pour garantir un vivier suffisant de professionnels, constituent des enjeux majeurs auxquels Fnac Darty est confronté.

Dans ce contexte, l'attractivité, la rétention et l'engagement des collaborateurs sont déterminants dans la réussite du projet du Groupe et de la mise en œuvre de son plan stratégique Everyday. Le travail réalisé par le Groupe pour renforcer ses processus de recrutement en mettant en place une organisation interne dédiée, pour valoriser sa marque employeur et développer les compétences métier incontournables, permet de répondre à ces enjeux. De nombreuses initiatives favorisant l'inclusion, la diversité et la mobilité ou garantissant la santé et la sécurité des salariés, permettent de développer l'engagement et la fidélisation des 25 000 collaborateurs du Groupe.

Risques

- Phénomène de la « grande démission », 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
- Inadéquation des compétences
- Difficultés à accompagner la diversification et l'augmentation de certaines activités à cause de la pénurie de certains profils

Opportunités

- Des collaborateurs engagés et des équipes performantes et diversifiées
- Une marque employeur attractive
- Agilité et résilience
- Capacité à innover
- Maîtrise des coûts liés aux accidents (assurance et absentéisme)
- Des collaborateurs dont l'expertise permet au client de réaliser « un choix éclairé », de faire durer ses produits, et de se différencier de la concurrence

Leviers activés

- Attirer et retenir les talents, notamment sur les métiers pénuriques et en croissance
- Construction de programmes de formation et d'intégration sur mesure

Faits marquants 2022

- Création d'une direction Acquisition et Développement des talents
- Signature de l'accord GEPP
- Ouverture d'un CFA interne
- Animation du réseau Ex Aequo et lancement d'un programme de *mentoring* féminin
- Formation de l'ensemble des référents aux « agissements sexistes et harcèlement sexuel »
- Participation d'une partie des membres du comité exécutif et des cadres dirigeants au programme de développement du leadership féminin EVE
- Accompagnement de la seconde partie de carrière et transition vers la retraite

Performances et suivi des objectifs

- **KPI : 14,9 heures de formation par salarié formé**
- 2,9 % de la masse salariale allouée à la formation
- 60,7 % des salariés formés en présentiel dans l'année et 93,9 % formés en présentiel ou en e-learning
- 166 techniciens formés puis recrutés en CDI
- Plus de 136 000 modules e-learning suivis
- **KPI : 30,3 % de femmes dans l'effectif Leadership Group ✓**

(1) On comptabilise ainsi 520 000 démissions au premier trimestre 2022, supérieur au précédent record observé au premier trimestre 2008 avec 510 000.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Leviers activés

- Accompagner les évolutions des métiers et des organisations du travail par la formation et les nouveaux modes de collaboration
- Continuer d'améliorer les conditions de travail et prévenir les risques sur la santé-sécurité
- Développer le sentiment d'appartenance

Faits marquants 2022

- Concrétisation du projet ABO et formation au management hybride pour tous les managers
- Renforcement de la prévention médicale à partir de 50 ans
- Investissements pour renforcer le confort au poste de travail pour les activités de manutention
- Renforcement des formations santé-sécurité
- Ancrage des principes d'actions « Tous leaders » et lancement d'un 360 ° feedback auprès du comité exécutif et du comité de direction France.
- Actions de sensibilisation menées par la mission Handicap et accélération du recrutement des personnes en situation de handicap
- Signature charte LGBT+

Performances et suivi des objectifs

- 420 managers formés au management hybride
- **KPI : 5,4 % absentéisme maladie**
- **KPI : 29,7 de taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt** (hors N&D)
- **KPI : 2,0 de taux de gravité des accidents du travail** (hors N&D)
- 5,2 % des salariés en situation de handicap dans l'effectif CDI

Sauf lorsque précisé, les données sociales présentées dans ce chapitre concernent le périmètre du reporting financier. Les franchises sont exclues du périmètre de reporting. Lorsque nécessaire, les définitions sont précisées dans les paragraphes associés.

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

Chiffres clés – effectifs

Périmètre : Groupe, hors franchises	2020	2021	2022
Effectif au 31/12 (CDD + CDI)	24 886	25 585	25 175
Dont effectif France	18 895	19 270	18 997
Effectif moyen (en ETP)	22 474	22 927	23 231
Part des CDI (dans l'effectif CDI + CDD)	89,2 %	87,8 %	87,7 %
Part de l'intérim (dans l'effectif CDI + CDD + interim)	12,5 %	13,1 %	12,9 %
Part des temps complet (dans l'effectif CDI)	82,9 %	83,8 %	83,9 %
Ancienneté moyenne des inscrits en CDI	12,3	12,7	12,8
Âge moyen des inscrits en CDI	38,9	40,9	40,9
Part des managers (sur l'effectif CDI)	23,7 %	23,9 %	24,7 %
Nombre de recrutements de salariés permanents (hors acquisitions)	2 562	3 570	4 023
Nombre de départs de salariés permanents (hors cessions)	2 976	3 818	4 787

Avec plus de 25 000 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 et de leur santé et leur sécurité.

2.4.1 / ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS, NOTAMMENT SUR LES MÉTIERS PÉNURIQUES ET EN CROISSANCE

La diversification des activités, la montée en puissance de l'e-commerce et le développement de la réparation font partie intégrante 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. Le Groupe active différents leviers pour favoriser l'attractivité et la rétention des salariés opérant sur ces métiers hautement concurrentiels.

2.4.1.1 / Acquérir les compétences requises en diversifiant les sources de recrutement

Une structure interne renforcée

Une direction Acquisition et Développement des talents a été créée en 2022, avec pour mission de définir et de mettre en œuvre une politique de recrutement sur le périmètre Fnac Darty en France, et notamment :

- le recrutement de cadres en CDI avec des missions formalisées, sur un modèle de cabinet de recrutement interne ;
- la participation active à la mise en œuvre de feuilles de routes « recrutement » sur les métiers pénuriques, en accompagnement des DRH et des opérationnels.

Pour répondre à la guerre des talents et accroître la visibilité de ses offres d'emploi vis-à-vis des candidats, le Groupe a accru son investissement sur les médias de recrutement de référence. Le *sourcing* de candidats est réalisé au travers de leviers d'acquisition diversifiés, annonces postées sur les meilleurs jobboards, chasse, communication sur les réseaux sociaux.

L'équipe Acquisition est en veille sur les solutions de recrutement innovantes pour attirer des nouveaux talents.

Développement de partenaires externes

Le développement de partenariats avec des acteurs de l'emploi locaux et nationaux est au cœur de la stratégie de recrutement, en particulier sur les métiers pénuriques. Pour intégrer les classes de formation diplômantes déployées par l'Académie Fnac Darty, le Groupe ouvre son recrutement à des publics éloignés de l'emploi (migrants, chômeurs de longue durée) ou à des candidats à la reconversion.

L'organisation d'événements emploi en Île-de-France et en région sera encore renforcée en 2023 avec des acteurs comme les CFA, Pôle Emploi, E2C, les missions locales, Impact Confiance, Sport dans la ville, ou encore les lycées professionnels

Fnac Darty est également engagé, depuis 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, pour les métiers de concepteurs cuisine, techniciens d'intervention à domicile et 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 : 1 classe et 3 chômeurs intégrés ;
- POEI techniciens d'intervention à domicile : 1 classe et 6 chômeurs intégrés ;
- POEI livreurs-installateurs : 2 classes et 7 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 partie 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 peuvent pour intégrer Vanden Borre en contrat à durée indéterminée.

En 2022, deux personnes en réinsertion ont intégré Vanden Borre dont une recrutée en CDI.

2.4.1.2 / Construire des programmes de formation et d'intégration sur mesure

Pour les techniciens SAV, piliers de la stratégie de durabilité

L'évolution des services de réparation de Fnac Darty, portée notamment par l'offre Darty Max d'abonnement à la réparation (voir aussi § 2.2.2.3), tire fortement le besoin de recrutement de techniciens SAV. Ainsi en 2022, le nombre d'interventions à domicile a augmenté de 6 % par rapport à 2021.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Pour accompagner le recrutement et la professionnalisation de nouveaux réparateurs, l'Académie a créé une branche dédiée pour développer des programmes de formation : la Tech Académie. Celle-ci travaille depuis plusieurs années avec des centres de formation des apprentis (CFA) pour accélérer la formation de nouveaux techniciens.

Au cours de l'année 2022, l'Académie de formation a aussi complété son offre de formation à destination des techniciens nouvellement recrutés, avec un parcours destiné aux nouvelles recrues qui disposent d'un bagage technique. L'objectif est de former en accéléré au métier de technicien électroménager à domicile. Un premier parcours de 26 semaines, sous forme de test, a débuté à Paris en septembre 2022.

En partenariat avec deux centres de formation des apprentis (CFA), le Groupe a ouvert 22 classes d'apprenants en 2022. Au total, Fnac Darty a ainsi formé 497 techniciens en 2022, dont 293 sont encore en cours de formation. Parmi les diplômés, 166 ont été recrutés en CDI, et 250 vont intégrer les nouvelles classes au cours du premier semestre 2023.

Pour répondre à ses besoins croissants, Fnac Darty a ouvert son propre CFA dédié aux métiers de la réparation pour l'électroménager en octobre 2022.

L'ensemble de ces techniciens valident un titre RNCP⁽¹⁾ de niveau 4 (technicien service de l'électroménager connecté, conseiller service en équipement connecté ou technicien après-vente de l'électroménager à domicile).

Pour les concepteurs cuisine, au cœur de la stratégie de diversification

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'accompagnement et la formation des collaborateurs pour les parcours des concepteurs cuisine dispensés au travers de l'Académie Cuisine ont évolué en 2022 pour répondre aux nouveaux besoins des magasins, avec deux parcours dédiés. Au total, 105 apprenants ont été formés via ces parcours.

Pour les livreurs-installateurs, garants de la qualité des services de livraison Darty

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.

Pour répondre à cette demande, Fnac Darty a recruté et formé à travers plusieurs dispositifs :

- 11 livreurs ont intégré une classe d'apprenants en alternance (Toulouse) ;
- 21 livreurs ont été recrutés et formés dans le cadre d'autres dispositifs, tels que la POEI (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle) et la MRS (méthode de recrutement par simulation), à Paris.

(1) Répertoire national des certifications professionnelles.

2.4.1.3 / Favoriser les mobilités internes vers les métiers en croissance

En plus de recruter en externe et de construire les compétences nécessaires dès l'intégration, le dernier levier pour assurer les effectifs nécessaires sur les métiers pénuriques est de capitaliser sur les ressources internes et inciter ou faciliter autant que possible les mobilités de collaborateurs du Groupe vers ces métiers.

Le Groupe a engagé en 2021 des négociations collectives au niveau du Groupe sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), aboutissant en janvier 2022 sur la signature du premier accord Groupe sur ce thème. Un des objectifs majeurs de cet accord est de formaliser la stratégie et les mesures qui permettront d'anticiper les adaptations nécessaires sur les emplois et compétences à moyen terme au regard des évolutions prévisibles liées aux orientations stratégiques du Groupe, aux évolutions du marché et aux attentes des consommateurs.

À ce titre, une place importante est donnée à la gestion des emplois définis comme « en développement », en proposant des mesures dédiées visant à les promouvoir en interne et accompagner au mieux les collaborateurs qui souhaiteraient réaliser une mobilité. Et ce, au travers de deux leviers :

- une méthodologie transverse à toutes les entités du Groupe permettant d'identifier les métiers dits « en développement ». Cette cartographie des métiers a été déclinée courant 2022 sur chaque entité du Groupe et a été partagée avec les CSE respectifs, pour donner la visibilité nécessaire aux collaborateurs et managers ;
- des mesures d'accompagnement spécifiques pour les collaborateurs envisageant une mobilité vers un métier identifié « en développement ». Pour combler les compétences manquantes et lever les freins à la reconversion, des dispositifs ont été développés :
 - 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 (par exemple quiz, entretien, bilan de compétence, mise en situation),
 - l'organisation de « vis ma vie » pour découvrir/comprendre les emplois visés et mieux se projeter,
 - la possibilité d'être suivi par un mentor dans le nouvel emploi afin de faciliter la prise de poste en l'accompagnant au quotidien sur le terrain,
 - la possibilité de prévoir une clause de retour sur un emploi similaire ou équivalent à l'emploi initialement occupé.

2.4.2 / CAPITALISER SUR TOUS LES TALENTS

2.4.2.1 / Valoriser les talents internes en favorisant la mobilité

Avec son accord GEPP, Fnac Darty a pour ambition de doter tous ses collaborateurs d'un socle commun de mesures sur des sujets essentiels en matière d'emploi et gestion de carrière, notamment pour inciter et accompagner leurs mobilités.

Au-delà de permettre à tous les salariés une diversification et une sécurisation de leur parcours professionnel, le Groupe a pour objectif au travers de cet accord qui couvre l'ensemble des enseignes Fnac, Darty, Nature& Découvertes et WeFix, et l'ensemble des métiers (exploitation, opérations et sièges), de leur ouvrir un large panel d'opportunités et les encourager à considérer l'ensemble des mobilités possibles : fonctionnelle (changement de métier), géographique ou encore entre enseignes/sociétés.

Afin d'encourager les mobilités fonctionnelles, les salariés disposent désormais d'outils leur offrant une meilleure visibilité sur les emplois et les trajectoires professionnelles possibles :

- les « aires de mobilité » : élaborées sur la base d'une analyse comparative des compétences entre chaque emploi afin de 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, elles permettent à chaque salarié de mieux orienter et préparer ses projets de mobilité professionnelle, au manager de mieux accompagner les salariés de son équipe dans leurs projets professionnels, et à la filière RH de mieux conseiller et accompagner les salariés en tenant compte des besoins du Groupe. Les référentiels de compétences et les aires de mobilités ont été co-construits courant 2022 pour l'ensemble des métiers de l'exploitation et des opérations (28 métiers recensés) au travers d'un groupe de travail rassemblant RH, opérationnels métiers et représentants d'organisations syndicales. Elles seront complétées sur le périmètre siège courant 2023 ;
- les plateformes digitales de bourses à l'emploi : elles visent à ce que l'ensemble des postes ouverts soit porté à la connaissance des salariés, et que ces derniers puissent y candidater. En complément, des actions spécifiques et ponctuelles de communication sur certains emplois vacants sont déployées, afin de valoriser ces derniers ;

- enfin, l'accord GEPP clarifie et harmonise les conditions d'éligibilité et règles en cas de mobilités géographiques et/ou entre les différentes enseignes ou sociétés du Groupe afin d'en fluidifier la mise en œuvre. Dans les cas où la mobilité implique une mobilité géographique, il précise les moyens logistiques et financiers afin de faciliter la prise de fonction des salariés dans leur nouvel emploi (recherche de logement, accompagnement au déménagement, accompagnement du conjoint).

2.4.2.2 / « Dénicher » les talents féminins

Depuis 2021, Fnac Darty a fait de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, et plus particulièrement du développement de la mixité professionnelle sur les postes à plus hautes responsabilités, un enjeu prioritaire. En effet, fort du constat d'un décalage entre la proportion de femmes dans le Groupe et de la proportion de femmes aux postes de direction ou sur certains métiers, Fnac Darty s'est mobilisée autour de cet objectif, reconnaissant la nécessité de garantir à tous et toutes une équité de traitement, l'opportunité de gagner en diversité, mais aussi le risque de se priver des talents féminins.

Afin de répondre à cet enjeu, le Groupe s'est organisé autour d'un programme transverse qui s'articule autour de plusieurs initiatives.

Fixer et afficher des objectifs chiffrés ambitieux

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

- 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) ;
- 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.

Même si le poste de directeur de magasin ne fait pas partie du *Leadership Group*, la proportion de femmes y accédant est également pilotée, en reconnaissance du caractère emblématique de ce poste. Ainsi le Groupe vise 30 % de femmes à la direction de ses magasins Fnac et 15 % pour Darty d'ici 2025.

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



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Performances 2022

Périmètre : Groupe, hors franchises	2020	2021	2022	Δ n-1
KPI : Part des femmes dans l'effectif Leadership Group ✓^(a)	24,3 %	26,6 %	30,3 %	3,7 pts
Part des femmes dans l'effectif total	39,6 %	39,1 %	38,2 %	(0,9) pt
Part des femmes dans l'effectif « manager »	37,0 %	37,2 %	37,6 %	0,4 pt
Part des femmes dans l'effectif « directeur de magasin »	18,2 %	19,9 %	23,6 %	3,7 pts
Part des femmes au conseil d'administration	50 %	50 %	54,5 %	4,5 pts
Part des femmes au comité exécutif	33,3 %	38,5 %	46,2 %	7,7 pts
Part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle dans l'année	22,9 % (23,5 % pour les hommes)	22,3 % (25,2 % pour les hommes)	15,8 % (14,3 % pour les hommes)	(6,5) pts ((10,9) pts pour les hommes)
Index égalité professionnelle (consolidé)	90	88	87	

(a) Les indicateurs auxquels ce symbole ✓ est adossé ont été vérifiés et certifiés à un niveau d'assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant (voir § 2.8).

Le Groupe récolte dès 2022 les fruits de la mobilisation de la ligne managériale sur les enjeux de parité et du déploiement de leviers d'actions (décrits ci-après), avec une progression observable de la part des femmes aux postes managériaux, et ce, aussi bien au sein des effectifs « Managers » (+ 0,4 point vs 2021), des directeurs de magasins (+ 3,7 points vs 2021), que du comité exécutif (+ 7,7 points vs 2022).

Par ailleurs, Fnac Darty est classé 47^e sur 120 au Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120, classement mis en place en 2013 par le ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité, dans le cadre du suivi de la loi Copé-Zimmermann ; soit un gain de 15 places par rapport à l'année précédente, avec un score de 69,98 sur 100 (+ 6,81 points).

Animer un réseau interne dédié à la parité

Le réseau « Ex Aequo » a été créé en mars 2021 et recense, après presque deux ans d'existence, plus de 150 adhérents, hommes et femmes. Il bénéficie d'une gouvernance structurée autour d'un comité de pilotage rassemblant des collaborateurs et collaboratrices représentatifs de différentes directions et métiers, et d'un *board* composé de quatre membres du comité exécutif.

Le réseau 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.

En s'inscrivant dans cette démarche, en plus de points d'échanges réguliers entre pairs, les adhérentes d'Ex Aequo peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé comme du *mentoring* ou des ateliers de développement personnel.

Enfin, l'objectif du réseau est également de rendre visible sous sa bannière l'engagement du Groupe, en multipliant les prises de paroles venant servir l'enjeu de parité, que ce soit par :

- l'organisation de témoignages de *role models* internes : 5 sessions d'échanges ont eu lieu en 2022 avec des femmes membres du Comex ou directrices de site ;
- des rencontres avec des personnalités inspirantes : 2 interventions en 2022 ;
- des communications internes (conseils de lecture, témoignages de collaborateurs sur le congé paternité...).

Déployer des programmes de développement et de sensibilisation au leadership féminin

Depuis 2020, le Groupe a construit et déploie le Programme « Oser ! », dispositif de développement personnel ciblant le leadership des femmes, permettant 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.

En 2022, le Groupe a complété son dispositif en initiant deux programmes de développement :

- un programme structuré de *mentoring* à destination des femmes. En 2022, 20 duos mentor-mentorée ont été formés et ont initié leur collaboration pour un parcours prévu de 12 à 24 mois. Pour cette première promotion, la priorité a été donnée pour les mentorées aux adhérentes du réseau Ex Aequo et aux collaboratrices des magasins Darty. Concernant les mentors, ce sont des hommes ou femmes qui se sont inscrits volontairement dans cette démarche. Ils et elles ont tous reçu une formation sur la posture et les outils des mentors ;

- la participation au programme Eve, séminaire de leadership interentreprises lancé par Danone en 2010, avec l'inscription de 12 collaborateurs et collaboratrices du Groupe mixant membres du Comex, membre du *Leadership Group* et hauts potentiels.

Par ailleurs, afin de promouvoir la place des femmes dans les métiers du numérique, Fnac Darty est partenaire de l'EFREI (École française de radioélectricité, d'électronique et d'informatique) et parraine le master *Dev Manager Full Stack* depuis mai 2021.

Lutter contre les agissements sexistes et le harcèlement sexuel

Sur le sujet de la lutte contre le sexisme, le Groupe considère indispensable d'allier des actions de communication, de sensibilisation et de formation, afin de réduire le risque de survenue de situations : compréhension des enjeux, personnes-ressources, dispositifs d'alerte, procédures internes, sanctions, mais aussi compréhension des stéréotypes de genre, reconnaissance de ce qui constitue un comportement sexiste, accueil de la parole d'une personne concernée, etc.

En 2022, le Groupe a formé l'ensemble des référents « Agissements sexistes et harcèlement sexuel » (direction et élus représentants du CSE) au cadre légal et aux procédures et outils internes. Des exercices de mise en situation ont été proposés afin que chaque référent soit à même de remplir son rôle (informer, orienter, déclencher les procédures le cas échéant).

Un groupe de travail mené par la direction des relations sociales a également été créé avec pour objectif d'utiliser tous les leviers pour éliminer les situations d'agissements sexistes ou de harcèlement sexuel, partant du constat que ces situations portent préjudice aux personnes concernées, au collectif de travail et au fonctionnement des entités. Le groupe de travail a pour mission d'auditer les process existants, et de renforcer le dispositif actuel en fonction des besoins identifiés par les référents et sur le terrain.

2.4.2.3 / Miser sur les talents « seniors »

Dans le cadre de son accord GEPP, le Groupe a également souhaité formaliser et renforcer ses engagements envers ses collaborateurs seniors (50 ans et plus), reconnaissant qu'ils sont un vivier incontournable de forces vives et talents sur lequel le Groupe compte.

Cet accord définit un certain nombre de mesures et dispositifs permettant aux seniors d'exercer pleinement leur activité professionnelle, et de les aider à préparer au mieux la transition vers la retraite.

Ces dispositifs s'articulent autour des 2 axes suivants :

Anticiper et accompagner la seconde partie de carrière

Fnac Darty souhaite pouvoir accompagner chaque collaborateur dans sa réflexion professionnelle en seconde partie de carrière avec notamment la possibilité, pour les salariés de 50 ans et plus, de bénéficier d'un bilan d'étape avec leur responsable des ressources humaines. Cet entretien permet d'ouvrir la réflexion sur d'éventuelles orientations de carrière souhaitées par le salarié et d'informer sur l'ensemble des dispositifs existants pour les salariés seniors. En parallèle de ces entretiens, tous les collaborateurs du Groupe reçoivent à partir de 50 ans une information complète sur les dispositifs en place les concernant et ont à leur disposition un « guide seniors ».

Le Groupe reconnaît que la formation est un axe majeur de l'accompagnement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein du Groupe, et un véritable outil de développement des compétences de tous les salariés tout au long de leur vie professionnelle, y compris après 50 ans. Dans ce cadre, Fnac Darty s'est engagé à ce que les salariés âgés de 55 ans et plus désireux de suivre une formation et formulant une demande en ce sens voient leur demande traitée en priorité, de même que pour les demandes d'inscription aux programmes de validations des acquis de l'expérience (VAE) internes. Les salariés de 55 ans et plus peuvent par ailleurs bénéficier – sous certaines conditions – d'un abondement de leur CPF de la part du Groupe, en fonction de leur projet.

Enfin, le Groupe accorde une importance particulière au transfert des compétences de leurs collaborateurs afin d'assurer une continuité de l'activité et de l'expertise métier. Étant donné leur expérience au sein du Groupe, leur connaissance métier et leur expertise, les salariés de 55 ans et plus sont identifiés comme des acteurs ayant un rôle majeur à jouer dans cette transmission des compétences, de sorte que le rôle de tuteur dans le cadre de l'alternance et le rôle de « mentor » dans le cadre de l'intégration de nouveaux collaborateurs, ou de mobilité professionnelle vers des métiers présentant une certaine technicité leur seront proposés prioritairement.

Accompagner la transition vers la retraite

Le Groupe est conscient que la fin de carrière peut être un sujet préoccupant pour les salariés concernés et souhaite autant que possible les accompagner pour que cette transition se fasse le plus sereinement possible, et ce au travers :

- d'ateliers collectifs et individuels « information retraite », au travers desquels ils disposent des informations nécessaires sur leurs droits, leur date de départ ainsi que le montant de leur future pension de retraite, sur les démarches à mener pour préparer leur départ à la retraite et sur les dispositifs de fin de carrière du type retraite progressive, rachats de trimestres et points...
- d'un programme d'accompagnement personnel de six semaines dans la préparation de cette transition, pour accompagner leur réflexion sur ce qu'ils feront à la retraite et ainsi structurer leurs projets personnels de vie.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Performances 2022

Périmètre : Groupe, hors franchises	2020	2021	2022	Δ n-1
Part des seniors ^(a) dans l'effectif CDI	23,2 %	24,4 %	26,8 %	9,9 %

(a) Salariés âgés de 50 ans et plus.

2.4.2.4 / Attirer les « jeunes » talents

Fnac Darty déploie une ambitieuse politique d'alternance avec des recrutements importants de jeunes talents. En 2022, près de 1 215 alternants ont été recrutés en France (1 033 contrats d'apprentissage et 182 contrats professionnels engagés).

Le Groupe entretient des relations durables avec des établissements de formation (grandes écoles, universités ou centres de formation), proposant des cursus diplômant en lien avec les métiers de l'entreprise.

Sur le périmètre des magasins, les enseignes Fnac et Darty recrutent des jeunes en alternance de formation bac à bac + 3, ainsi que des stagiaires sur les métiers du service client, de la vente et de la logistique. Une classe dédiée de « managers évolutifs »

a également été initiée en 2022 pour former, dans le cadre d'un programme spécifique de 24 mois, de jeunes alternants de niveau bac + 4-5 au management de proximité au sein des enseignes Fnac, Darty et Nature & Découvertes.

En parallèle, le Groupe investit fortement dans la formation en alternance de futurs techniciens ou livreurs-installateurs (voir 2.4.2.1).

Pour faire connaître ses métiers auprès de futurs alternants et de jeunes diplômés, l'équipe Relations écoles intervient régulièrement dans les écoles et les universités. Enfin, l'ensemble des offres d'emploi sont diffusées sur les intranets et réseaux alumni des écoles avec lesquelles le Groupe entretient des relations privilégiées sur le territoire national.

Performances 2022

Périmètre : Groupe, hors franchises	2020	2021	2022	Δ n-1
Part des juniors ^(a) dans l'effectif CDI	11,0 %	11,6 %	11,3 %	(2,6 %)
Nombre d'alternants	1 107	1 328	1 443	8,7 %

(a) Salariés âgés de 26 ans et moins.

2.4.3 / ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DES MÉTIERS ET DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

Performance, expertise, évolution des métiers... Fnac Darty, employeur responsable, a fait de ces enjeux des axes stratégiques du plan « Everyday » pour garantir l'employabilité et l'épanouissement des salariés dans leur métier et répondre toujours mieux aux attentes des clients.

Performances 2022

Périmètre : Groupe, hors franchises	2020	2021	2022	Δ n-1
KPI : Nombre d'heures de formation ^(a) par salarié formé	9,2 h	14,9 h	14,9 h	0
Part des salariés formés dans l'année en présentiel et/ou en e-learning sur l'effectif total ^(b)	75,9 %	93,7 %	93,9 %	0,3 %
Part des salariés formés dans l'année en présentiel sur l'effectif total ^(b)	37,5 %	56,7 %	60,7 %	7 %
Nombre d'heures de formation en présentiel par salarié formé en présentiel	13,7 h	14,9 h	14,4 h	(6,7 %)
Part de la masse salariale allouée à la formation	2,8 %	3,2 %	2,9 %	(8,3 %)

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

(b) Salarié (CDI, CDD) au 31 décembre 2022.

2.4.3.1 / Accompagner le choix éclairé grâce au programme Expertise vendeurs

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.

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. Cet objectif s'est traduit par le déploiement d'un ambitieux programme de formation personnalisé sur cinq ans, lancé en 2020 à destination de tous ses vendeurs et vendeuses.

Ce programme, qui mixe formations présentielles et e-learning, est composé :

- d'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, ou de perfectionner ses techniques et arguments de vente ;
- de quiz de positionnement, pour construire le parcours individualisé de chaque vendeur d'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.

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.

Des formations pour accompagner la transformation

En parallèle, des formations ont été déployées pour :

- accompagner le déploiement de l'abonnement Darty Max : près de 400 sessions de formations ont été dispensées pour former près de 5 500 collaborateurs ;
- développer la « visio vendeur » : 539 collaborateurs volontaires ont été accompagnés à la relation client par visio.

Ces dispositifs ont été reconnus et récompensés cette année par un prix dans la catégorie « Sales and Retail » au Printemps des Universités d'entreprises organisé par U-Spring. Ce prix identifie les initiatives « Formation » accompagnants la performance des sites « Retail ».

2.4.3.2 / Une Académie de formation interne qui se professionnalise et s'outille

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.

Une Académie de formation certifiée Qualiopi

Pour accentuer la professionnalisation des actions de formation et permettre le rayonnement en interne comme en externe, l'Académie de formation a obtenu la certification Qualiopi en novembre 2021.

Depuis, l'Académie continue le déploiement de ses programmes en adéquation avec les exigences qui découlent de cette certification :

- une nouvelle plateforme de formation e-learning permet une meilleure visualisation de l'offre et des parcours de formation digitaux ;
- un nouvel outil de visualisation des formations, directement apposé sur la plateforme et visible par les managers, permet de piloter plus finement la formation des équipes.

Un nouveau site pour l'Académie de formation

En septembre 2022, à la suite de la réorganisation du siège avec le projet d'*Activity Based Office*, l'Académie s'est installée dans de nouveaux locaux avec l'avantage d'avoir toutes les salles de formation rassemblées en un même lieu : au total, 7 salles de formations pour une capacité d'accueil d'environ 75 personnes. Ce lieu devient le centre officiel des actions de formation en France et abrite le service administratif de la formation.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

2.4.3.3 / Favoriser de nouvelles formes de collaboration

En 2022, le projet d'*Activity Based Office* a été déployé sur le siège d'Ivry sur Seine. Ce projet répond aux nouveaux besoins des collaboratrices et collaborateurs d'avoir de nouveaux modes de travail avec des espaces collaboratifs, conviviaux ou au contraire plus isolés.

La poursuite du télétravail s'est concrétisée par la signature d'un avenant à l'accord télétravail offrant aux salariés du siège de télétravailler jusqu'à 3 jours par semaine.

Pour accompagner le management en mode hybride, Fnac Darty a massivement investi dans la formation en lançant un programme pour 420 managers. À fin octobre 2022, 83 % de ces managers ont été formés au management hybride. Cette formation a représenté 32 ateliers portant sur la reconnaissance et la valorisation, l'identification des signaux faibles, la dynamique collective, la responsabilisation et la confiance.

2.4.4 / CONDITIONS DE TRAVAIL ET PRÉVENTION DES RISQUES

Condition nécessaire à l'engagement des collaborateurs, la santé (physique et psychique) et la sécurité constituent des enjeux majeurs pour Fnac Darty. Le Groupe a particulièrement investi dans la formation de ses équipes, notamment les encadrants, pour renforcer la prévention des risques.

Performances 2022

Périmètre : Groupe, hors franchises	2020	2021	2022	Δ n-1
KPI : Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt^(a)	30,1	31,5	29,7	(3,8 %)
KPI : Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt^(a)	1,7	1,9	2,0	7,9 %
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (Nature & Découvertes)	11,5	5,9	6,1	0,2 pt
Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt (Nature & Découvertes)	0,33	0,19	0,49	0,3 pt
Nombre de salariés formés à la sécurité	4 985	14 474	15 267	5,5 %
Nombre d'heures de formation à la sécurité	18 618	45 125	47 779	5,9 %
Absentéisme global	7,0 %	8,9 %	7,8 %	(1,1) pt
KPI : Absentéisme maladie	5,2 %	5,3 %	5,4 %	0,1 pt

(a) Hors Nature & Découvertes, dont la méthodologie de calcul de l'indicateur diffère (toutes les entités calculent ce taux sur les heures réellement travaillées, quand Nature & Découvertes le calcule sur les heures de travail théoriques).

Si l'année 2022 reste encore marquée par la Covid, avec un absentéisme centré sur la maladie à hauteur de 70 %, les autres sources d'absentéisme, notamment celles liées aux accidents du travail, sont en recul. Au bout du compte, l'absentéisme global et les taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt sont en baisse. En effet, depuis 2021, Fnac Darty déploie des plans de prévention des risques, à travers un investissement significatif en actions de sensibilisation et formation des salariés comme des managers, et des actions ciblées sur les métiers les plus exposés en lien avec leur nature physique et accidentogène (logistique et livraison tout particulièrement). Ces plans d'actions ont été poursuivis et renforcés en 2022, comme décrit dans le paragraphe 2.4.4.4.

2.4.4.1 / Un dialogue social constructif

Fnac Darty s'engage à respecter la liberté d'association partout dans le monde et encourage le dialogue social au sein de l'ensemble de ses entités juridiques, dans ses deux dimensions individuelle et collective. Il s'efforce également de créer des instances de représentation des salariés dans tous les pays où il est présent.

À fin 2022, le Groupe comptait quatre accords majeurs portant sur la représentation du personnel et couvrant l'ensemble des salariés des enseignes Fnac et Darty. Ces accords ont renforcé notamment les moyens mis à la disposition des représentants du personnel (nombre de représentants du personnel, instances supra-légales propres au Groupe, temps consacré au mandat, temps de travail pour les représentants du personnel pour préparer les réunions avec la direction, contribution financière du Groupe aux organisations syndicales, etc.) et les mesures de sécurisation et valorisation de leur carrière (entretien de carrière, etc.).

Un nouvel accord portant sur la représentation du personnel a également été conclu en 2022, afin de prendre en considération les évolutions de l'organisation de l'activité sur une entité dans la représentation du personnel et le dialogue social. L'ensemble des accords collectifs portant sur des sujets structurants (travail dominical, GEPP, QVT) prévoient une commission de suivi, gage de respect des engagements pris par le Groupe, qui se réunit une fois par an, donnant ainsi l'occasion d'un bilan de l'année écoulée ainsi qu'une discussion sur les perspectives pour l'année à venir.

Le Groupe dispose d'un comité d'entreprise européen au sein duquel siègent des représentants des quatre pays dans lesquels le Groupe dispose de salariés. Cette instance a également mis en place un groupe de travail dédié au devoir de vigilance qui se réunit une à deux fois par an et qui est un lieu d'échange entre la direction des ressources humaines, la direction RSE et les représentants du personnel afin de les associer pleinement à ces questions majeures pour le Groupe.

Fnac Darty dispose d'un comité de Groupe qui a été mis en place en 2019 suite à la fusion des deux enseignes et au sein duquel siègent des représentants du personnel de l'ensemble des entités du Groupe. Il se réunit au moins deux fois par an afin de faire un bilan notamment sur la politique sociale, la situation économique, la politique RSE, mais permet également d'échanger autour de sujets, initiatives ou nouveautés qui ne touchent qu'une partie de l'activité du Groupe afin que chaque élu dispose d'une connaissance exhaustive de l'ensemble des activités du Groupe.

En 2022, un accord de Groupe portant sur la GEPP⁽¹⁾ a été signé et est venu compléter les accords de Groupe portant sur la QVT et le télétravail conclus en 2021. Au total, en 2022, plus de 30 accords collectifs ont été signés en France, sur des thèmes tels que la rémunération, l'intéressement ou la participation, le télétravail, l'égalité professionnelle ou la mobilité professionnelle. En 2022, 100 % des salariés français sont ainsi couverts par un ou plusieurs accords collectifs signés dans l'année.

2.4.4.2 / Favoriser la libre expression de chacun sur ses conditions de travail

En complément du dialogue social au travers des instances de représentation du personnel, Fnac Darty souhaite donner à tous les collaborateurs la possibilité de s'exprimer sur les conditions de travail, reconnaissant la valeur d'un échange impliquant tous les acteurs de l'entreprise fondé sur la transparence et l'écoute des points de vue variés.

Dans cet objectif, le Groupe met à disposition différents leviers par lesquels les collaborateurs peuvent librement s'exprimer sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail :

- Supermood, un dispositif d'écoute innovant et respectant l'anonymat. 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, et permet ainsi aux managers d'apporter des réponses adaptées, ciblées et rapides. En 2022, des webinaires ont été mis en place chaque mois avec les managers pour les accompagner dans leur utilisation de cet outil managérial, du partage des résultats à la mise en actions. En décembre 2022, le taux de recommandation⁽²⁾ était de 74,7 %, contre 72,1 % en décembre 2021 ;
- une ligne d'écoute externe (*hotline*), auprès de psychologues du travail est ouverte à tous 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ;
- des réunions collectives d'expression, déployées et systématisées au sein des équipes, afin de permettre aux salariés de s'exprimer sur l'organisation, l'environnement ainsi que leurs conditions de travail. Conçues pour ouvrir des espaces de discussions constructifs et d'intelligence collective, ces réunions sont initiées par les managers, mais animées par des collaborateurs « pairs » issus ou non de l'équipe, visant ainsi à ce que les équipes s'inscrivent dans un nouveau rituel d'échanges, de prise de recul, de partage, de recherche de solutions.

(1) Gestion des emplois et des parcours professionnels.

(2) Part des collaborateurs donnant une note comprise entre 7 et 10 sur une échelle allant de 0 à 10.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

2.4.4.3 / Renforcer la prévention médicale à partir de 50 ans

Fnac Darty souhaite prévenir l'apparition d'éventuelles pathologies en lien avec l'âge et propose dans ce cadre à ses collaborateurs seniors les dispositifs et mesures suivantes :

- un bilan prévention : les salariés âgés de 50 ans et plus peuvent bénéficier d'un bilan prévention organisé par les organismes externes partenaires du Groupe. Ce bilan médico-psycho-social réalisé par des professionnels de santé est notamment l'occasion pour le salarié de discuter de son état de santé avec des professionnels compétents, repérer les éventuelles fragilités et facteurs de risques, bénéficier de conseils de prévention personnalisés et adaptés, découvrir des activités à travers des ateliers (activités physiques, équilibre et prévention des chutes, stimulation de la mémoire, gestion du stress, nutrition, sommeil etc.) et enfin de participer à des conférences thématiques (mémoire, motricité, etc.) ;
- autorisation d'absence pour la réalisation du bilan de santé/de l'examen de prévention en santé : afin de permettre aux salariés de 50 ans et plus de pouvoir bénéficier de l'examen de prévention en santé gratuit dispensé par la Sécurité sociale, Fnac Darty a souhaité accorder à ces derniers une autorisation d'absence rémunérée d'une demi-journée ;
- organisation d'une visite médicale additionnelle à compter de 55 ans : les salariés de 55 ans et plus peuvent, à leur demande, bénéficier d'une visite médicale additionnelle auprès des services de prévention et de santé au travail ;
- la systématisation des formations « gestes et postures » à tous les salariés de 55 ans et plus.

2.4.4.4 / Prévenir les risques sur les métiers les plus exposés

Constatant qu'aucun métier existant au sein du Groupe ne répond à la définition légale de pénibilité, Fnac Darty a souhaité, au travers de son accord GEPP, identifier en interne les métiers « à fort impact physique », pour leur permettre de bénéficier de certaines mesures spécifiques. Cela concerne notamment les métiers de chauffeur-livreur, de technicien, et de préparateur de commande, pour lesquels il est observé un pourcentage élevé d'accidents du travail ou de maladies professionnelles.

Ces métiers peuvent bénéficier de mesures d'accompagnement spécifiques au-delà de 50 ans, notamment l'aide à la reconversion professionnelle interne, l'aménagement du temps de travail pour mécénat de compétences, la prise en charge du reste à charge des frais pédagogiques d'un projet de transition professionnelle. Au-delà de ces mesures formalisées dans le cadre de l'accord Groupe GEPP, une animation régulière des KPI (taux absentéisme, taux d'accident de travail...) a été systématisée dans les différentes instances de gouvernance.

Des actions de prévention spécifiques ont également été mises en place sur des populations spécifiques.

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 musculosquelettiques (TMS), première cause d'accidents du travail dans le secteur de la logistique.

Tout au long de l'année 2022, des investissements ont été réalisés pour améliorer le confort aux postes de travail :

- amélioration de la posture debout prolongée avec la mise en place de tapis anti-fatigue ;
- achat de nouveau mobilier en adéquation avec les recommandations ergonomiques.

Depuis plusieurs années déjà, le bruit est un risque pris en considération. Il est évalué et des mesurages sont effectués dans les zones susceptibles de dépasser les seuils réglementaires. En 2022, des nouveaux mesurages par un organisme spécialisé ont été réalisés dans trois entrepôts du Groupe. Ces mesures ont permis de montrer que les postes de travail d'un des entrepôts sont tous dorénavant sous le seuil défini par la réglementation, à la suite de travaux d'insonorisation menés ces dernières années. Dans un autre, pour les logisticiens chargés du chargement et déchargement des camions, des bouchons spécifiques avec filtres ont été fournis.

L'année 2022 a été marquée par la poursuite du déploiement d'un système de blocage de roue avec cale sur bras articulé sur les quais de réceptions d'un des entrepôts. Le risque de départ intempestif des camions à quai est un risque majeur en logistique et des budgets d'investissement pour équiper tous les sites de dispositifs de blocage des roues sont prévus sur les années à venir.

En 2022, les Responsables d'exploitation logistique ont reçu des formations à l'analyse des accidents de travail. Pour sensibiliser les équipes, des panneaux de prévention ont été déployés sur les six sites logistiques en France. Des dispositifs sont en test comme la mise en place sur un site d'un partenariat avec un kinésithérapeute pour des ateliers de prévention. Sur certains sites, des consultations d'ostéopathie sur site ont été proposées aux collaborateurs.

Enfin, afin de réduire l'accidentologie et améliorer les conditions de travail, plusieurs chantiers « 5S » ont été menés au cours de l'année 2022, avec des résultats visibles. Cette démarche d'amélioration de la sécurité et du confort de travail s'est accompagnée de formations des équipes et a été portée par des relais terrain pour aider à la réalisation des actions et au maintien des principes tout au long de l'année.

En livraison

Afin de réduire les risques d'accidents, les principaux investissements ont visé l'amélioration des quais de chargement et de déchargement des matériels.

Des études TMS ont été réalisées en 2021 et 2022, qui ont conduit à déployer des plans d'action ciblés : stages de formation sur la prévention des TMS, collaborations avec des ergothérapeutes, création de groupes de réflexion sur l'accidentologie par métier, rappels sur l'obligation des équipements de protection individuels (EPI), déploiement de diables électriques.

La direction de la livraison dernier kilomètre a également placé la prévention des risques au premier plan dans les parcours d'intégration, via notamment des formations obligatoires.

Prévenir grâce aux formations obligatoires

Depuis 2021, le Groupe a fortement renforcé les formations de sécurité et le suivi de la réalisation des formations. Ces formations obligatoires concernent l'ensemble des collaborateurs du Groupe, et plus particulièrement les livreurs-installateurs, les logisticiens et les techniciens SAV, dont les activités sont les plus accidentogènes.

Afin de prévenir les risques sur les métiers les plus exposés, plusieurs types de formation ont été renforcés ou développés :

- des formations réglementaires (habilitations électriques, gestes & postures en situation de travail, sauveteur secouriste du travail, sécurité gaz...);
- des parcours spécifiques à destination des managers (piloter la sécurité, gestion de crises, permanence ouverture de sites). Ces derniers couvrent l'intégralité des risques auxquels peuvent être confrontés les managers dans l'exercice de leur métier : sécurité, sûreté, braquage, sécurité incendie, accident du travail, malaises. Ils comprennent des parties théoriques (réglementations) et pratiques (construction d'un plan de prévention des risques). En 2022, deux modules de formations aux risques explosifs et aux risques chimiques ont été intégrés dans le parcours des managers concernés pour répondre aux risques liés à la sécurité dans les dépôts.

En Espagne, l'entreprise s'appuie sur un outil innovant au service du bien-être, sous la forme d'une application web délivrant des conseils en matière de nutrition, de santé, de pratiques sportives. En 2022, près d'un salarié de Fnac Espagne sur quatre (23 %) a utilisé cet outil, déployé afin de renforcer la prévention des risques physiques et psychiques.

2.4.5 / DÉVELOPPER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE, LE LIEN SOCIAL ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Parce qu'ils sont le vecteur de différenciation par rapport aux *pure players* de la distribution et qu'ils incarnent les promesses de l'expérience Fnac Darty, les collaborateurs représentent le principal actif et la clef de l'ambition et du succès du Groupe. À cet égard, Fnac Darty souhaite s'engager dans une démarche proactive pour procurer à ses salariés un cadre de travail équilibré, motivant, inclusif et respectueux, vecteur d'engagement et de performance.

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 et signé avec les partenaires sociaux représentatifs du Groupe, a concrétisé la première étape dans la mise en place du socle commun de la qualité de vie au travail pour l'ensemble des enseignes Fnac, Darty, Nature & Découvertes et WeFix.

En novembre 2022, Fnac Darty a été distingué pour son accord Groupe qualité de vie au travail et égalité professionnelle, avec une mention spéciale dans la catégorie QVT aux « Victoires des Leaders du Capital Humain ».

Périmètre : Groupe	2020	2021	2022	Δ n-1
Turnover global	12,5 %	16,4 %	20,0 %	3,6 pts
Taux de recommandation ^(a)	73,4 %	72,1 %	74,7 %	2,6 pts
Part des salariés en situation de handicap dans l'effectif CDI ^(b)	4,9 %	5,0 %	5,2 %	0,2 pt
Part des personnes en situation de handicap dans les embauches en CDI ^(b)	0,8 %	1,7 %	1,8 %	0,1 pt

(a) Part des collaborateurs donnant une note de recommandation comprise entre 7 et 10 sur une échelle allant de 0 à 10.

(b) Hors Suisse et Belgique, non applicable.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Malgré un engagement élevé et en progression constante de ses collaborateurs (mesuré au travers du NPS collaborateurs), Fnac Darty fait face, comme la plupart des acteurs du retail, à des enjeux de rétention, avec des départs volontaires de plus en plus nombreux, tout particulièrement sur la population de vendeurs. Ce phénomène s'est accéléré depuis le Covid, avec des attentes de plus en plus fortes en termes de sens au travail et de qualité de vie sur des métiers exigeants. Depuis 2022, le Groupe a mis en place un suivi mensuel du turn-over, avec la systématisation d'un questionnaire de sortie à chaque départ de vendeur. Dans ce contexte, le Groupe s'attache à déployer les leviers de rétention autour de la gestion de carrière et des mobilités (cf. 2.4.2.1), mais aussi du sens au travers de valeurs partagées et d'inclusion, ainsi que de la rémunération dans un contexte de pouvoir d'achat sous tension.

2.4.5.1 / Tous Leaders : vers des principes d'action partagés

Tous Leaders, le programme de culture d'entreprise Groupe pour mieux travailler ensemble au service des clients et accélérer la performance sur les objectifs stratégiques a été poursuivi en 2022 avec la diffusion de témoignages inspirants. L'ensemble des collaborateurs a ainsi pu approfondir sa compréhension des 5 principes d'action de Tous Leaders illustrés par 5 acteurs d'exception de la société civile.

Pour engager l'ensemble des collaborateurs autour de ces principes, et recueillir ou imaginer les meilleures pratiques pour les faire vivre au sein des équipes, une consultation d'intelligence collective a été proposée à l'ensemble des collaborateurs Fnac Darty en France. Près d'un collaborateur sur quatre a participé sur la plateforme digitale dédiée, ce qui a permis de recueillir près de 4 000 pratiques en lien avec les principes d'action ou idées pour aller plus loin.

Enfin, incarner les cinq principes d'action de Tous Leaders au quotidien est l'affaire de tous. C'est pourquoi une campagne de « 360 ° feedback » a été lancée en 2022 auprès des membres du comité exécutif et du comité de direction France. Chaque participant a ainsi pu bénéficier de feedbacks lui permettant de valoriser ses points forts en situation professionnelle, mais également d'identifier des axes de développement et de bâtir un plan d'action pour mieux travailler avec ses équipes, ses pairs et ses clients internes.

2.4.5.2 / Créer un environnement de travail inclusif et respectueux de tous

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. Cet engagement a été réaffirmé en 2021 par une nouvelle signature de la charte de la diversité (signée en 2005 puis en 2014 pour la branche Fnac).

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 2022 sur de multiples projets :

- une cellule Handicap, lancée en 2021, comprend un référent handicap par entité juridique ainsi que deux élus représentants du CSE. Ces référents ont tous bénéficié d'une formation handicap (réalité des handicaps, handicap et maladies invalidantes, maintien en emploi, rôle et dispositif de l'Agefiph). Au niveau Groupe, la cellule se réunit au moins une fois par an à l'invitation de la mission Handicap et sur un ordre du jour partagé : échanges de bonnes pratiques, réflexion sur les outils existants ou à créer, veille sur l'obligation d'emploi, travail en commun sur le programme de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap. Au niveau des entités juridiques, la cellule élabore, met en place et suit un plan d'action spécifique, en utilisant les leviers en fonction de la situation de l'entité notamment au regard de l'obligation d'emploi : recrutement, alternance, stages, maintien en emploi, partenariats avec le secteur du travail protégé ou adapté, sensibilisation des managers, des équipes. Elle accompagne aussi les équipes dans leurs démarches, notamment de reconnaissance de leur qualité de « Travailleur handicapé », pour que les collaborateurs bénéficient de leurs droits ;
- la mise en place de deux classes d'alternance dédiées aux personnes handicapées afin de les former aux métiers d'hôte de caisse et de magasinier avec la possibilité de les embaucher en CDI à l'issue de leur formation : un engagement en faveur de l'inclusion des personnes sourdes ou malentendantes dans le milieu professionnel du Groupe de longue date (depuis 2013), et qui a été récompensé en 2021 en obtenant le prix Inclusion Surdités de la Fondation Pour l'Audition ;

- l'accélération du recrutement de personnes handicapées par la publication d'annonces sur des sites dédiés et d'une animation renforcée du réseau des contacts Cap Emploi ;
- 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) et le plug-in « Facil'iti » sur les sites internet fnac.com et darty.com. Facil'iti permet ou améliore l'accès aux sites marchands aux personnes handicapées, sur une multitudine de handicaps : cécité ou malvoyance, troubles DYS, daltonisme...
- la fixation d'objectifs : lors de la signature de l'accord QVT-égalité professionnelle, le Groupe s'est donné pour objectif de recruter chaque année au moins 40 personnes en situation de handicap en CDI et 40 en CDD (y compris alternance). En 2022, 35 CDI et 52 CDD ont été recrutés.

D'autres actions de sensibilisation ont été animées par la mission Handicap en 2022 :

- la participation aux Duoday : 56 binômes constitués d'un collaborateur Fnac ou Darty et d'une personne en situation de handicap ont été formés. Ces dernières ont été accueillies une journée sur différents sites du Groupe (en magasins, ateliers SAV, plateformes, entrepôts logistiques et au siège) afin de favoriser les interactions et changer le regard porté sur le handicap ;
- la remise en interne du prix HANDI'trophée qui récompense les entités, magasins ou équipes qui s'engagent pour l'emploi des personnes en situation de handicap au sein du Groupe ;
- l'animation régulière de webinaires tels que « Handicap au travail : la reconnaissance administrative ». En 2022, la mission Handicap a dédié un de ses webinaires au « Handicap psychique » ;
- l'animation chaque année d'un webinaire de sensibilisation de l'ensemble des responsables de ressources humaines « Le handicap, comprendre et agir ensemble ».

Garantir un environnement respectueux et inclusif pour les personnes LGBT+

Fnac Darty a signé en septembre 2022 la charte LGBT+, charte d'engagement en faveur de l'inclusion des personnes LGBT+ portée par l'association l'Autre Cercle, et a ainsi rejoint les 200 autres entreprises, associations et collectivités territoriales signataires.

En signant cette charte, le Groupe s'est engagé à :

- créer un environnement inclusif pour les collaboratrices et les collaborateurs LGBT+ ;
- veiller à une égalité de droit et de traitement entre toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs quelle que soit leur orientation sexuelle et identité de genre ;

- soutenir les collaboratrices et collaborateurs victimes de propos ou d'actes discriminatoires ;
- mesurer les avancées et partager les bonnes pratiques pour faire évoluer l'environnement professionnel général.

Cette signature intervient à la suite d'un travail préparatoire en collaboration avec l'Autre Cercle, incluant plusieurs échanges avec le comité exécutif, une sensibilisation des managers et des équipes, un partage avec les partenaires sociaux ainsi que la revue des process RH.

Faciliter l'accès au sport et à la culture pour les salariés

Dans le cadre de sa politique de qualité de vie au travail, Fnac Darty s'engage à promouvoir auprès de ses salariés des activités sportives mais aussi de faciliter l'accès à la culture, une des missions historiques de la Fnac.

En 2022, les activités suivantes ont été proposées aux salariés :

- course de 10 km et semi-marathon de Paris ;
- tournoi solidaire de tennis à Roland-Garros et deux tournois solidaires de football en région en collaboration avec Sport Dans la Ville ;
- organisation de dédicaces au siège avec les lauréats du Prix BD Fnac-France Inter et du Prix Goncourt des Lycéens ;
- places à gagner pour de nombreux spectacles et concerts ;
- écoute en avant-première du nouvel album de Renaud, dans les locaux de Warner ;
- organisation d'un « afterwork Philo » en partenariat avec Philonomist.

2.4.5.3 / S'engager pour le pouvoir d'achat

En 2022, dans un contexte de tension inflationniste, Fnac Darty s'est à nouveau engagée en faveur du pouvoir d'achat des collaborateurs à travers différentes actions. Début 2022, une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat a été versée en France et une mesure similaire adaptée au contexte spécifique de chaque pays dans lequel le Groupe opère a été mise en place. Un peu plus de 19 000 collaborateurs, soit 85 % des effectifs, ont été concernés.

Par ailleurs, dans le cadre de sa politique salariale, Fnac Darty a accentué en 2022 le poids des mesures collectives et a notamment revalorisé plusieurs fois dans l'année les populations à plus faibles revenus. Ainsi, en France, les différentes augmentations ont bénéficié à 95 % des effectifs.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

La rémunération variable est une composante essentielle de la rémunération des cadres. En 2022, les sommes versées aux cadres au titre de l'année 2021 ont été en nette progression par rapport à l'année précédente du fait de l'amélioration de la performance économique enregistrée alors par le Groupe. En ce qui concerne le variable annuel des cadres au titre de 2022 et payable en 2023, sa structure a été ajustée afin de prendre en compte le contexte de crise géopolitique et macroéconomique qui impacte très immédiatement les résultats économiques du Groupe et n'était pas connu au moment de la fixation des objectifs des cadres.

La plupart des accords d'intéressement et de participation ont été renégociés en 2022 contribuant à maintenir des versements conséquents.

Dans le cadre des mesures d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat (loi n° 2022-1158 du 16 août 2022), la mise en œuvre du déblocage de l'épargne salariale indisponible placée au sein du plan d'épargne Groupe (PEG) a permis à un peu plus de 300 salariés de bénéficier de leur épargne salariale de manière anticipée.

En 2023, Fnac Darty poursuit son engagement en faveur du pouvoir d'achat de ses collaborateurs en décidant de verser en juillet 2023 une prime de partage de la valeur pour l'ensemble de ses collaborateurs en France, les collaborateurs dans les pays ayant bénéficié d'autres mesures importantes de revalorisations de salaire dès le début de l'année.

Cette année, comme les années précédentes, le Groupe continuera d'accorder une attention particulière au pouvoir d'achat de ses collaborateurs, qui sont pleinement engagés dans la mise en œuvre quotidienne du plan stratégique Everyday.

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

Contexte et tendances

En tant que distributeur, Fnac Darty évolue dans un écosystème partenarial et interagit avec de nombreuses parties prenantes : clients, fournisseurs, pouvoirs publics, investisseurs, ONG et associations. Interrogés dans le cadre du renouvellement de l'analyse de matérialité du Groupe en 2022, ces parties prenantes expriment des attentes fortes vis-à-vis de l'éthique, notamment de la protection des données personnelles et de la lutte contre la corruption. Plus largement, ils confirment qu'agir avec éthique permet de garantir des relations durables entre Fnac Darty et ses partenaires.

De manière générale, Fnac Darty s'engage à agir avec intégrité, aussi bien dans ses opérations que sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, et s'engage à promouvoir, à respecter et faire respecter les droits humains. Le Groupe reconnaît ainsi que ses activités peuvent avoir directement ou indirectement un impact sur les droits humains, sur la santé et la sécurité des personnes, et sur l'environnement, et cela dans tous les pays où le Groupe et ses partenaires opèrent ; dans le cadre de son devoir de vigilance, le Groupe identifie ces risques et met en œuvre des mesures de prévention adaptées. Ce chapitre comprend la synthèse du plan de vigilance du Groupe, conformément aux exigences de la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Risques

- Mise en cause du Groupe ou de ses fournisseurs pour non-respect du droit du travail et des droits humains
- Poursuites et/ou atteintes à la réputation pour non-respect des lois anti-corruption
- Usage abusif des données personnelles
- Cybercriminalité

Opportunités

- Relations durables avec les fournisseurs, considérés comme des partenaires dans l'atteinte des objectifs du plan Everyday
- Confiance renforcée des clients et des investisseurs
- Maîtrise des risques liés à la non-conformité

Leviers activés	Faits marquants 2022	Performances et suivi des objectifs
<ul style="list-style-type: none"> ■ Des principes éthiques réaffirmés et partagés avec toutes les parties prenantes du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Présentation du dispositif éthique en séminaire d'intégration des nouveaux cadres 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Des organes de gouvernance et des programmes de formation adaptés 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nomination d'une responsable éthique ■ Lancement d'un dispositif de formation à la lutte contre la corruption comprenant 7 modules e-learning ■ Refonte du e-learning RGPD à l'attention des équipes du siège 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 100 % de la population exposée au risque de conflit d'intérêts a réalisé les modules de formation obligatoires
<ul style="list-style-type: none"> ■ Des cartographies des risques, des politiques, des mesures de prévention et de mitigation spécifiques pour la protection des données personnelles, la lutte contre la corruption, les achats indirects et le devoir de vigilance 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcement du suivi de l'évaluation individuelle du risque de conflit d'intérêts ■ Mise à jour des procédures liées à la sécurité et la confidentialité des données des clients dans les matériels déposés au SAV Fnac et Darty ■ Déploiement d'un « gestionnaire de préférence » sur darty.com pour donner aux clients un meilleur contrôle sur leurs données ■ Création d'une charte du développeur ■ Campagne de fausse attaque au phishing ■ Rehaussement du seuil de non-conformité pour les audits d'usines de marque propre ■ Renforcement des procédures d'évaluation des vendeurs via des indicateurs de qualité ■ Investissements dans des outils de prévention des risques et nouvelles procédures de gestion des risques d'incendie en SAV (batteries au lithium, produits chimiques) ■ Déploiement d'un programme de conformité au droit de la concurrence ■ Finalisation du travail de cartographie des risques RSE pour les postes d'achats indirects les plus stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 100 % de la population exposée au risque de conflit d'intérêts a complété l'auto-évaluation au risque ■ Plus de 100 projets analysés par le DPO et l'équipe juridique ■ 6,8 milliards de requêtes malveillantes bloquées ■ KPI : 92,3 % des audits Fnac Darty jugés conformes avant plan d'actions correctives ■ 36 audits-non annoncés (46 % des audits) ■ Plus de 3 300 mises à l'épreuve de vendeurs Marketplace et 231 déréférencements ■ 64 % des appels d'offres intègrent des critères RSE sur les achats indirects
<ul style="list-style-type: none"> ■ Un dispositif d'alerte éthique externalisé accessible aux tiers, dont le contenu est traduit dans toutes les langues du Groupe 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 78 alertes reçues, 7 signalements avérés ayant donné lieu à des sanctions
<ul style="list-style-type: none"> ■ Une politique fiscale responsable 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Engagement dans le partenariat fiscal avec la Direction des grandes entreprises de l'administration fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un taux effectif d'imposition de 34,37 % au titre de l'exercice 2022



2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

2.5.1 / GOUVERNANCE

Fnac Darty, en tant qu'acteur responsable, s'engage à agir avec intégrité, aussi bien dans ses opérations que sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Le Groupe attache une importance particulière à faire vivre ses valeurs et ses principes éthiques dans ses relations avec ses salariés, fournisseurs, clients, partenaires et actionnaires. Ces principes éthiques contribuent en effet au sentiment de fierté des collaborateurs et à l'instauration de relations durables avec les

parties prenantes du Groupe. Ils constituent également des leviers pour réduire les risques relatifs à l'éthique au sens large.

Le Groupe accorde des moyens adaptés à ses enjeux d'éthique et de conformité en veillant à nommer des responsables sur les sujets clés, ainsi que des référents dans les métiers et dans les filiales. Ces enjeux sont placés sous la responsabilité du secrétariat général en charge de la RSE et de la Gouvernance Groupe.



Le comité éthique

Le comité éthique a pour objectif d'impulser une culture éthique dans l'ensemble du Groupe. Il œuvre pour la conduite responsable des affaires en conformité avec :

- la loi Sapin 2 ;
- la loi sur le devoir de vigilance des maisons mères et grands donneurs d'ordre ;
- la réglementation générale de protection des données ;
- et plus largement avec les règles d'éthique et de conformité applicables dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté.

Le comité éthique du Groupe s'assure de la dynamique d'amélioration continue des dispositifs d'éthique et de conformité. Aussi, il vise à remédier à toute action qui serait contraire à ses principes.

La secrétaire générale, qui le préside, et les membres permanents qui le composent ont été choisis au regard de leur expérience et de leur compétence en matière de droit social, de droit des affaires, d'environnement et de déontologie. Il s'agit :

- de la directrice des ressources humaines Groupe ;
- du directeur des risques Groupe ;
- de la directrice RSE Groupe ;
- de la directrice juridique Groupe ;
- de la responsable de la protection des données ;
- du directeur de la sûreté Groupe ;
- de la responsable éthique Groupe.

En fin d'année, le Directeur Général du Groupe participe au comité éthique qui présente la synthèse des travaux annuels, les plans d'action prévus ainsi que les orientations pour l'année suivante.

2.5.2 / LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Gouvernance du dispositif éthique

Le programme conformité à la loi Sapin 2, visant à lutter contre la corruption s'intègre dans le dispositif éthique de Fnac Darty. Chaque entité du Groupe met en œuvre le dispositif éthique et le déploie selon les spécificités de ses activités ou de son implantation géographique, ainsi que de la réglementation applicable.

- Le comité éthique Groupe s'assure de la qualité du dispositif en adéquation aux évolutions de l'environnement des affaires.
- La responsable éthique Groupe chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre du dispositif éthique au niveau Groupe présente le suivi de la mise en œuvre du dispositif éthique Groupe au comité éthique.
- Les référents éthique locaux nommés au sein de l'ensemble des pays et filiales assurent la mise en œuvre du dispositif éthique dans leur entité et reportent de manière régulière auprès du Groupe lors de réunions trimestrielles.
- L'audit interne Groupe contrôle la qualité du dispositif éthique et son application au périmètre du Groupe.

Référentiel éthique

Le référentiel éthique formalise et diffuse les engagements du Groupe pour l'ensemble de ses parties prenantes. Le Groupe veille également à accompagner ses collaborateurs à se positionner face à des situations inédites au travers d'arbres de décisions.

- Le Code de conduite des affaires a pour objectif de réaffirmer les principes fondamentaux qui doivent régir les comportements de tous dans leur cadre professionnel, à titre individuel comme collectif. Les principes éthiques de Fnac Darty sont réaffirmés auprès des parties prenantes dans la charte éthique Groupe et au sein de la charte éthique fournisseurs.
- 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 a pour vocation de sensibiliser sur le sujet. Elle a pour but d'aider les collaborateurs, qui pourraient être exposés à ce risque, à l'éviter et à adopter la conduite adéquate.

Ce référentiel fait l'objet de mises à jour régulières afin de refléter la mise en œuvre d'une démarche de progrès. La dernière mise à jour a été effectuée en 2021.

Le référentiel éthique est traduit dans toutes les langues du Groupe. Il est accessible en permanence dans toutes les entités du Groupe. Il fait également l'objet de communications internes ponctuelles.

Cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence

La cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence sert de pilier dans la gestion du dispositif éthique. Les plans d'action qui en découlent font l'objet d'un suivi régulier. Aussi, la cartographie fait l'objet d'une revue annuelle en comité éthique.

Formation et sensibilisation

En 2022, afin de renforcer la prévention de la corruption un nouveau dispositif de formation e-learning a été lancé. Ce dispositif complet et pédagogique a été déployé en fonction du niveau de responsabilité des collaborateurs. Il comprend sept modules e-learning portant sur les thématiques suivantes :

- code de conduite ;
- cadeaux et invitations ;
- lanceur d'alerte ;
- conflits d'intérêts ;
- évaluation des tiers ;
- cartographie des risques ;
- éthique et dirigeants.

Formation du management et des personnes exposées

L'intégralité des membres du comité exécutif, du *Leadership Group* et des Codir des pays et filiales ont réalisé les sept modules de formations obligatoires. Cette population compte plus de 200 personnes au périmètre du Groupe.

La totalité de la population exposée au risque de conflit d'intérêts dans le Groupe a réalisé les 4 modules de formation obligatoires à savoir : Code de conduite, Cadeaux et invitations, Lanceur d'alerte et Conflits d'intérêts. Cette population est mise à jour annuellement, elle représentait près d'un millier de personnes en 2022. Elle est établie en fonction du pouvoir de décision et d'action dont disposent les collaborateurs.

Les dirigeants et le management composent la population exposée au risque de conflit d'intérêts. Cette population complète annuellement une évaluation individuelle du risque de conflit d'intérêts. Cette démarche permet d'impliquer la population à risque dans la prévention et la gestion des situations de conflit d'intérêts en l'accompagnant dans une démarche personnelle de questionnement sur les risques auxquels elle pourrait être confrontée. En 2022, près de 1 200 personnes au niveau Groupe ont complété cette évaluation soit 100 % de la population exposée.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

Les situations déclarées sont systématiquement analysées et des mesures de remédiation adaptées sont mises en œuvre.

Par ailleurs, tout au long de l'année, au-delà de cette déclaration annuelle, Fnac Darty encourage la déclaration des situations de conflit d'intérêts.

Formation de l'ensemble des collaborateurs

Les trois modules de formation portant sur le Code de conduite des affaires, les cadeaux et avantages et sur le lanceur d'alerte ont été attribués comme formation obligatoire à l'ensemble des salariés du Groupe.

Afin d'affirmer, dès l'arrivée des nouveaux collaborateurs, l'importance de la culture éthique, le dispositif éthique est désormais présenté en séminaire d'intégration des nouveaux cadres par le Responsable Éthique Groupe au niveau France.

En Chine, pays sensible d'après l'indice de perception de la corruption, le référentiel et les formations éthiques sont systématiquement incluses dans le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs du bureau de *sourcing*.

Contrôles et évaluation interne

Le suivi du déploiement du dispositif éthique est systématiquement présenté lors des comités de contrôle interne du Groupe. L'auto-évaluation comprend des questions sur l'éthique.

Comité d'audit Groupe.

Annuellement, le suivi du dispositif éthique est présenté en comité d'audit.

2.5.3 / USAGE ET PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES, CYBERSÉCURITÉ

Le Groupe est attaché à la protection de la vie privée des clients et des employés et met tout en œuvre pour traiter les données personnelles de façon transparente et responsable.

2.5.3.1 / Protéger les données personnelles des salariés et des clients

En tant qu'acteur essentiel de la vie quotidienne des clients, Fnac Darty entend contribuer à une société numérique de confiance et maîtriser l'impact de ses activités en lien avec les données personnelles.

Dans un environnement hyper concurrentiel et de plus en plus régulé, la donnée personnelle représente à la fois un enjeu économique majeur en tant qu'actif essentiel à la compétitivité du modèle de Fnac Darty, mais également le fil rouge indispensable à la stratégie numérique du Groupe, conscient des enjeux de protection de la vie privée de ses clients et de ses salariés.

Approche générale

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 et de l'ensemble des parties prenantes du Groupe, comme l'a confirmé l'analyse de matérialité réalisée à l'automne 2022 (voir aussi 2.1.4).

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 de celles-ci. Le Groupe œuvre activement depuis plusieurs années à la protection des données personnelles,

conformément aux réglementations sur la protection des données (Règlement du 27 avril 2016 (« RGPD/GDPR »), loi informatique et liberté et ePrivacy).

Gouvernance

La prise en compte des enjeux numériques s'est traduite ces dernières années par une augmentation des effectifs impliqués sur la protection des données personnes. Répondre à toutes les sollicitations et besoins en très forte croissance sur le terrain reste un défi quotidien pour le Groupe.

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 continue de renforcer son organisation avec, en France, une équipe de quatre 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, deux chargés de protection des données personnelles et un DPO dédié aux filiales France Billet et Nature & Découvertes. Dans les pays, les filiales en Belgique, Espagne, Portugal et Suisse 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 métiers du Groupe et sont chargés de relayer l'actualité relative à la protection des données personnelles et de suivre les plans d'actions des directions. Tous les périmètres métiers sont ainsi couverts et animés au sein d'un comité RGPD qui se réunit tous les trimestres. Les services clients des enseignes participent également activement à l'animation de l'application du 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 :

- comité de pilotage RGPD en présence du DPO et des référents RGPD pour suivi des plans d'action métiers (tous les trois mois) ;
- comité de suivi IT RGPD en présence des directeurs informatique pour suivi des plans d'action informatique (tous les deux mois) ;
- comité DPO pays réunissant les DPO des pays pour partage des pratiques et coordination (tous les six mois).

Les enjeux de protection des données personnelles sont également partagés avec le comité exécutif, une à deux fois par an, pour information ou arbitrage lorsque nécessaire.

Enfin, une fois par an, la DPO Groupe vient présenter la cartographie des risques et les plans de remédiation en cours en matière de protection des données personnelles devant le comité d'audit.

Audits

L'équipe DPO en association avec l'audit interne et le contrôle interne, procède à des audits, contrôles ou campagnes d'autoévaluation des référents RGPD afin de garantir un suivi régulier des enjeux RGPD.

En 2022, Fnac Darty a travaillé à l'amélioration de l'affichage des informations RGPD en magasin et à la réalisation d'un référentiel permettant d'auditer régulièrement la bonne mise en place de l'affichage réglementaire.

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.

Face à des services et des outils numériques innovants aux technologies parfois complexes, qui reposent de plus en plus sur l'usage des données, les équipes en charge de la protection des données ont mis en œuvre des procédures pour comprendre et analyser les projets et leurs enjeux en termes de protection de la vie privée des clients et des salariés. Une procédure « privacy by design » permet ainsi 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.

L'ensemble des projets doivent être soumis préalablement à leur lancement à un « visa » de l'équipe du DPO. L'analyse des projets porte sur la conformité des traitements de données et leur sécurité. Des questionnaires d'audit permettent notamment d'évaluer les garanties présentées par les prestataires qui proposent des solutions tierces notamment SaaS (logiciel en ligne). Fnac Darty s'est doté depuis plusieurs années d'un outil permettant de cartographier et gérer l'enrôlement des logiciels externalisés (SaaS)

en fort développement ces dernières années. La direction juridique du Groupe prend en charge l'encadrement des obligations RGPD dans les contrats « Data Protection Agreement » ou clauses obligatoires prévues par le RGPD.

En 2022, plus de 100 projets ont été analysés et ont obtenu un visa du DPO et de l'équipe juridique.

Formation et sensibilisation

Au cours des dernières années, Fnac Darty a créé une culture de la protection des données auprès de ses collaborateurs grâce aux actions régulières de formation et sensibilisation.

Fnac Darty veille à la formation continue de ses collaborateurs : des e-learning obligatoires sur la protection des données personnelles sont accessibles depuis la plateforme d'e-learning du Groupe. En 2022, une refonte de l'e-learning RGPD à l'attention des équipes du siège a été réalisée afin de leur permettre de bien appréhender les procédures *Privacy by Design*. Un focus métier a également été réalisé en 2022 avec une formation.

Droits des personnes

Suite aux actions de sensibilisation de la CNIL, la maîtrise de la question des données personnelles par le public a augmenté au fil des années et entraîne une meilleure connaissance de leurs droits sur leurs données personnelles et une augmentation des demandes.

La prise en compte des demandes des clients au titre 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. Dans chaque enseigne, un responsable du service client anime et coordonne auprès de son service la bonne prise en compte des demandes des personnes concernant leurs droits RGPD. Des formulaires de contact en ligne (Darty) ou un agent conversationnel (Fnac par ladvice) en amélioration constante assurent une prise en compte dans les meilleurs délais des demandes des clients. L'équipe DPO du Groupe répond aux demandes spécifiques des clients concernant l'usage de leurs données.

Violations de données personnelles et enjeux de sécurité données

Fnac Darty porte une attention particulière aux enjeux de sécurité des données. Les moyens alloués et les outils dédiés à la cybersécurité sont en augmentation constante depuis plusieurs années.

Des dispositifs d'alerte et de remontée des anomalies et incidents permettent d'anticiper les violations de données. Une sensibilisation régulière des salariés ainsi qu'une collaboration étroite entre les équipes DPO et RSSI (cybersécurité – voir ci-dessous) 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 2022, Fnac Darty s'est concentré particulièrement sur la question des transferts hors UE, l'amélioration de l'information sur les traitements de données en magasin, la sécurité des systèmes d'information et la poursuite de l'application de durées de conservation limitées dans ces derniers. La sécurité et la confidentialité des données des clients dans les matériels déposés au SAV Fnac et Darty a également fait l'objet de procédures mises à jour.

Fnac Darty a déployé, dans le compte client de darty.com, un nouvel outil dénommé « gestionnaire de préférences » visant à donner à ses clients un meilleur contrôle en leur permettant de choisir par quel canal, comment et par qui leurs données personnelles peuvent être utilisées. Un nouveau portail d'information sur les données personnelles accompagne également le « gestionnaire de préférences » pour une meilleure transparence sur l'usage des données personnelles. Un déploiement identique est prévu en 2023 pour l'enseigne Fnac.

2.5.3.2 / La cybersécurité : une activité indispensable pour protéger les données personnelles

Des activités 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 divers systèmes d'information (SI). De plus en plus sophistiquées et fréquentes, les cyber-attaques visent les SI des entreprises, leurs sites web mais aussi leurs salariés, ce qui représente un risque majeur pour le Groupe.

Afin d'assurer la protection des systèmes d'information et de toutes les données des tiers du Groupe, une gouvernance et des moyens sont alloués à la cybersécurité. Une équipe de 11 personnes, dont deux personnes formées à l'ISO 27001, norme spécifique au management de la sécurité de l'information, est entièrement dédiée à cette activité. Le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) gère le processus de maîtrise des risques SI pour le Groupe et, à ce titre, anime l'ensemble du dispositif de sécurité de l'information. Son équipe assure le bon suivi des politiques spécifiques en matière de prévention et de gestion des incidents de cybersécurité au sein du Groupe. Celles-ci sont régies au sein de la politique de sécurité des systèmes d'information, renforcée en 2022 par la création d'une charte du développeur ainsi qu'une nouvelle politique pour les administrateurs du système d'information.

Afin d'en assurer le suivi, des comités de sécurité trimestriels et mensuels se sont tenus en 2022, avec pour mission de :

- fournir un bilan des actions majeures ;
- partager les différents indicateurs de sécurité IT ;
- apporter un retour d'expérience sur les dernières attaques et d'évaluer les risques d'intrusion ;
- mettre à jour la cartographie des risques cybersécurité et faire un suivi des actions ;
- planifier et valider les campagnes de sensibilisation en direction des collaborateurs ;
- assurer une veille réglementaire ;
- préserver la conformité GDPR.

La protection des systèmes d'information et des données personnelles passe également par la sensibilisation et la collaboration des salariés face aux attaques. Une communication est assurée tout au long de l'année par l'équipe cyber afin d'alerter sur les différents risques. Une formation obligatoire pour tous les salariés a également été lancée en 2022. Afin de compléter ce dispositif, une campagne de fausse attaque au phishing a également été menée en 2022 afin d'alerter les collaborateurs mais aussi de mesurer la vulnérabilité du Groupe.

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. Des investissements significatifs sont venus renforcer le déploiement de ces nouvelles procédures ; le budget alloué à la cybersécurité a été multiplié par quatre entre 2019 et 2022.

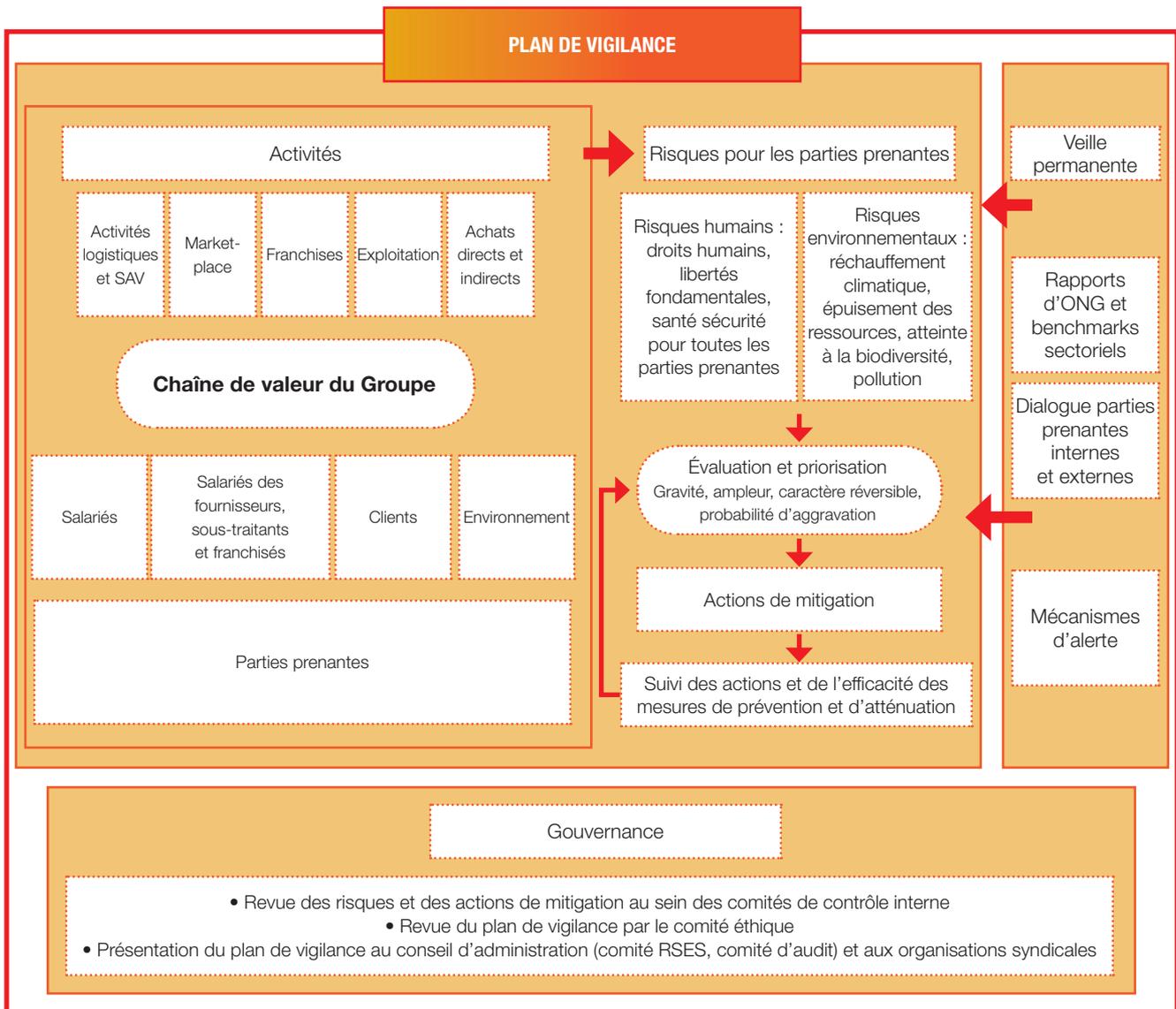
Dans une démarche d'amélioration continue, Fnac Darty continue de renforcer ses politiques spécifiques en matière de prévention, de détection et de gestion des incidents de cybersécurité, notamment en développant un programme étendu à tous ses pays d'implantation. Ce dernier vise à harmoniser les pratiques entre les différentes filiales et à mesurer la posture cyber sur l'ensemble du Groupe. Un nouveau comité de surveillance réunissant l'ensemble des pays et des filiales a été créé dans ce but.

- Nombre d'attaques : 6,8 milliards de requêtes malveillantes bloquées.
- Part des courriels bloqués : 30 %.
- 540 attaques à la seconde sur les sites web du Groupe en 2022 (+ 80 % vs 2021).

2.5.4 / 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.





RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

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 Unis, 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 2022, le périmètre du plan de vigilance du Groupe couvre le périmètre opérationnel du Groupe : Fnac France et Darty France, Fnac Espagne, Fnac Suisse, Fnac Portugal, Fnac Belgique, Vanden Borre, Nature & Découvertes et WeFix. Il couvre également les activités du bureau de *sourcing* basé à Hong Kong.

Le périmètre des activités comprend les opérations internes et les fournisseurs/sous-traitants de rang 1 avec lesquels la société entretient une relation commerciale établie.

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.

Ces risques, comme 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.

2.5.4.1 / Cartographie des risques, procédures d'évaluation et mécanisme d'alerte

L'identification et l'évaluation des risques sont réalisées au moins une fois par an (davantage pour les risques les plus significatifs) avec les responsables concernés. 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, comme Sherpa ou EDH, sont pris en considération.

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 sur la santé et la 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 la récurrence des atteintes constatée 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.

Fnac Darty a intégré 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 (composé d'un représentant du personnel par filiale), qui se réunit deux fois par an pour échanger sur le contenu du Plan, notamment sur les politiques, les actions de prévention et l'efficacité des mesures prises.

En 2022, la direction de la RSE a réalisé le renouvellement de sa matrice de matérialité. Après avoir mené une refonte des enjeux RSE, à l'aide de pionniers désignés au sein de chaque direction, une hiérarchisation de ces enjeux a été opérée grâce à la consultation des parties prenantes internes et externes du Groupe à l'aide d'enquêtes qualitatives et quantitatives. Cette analyse a permis d'affiner les risques RSE et Groupe et ainsi de réévaluer la cartographie du devoir de vigilance Fnac Darty (voir aussi § 2.1.4).

Cette analyse a conduit à réorganiser la cartographie des risques. Les 34 catégories de risques présents en 2021 ont été regroupées en 24 risques principaux avec, pour les besoins du pilotage, une nouvelle catégorie pour les « risques transverses » – risques pour lesquels la responsabilité est partagée entre plusieurs directions.

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 différentes directions concernées. Celle-ci est ensuite validée en comité éthique, qui se prononce sur l'efficacité des mesures prises et peut réclamer des plans d'action supplémentaires.

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, et son contenu traduit dans toutes les langues du Groupe. Le lien vers la plateforme est également accessible aux tiers.

Aucune alerte n'a concerné le devoir de vigilance en 2022. Pour plus de détails sur le mécanisme et les alertes reçues en 2022, se référer au § 2.5.8.

2.5.4.2 / 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 x 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	●	●	●	●	●	●	●	●
Libertés fondamentales	●	●	●	●	●	●	●	●
SANTÉ/SÉCURITÉ								
Santé/sécurité des salariés		●	●			●	●	
Santé/sécurité des clients	●	●	●	●		●		
Santé/sécurité des salariés des sous-traitants	●	●		●	●	●	●	●
ENVIRONNEMENT								
Pollution	●	●	●	●		●	●	●
Épuisement des ressources	●			●			●	●
Changement climatique	●			●			●	●

- Risque faible
- Risque moyen
- Risque élevé
- Risque très élevé

Sourcing de produits de marque propre et sous licence

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.

Chiffres clés (périmètre Fnac Darty, hors Nature & Découvertes) :

- 12 marques propres, 6 marques sous licence, environ 1 500 références actives ;

- 192 usines actives :

- 179 usines actives en Chine à fin décembre,
- 12 usines actives en Europe élargie (dont 3 en Turquie),
- 1 en Égypte.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

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 2022
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une équipe de 90 personnes dont 62 en Chine ■ Une dizaine de contrôleurs internes ■ Une grille d'audit éprouvée, comprenant 103 points de contrôles dont 27 liés à la responsabilité sociale et environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Document cadre (<i>Group Vendor Manual</i>, traduit en mandarin) ■ Audit complet avant toute contractualisation puis cycle d'audit tous les 2 ans au minimum ■ Audits annoncés et non annoncés ■ Audits des contrôleurs internes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poursuite de la campagne d'audit : 44 % des usines actives^(a) auditées ■ Multiplication des audits non annoncés : 36 audits-non annoncés (46 % des audits) ■ KPI : 92,3 M des audits^(a) ■ Fnac Darty 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 ■ 37 audits de supervision des contrôleurs et 0 alerte

(a) Usines situées en Chine.

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 produire les justificatifs de conformité aux réglementations européennes (ou locales, si les lois nationales des pays dans lesquels les produits sont amenés à être distribués différent) : 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 facilitant la réparation des produits, en respect de la directive européenne sur l'écodesign des produits.

Le *Vendor Manual* comprend également un chapitre consacré aux standards sociaux et environnementaux auxquels les fournisseurs sont tenus de se conformer – et qui comprend notamment 11 critères réductibles (« 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.

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 : un volet « assurance et contrôle de la qualité » et un volet « 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 et l'environnement.

Avant toute contractualisation avec une nouvelle usine, un audit préalable est réalisé sur l'ensemble de ces éléments. 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
72 à 85 % = conformité moyenne	Obligation de mettre en place des actions correctives	Audit de suivi
60 à 72 % = 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

Les équipes de Fnac Darty accompagnent les fournisseurs dans l'élaboration des plans d'actions correctives.

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 *process* 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.

En 2022, afin de rehausser les exigences du Groupe, le seuil de non-conformité a été relevé à 72 %, contre 70 % en 2021, et passera à 75 % pour la campagne d'audits 2023.

Résultats

Périmètre : Groupe hors Nature & Découvertes	2020	2021	2022
KPI : Part d'usines auditées dont le résultat d'audit est jugé conforme ou moyen ^(a)	91,7 %	91,5 %	92,3 %

(a) Usines situées en Chine, avant action corrective ; hors Nature & Découvertes, dont les procédures historiques diffèrent de celles du Groupe (voir ci-dessous). Cette exclusion n'est pas significative au regard du poids de Nature & Découvertes dans le volume total d'achats de produits du Groupe.

Sur les 78 audits réalisés en 2022, 13 usines ont été autorisées à produire mais avec obligation de mettre en place un plan d'action correctif, et 6 audits ont été jugés non-conformes en raison d'un ou plusieurs points critiques ayant conduit à stopper la production. Les points critiques ont concerné des irrégularités liées au calibrage du voltage des équipements (volet qualité de l'audit), des issues de secours encombrées ou encore une absence de certificat environnemental.

Les 19 usines soumises à plan d'action correctif ont fait l'objet d'un audit de suivi.

À l'issue de ces vérifications, les 6 usines stoppées ont pu reprendre leur production. Aucune usine n'a fait l'objet d'un arrêt définitif de production en 2022.

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. Les deux entités partagent une même vision de l'audit, centrée sur l'accompagnement des fournisseurs. Depuis 2021, la grille d'audit utilisée pour ces audits est la même que pour les usines des fournisseurs de Fnac et Darty.

	2022
Part des usines auditées dont le résultat est jugé conforme ou moyen	78 %



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

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. Plus de 83 % des achats en 2022 ont été réalisés auprès de fournisseurs ayant signé la charte – 67 % des fournisseurs au total.

	2020	2021	2022
Part des achats produits par des fournisseurs de Nature & Découvertes ayant signé la charte achats responsables.	64,3 %	64,1 %	67 %

Achats de produits et services

Pour Fnac Darty, les achats sont de trois natures : les achats de produits commercialisés sous ses marques propres ou sous licence (voir ci-dessus), les achats de produits de marque (dits « marchands ») 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. Le Groupe est

particulièrement engagé sur le dialogue fournisseur autour de critères environnementaux tels que la réparabilité et la fiabilité des produits, et autour de leur stratégie de décarbonation (voir aussi § 2.2.1.2).

Concernant les achats indirects, les relations commerciales concernent environ 3 000 fournisseurs et les risques sont multiples. Ces achats concernent aussi bien l'achat de services (transports, relation client à distance, travail temporaire, 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 2022
<ul style="list-style-type: none"> ■ Atteintes aux libertés fondamentales et aux droits de l'homme (notamment non-respects du temps de travail, du paiement des heures supplémentaires, discriminations...) ■ Atteintes à la santé et à la sécurité des salariés des sous-traitants, par exemple en cas d'absence de formation ■ Atteintes à la santé et à la sécurité des clients, par exemple en cas d'absence d'habilitation gaz et électricité des livreurs-installateurs employés par des sous-traitants ■ Atteintes à l'environnement, par exemple en cas de mauvaises pratiques environnementales dans la gestion des déchets de construction ou des déchets chimiques utilisés pour le nettoyage 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une équipe de 12 acheteurs en France, tous formés aux achats responsables et aux enjeux du développement durable ■ Mise en place d'un comité RSE DAI afin d'assurer le suivi des plans d'action ■ Intégration de la DAI dans les comités liés à la RSE (comité climat, comité économie circulaire, <i>green IT</i>, verdissement flotte) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documents cadres, partagés avec les fournisseurs et sous-traitants : Code de conduite des affaires, Politique d'achats responsables ■ Intégration croissante de critères RSE dans les appels d'offres ■ Analyse de risques mise à jour annuellement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Labellisation Relations Fournisseurs et Achats Responsables ■ Introduction de <i>business review</i> RSE avec des fournisseurs stratégiques ■ Mise en place et suivi d'indicateurs dédiés aux aspects sociaux et environnementaux pour toutes les catégories d'achats ■ Renégociation des contrats afin d'y inclure des critères RSE ■ 64 % des appels d'offre intégrant des critères RSE ■ 60 % des contrats intégrant le Code de conduite des affaires

Pour plus de précisions, voir aussi § 2.5.7 « Relations fournisseurs et achats responsables ».

Vendeurs indépendants sur les marketplaces

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 & Jouets puis le sport, le jardinage, le bricolage, et dernièrement l'offre maison avec des références de mobilier et de literie.

Les chiffres clés 2022 :

- plus de 4 000 vendeurs sur la Marketplace Fnac Darty ;
- plus de 17 millions de références disponibles.

Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2022
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un pôle qualité, composé de 10 personnes ■ Un comité suivi vendeur mensuel afin de suivre les indicateurs mis en place ■ Un comité d'arbitrage qualité hebdomadaire afin de suivre de manière rapprochée les vendeurs à risque 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcement des procédures d'évaluation des vendeurs via des indicateurs de qualité ■ Plus de 3 300 mises à l'épreuve (1 800 en 2021) et 231 déréférencements ■ Baisse du taux de réclamation cumulée Fnac et Darty : (1,8) pts ■ 0 rappel de produits en 2022

Risques liés aux 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).

Ces risques, les politiques d'atténuation associées et les résultats de ces politiques sont décrits dans la partie sociale du présent chapitre (§ 2.4.4.4) et résumés dans le tableau ci-dessous :

Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2022
<p>Santé sécurité des travailleurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 électriques) ■ accidents liés à l'utilisation de produits chimiques dans les ateliers de réparation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une Académie de formation comprenant des formateurs dédiés aux formations de sécurité ■ Investissements réguliers dans des outils de prévention des risques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liste de formations obligatoires (réglementaires ou jugées indispensables par le Groupe) ■ Des « référents sécurité » présents sur chaque site logistique ■ Investissements dans l'ergonomie des postes ■ Évaluation des nuisances sonores au sein des entrepôts ■ Éco-conduite ■ Armoires coupe-feu et bacs de stockage spécifiques des batteries lithium dans les ateliers 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation des responsables d'exploitation logistique à l'analyse des accidents de travail ■ Nouveaux investissements dans la sécurisation des quais et dans des outils de prévention des risques ■ Travaux d'insonorisation menés sur plusieurs sites ■ Nouvelles procédures pour le stockage des batteries au lithium ■ KPI : Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt 2022 : 29,7 (31,5 en 2021) ■ KPI : Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt 2022 : 2,0 (vs 1,9 en 2021)



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

Évolution des risques en 2022 : les risques concernant la santé sécurité des travailleurs ont été évalués en hausse face à l'augmentation des réparations des équipements électriques et électroniques, notamment des équipements de mobilité urbaine, qui engendre une augmentation de la manipulation et du stockage de batteries au lithium usagées.

Cette évolution a conduit le Groupe à renforcer les moyens de prévention des départs d'incendie : déploiement de fûts de collecte adaptés au stockage de ces batteries dans tous les magasins Fnac et Darty, et achat d'armoires coupe-feu. Les équipes SAV ont également été sensibilisées aux risques liés à ces batteries.

Un plan d'action a également été déployé pour prévenir les risques liés aux produits chimiques utilisés dans les ateliers SAV (armoires de stockage, formation, revue du process achat).

2.5.5 / LUTTE CONTRE LES PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

Un programme de conformité au droit de la concurrence et de prévention des infractions en la matière est en place et comprend les éléments suivants :

- un Code de conduite des affaires qui rappelle, entre autres, les principes fondamentaux de respect, loyauté, transparence et confidentialité qui doivent régir les comportements des collaborateurs dans leur cadre professionnel, à titre individuel comme collectif ainsi que l'importance du respect du droit de la concurrence ;
- une organisation adaptée pour assurer la gestion du programme de conformité concurrence, son suivi et sa mise à jour ;
- des formations et des actions de communication sur le respect des règles du droit de la concurrence dont un module de cinq e-learning accessible à tous les salariés en deux langues (français, anglais) et des sessions de formation plus spécifiques dispensées par la direction juridique à destination des collaborateurs les plus exposés ;
- la mise à disposition par la direction juridique de guides et fiches pratiques concurrence ainsi que d'un Mode d'emploi qui explique le programme de conformité concurrence Fnac Darty et rappelle l'essentiel pour mieux comprendre et agir ;
- des mécanismes de contrôle et d'alerte avec notamment une Ligne d'alerte éthique et de conformité (plateforme WhistleB) permettant de signaler un manquement au droit de la concurrence (voir aussi § 2.5.8)

2.5.6 / 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, et en défendant ses positions et ses propositions lors d'auditions auprès du gouvernement, de parlementaires, d'élus locaux, ou d'autorités indépendantes. Le Groupe a également transmis, lors de l'élection présidentielle, des *position papers* regroupant analyses et propositions aux différents candidats.

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, Fnac Darty 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.

2.5.7 / RELATIONS FOURNISSEURS ET ACHATS RESPONSABLES

La performance globale et durable de Fnac Darty est intrinsèquement liée à celle de ses fournisseurs et sous-traitants, et aux collaborations avec ceux-ci.

En 2021, la direction des achats indirects du Groupe a défini une politique d'achats responsables avec la direction RSE et avec l'ensemble des acheteurs, qui ont reçu une formation spécifique. Cette politique s'appuie sur le référentiel du label Relations Fournisseurs et Achats Responsables, adossé à la norme ISO 20400:2017 « Achats responsables-Lignes directrices ».

En janvier 2022, le comité d'attribution du label Relations Fournisseurs et Achats Responsables, composé de la Médiation des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et du Conseil national des achats, a décerné à l'unanimité le label RFAR au Groupe Fnac Darty pour ses achats indirects, valable pour une durée de trois ans.

Trois engagements majeurs ont été inscrits dans la politique d'achats indirects 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 intégrant la responsabilité sociale et environnementale dans les processus achats ;
- inciter les partenaires du Groupe à développer leur propre démarche RSE, en favorisant et suivant les démarches et initiatives des fournisseurs Fnac Darty.

Levier majeur dans la gestion des risques sociaux et environnementaux associés aux activités des fournisseurs et sous-traitants, cette politique vise également à prévenir et maîtriser certains risques (voir aussi § 2.5.4 plan de vigilance). Elle s'appuie ainsi sur la mise en place et le suivi d'indicateurs dédiés aux aspects sociaux et environnementaux de l'exécution

des prestations de main-d'œuvre externalisée, et sur le « Code de conduite des affaires », annexé aux contrats d'achats et de sous-traitance, et mentionné dans les conditions générales d'achats. Ce Code réaffirme l'attachement du Groupe au respect des droits humains et des libertés fondamentales, aux dispositions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et particulièrement aux conventions visant à l'élimination du travail des enfants et à l'abolition de l'esclavage et du travail forcé ou obligatoire, et à la protection de l'environnement.

Afin de piloter efficacement cette démarche d'achats responsables, la direction des achats indirects a mis en place une gouvernance dédiée, avec :

- un comité trimestriel pour le suivi du plan d'actions défini dans le cadre de la candidature au label RFAR ;
- un comité dédié à l'amélioration des délais de paiement ;
- une participation systématique de la DAI dans les comités liés à la RSE (climat, économie circulaire, *Green IT*, verdissement de la flotte auto).

En 2022, plusieurs actions ont été déployées en réponse au diagnostic des pratiques achats réalisé en 2021 :

- la finalisation du travail de cartographie des risques RSE pour les postes d'achats les plus stratégiques ;
- la multiplication des *business review* dédiées à la RSE ;
- l'intégration de critères RSE dans les appels d'offres ;
- l'amélioration des délais de paiement, avec un focus sur les TPE (très petites entreprises) et les fournisseurs de transport.

Performances 2022 :

- part des appels d'offres incluant des critères RSE : 64 % ;
- part des contrats intégrant le Code de conduite des affaires : 60 %.



2.5.8 / DISPOSITIF D'ALERTE ÉTHIQUE

Afin de promouvoir un environnement de travail plus sûr et plus transparent, Fnac Darty a choisi de mettre en place une plateforme d'alerte éthique. Celle-ci couvre 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 le Référentiel Éthique du Groupe.

La plateforme d'alerte éthique et de conformité est hébergée par un partenaire externe spécialisé, « WhistleB by Navex », qui garantit la sécurité des échanges. L'objectif est de permettre d'alerter en toute confiance grâce à un site de signalement cryptée qui permet l'anonymat dans le cas où le lanceur d'alerte fait ce choix.

Ce mécanisme est déployé dans l'ensemble des filiales en France et dans les pays et est accessible en interne et en externe. Il est traduit dans toutes les langues du Groupe.

Le site d'alerte éthique est géré de manière décentralisée depuis 2022. Les signalements sont reçus immédiatement et exclusivement par les membres habilités qui décident des suites à donner et assurent le suivi des signalements en conformité avec la réglementation applicable et les règles éthiques du Groupe.

Au niveau Groupe, trois cadres administrent la plateforme et gèrent les alertes :

- le directeur de la sûreté Groupe ;
- le directeur de l'audit interne Groupe ;
- la responsable éthique Groupe.

Ils ont la possibilité de rediriger l'alerte vers des membres du comité éthique qui peuvent être amenés à participer à la gestion de l'alerte, à savoir :

- la directrice des ressources humaines Groupe ;
- la directrice juridique Groupe ;
- la directrice RSE Groupe.

Si nécessaire, un comité éthique restreint peut être convoqué.

Localement, dans les pays et filiales, les alertes sont reçues par le référent éthique local et son binôme désigné. Ils opèrent conjointement à la gestion du cas. Les trois administrateurs WhistleB du Groupe ont accès à l'ensemble des cas en supervision.

Chacun des récipiendaires a signé un avenant de confidentialité.

En cas d'alerte qui mettrait en cause l'un des destinataires en charge de la gestion du cas, celui-ci serait écarté de l'investigation afin de préserver l'indépendance et l'impartialité dans la gestion de l'alerte.

Le Groupe communique régulièrement sur son dispositif d'alerte auprès de ses collaborateurs, et a mis en place une communication permanente et accessible facilement par différents canaux.

En interne et en externe, le site d'alerte éthique est accessible depuis :

- toutes les pages du site fnacdarty.com au travers d'un lien fixe en bas de page ;
- le Code de conduite des affaires, partagé en interne et également avec les fournisseurs et partenaires.

En interne, le site d'alerte éthique est accessible en permanence depuis :

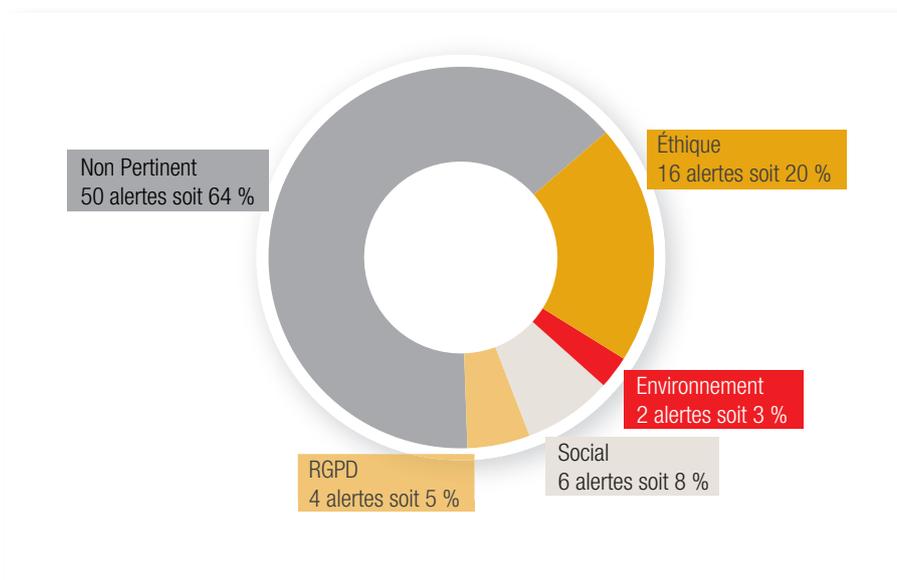
- le site intranet du Groupe au travers d'un lien direct depuis la page d'accueil ;
- un site d'information interne dédié à l'éthique ;
- une affiche avec un QR code, dont l'affichage est obligatoire sur l'ensemble des sites opérationnels ;
- les formations e-learning éthiques obligatoires pour tous ;
- la charte cadeaux et avantages ;
- la charte de prévention des conflits d'intérêts.

Résultats 2022

Au cours de l'année 2022, 78 alertes ont été reçues sur le périmètre Groupe. Par rapport à 2021, année de mise en place du site d'alerte éthique, une variation de + 179 % est constatée (28 alertes avaient été reçues).

Ces chiffres sont le constat d'un accroissement de la connaissance du dispositif d'alerte grâce au renforcement de sa visibilité en interne comme en externe et du renforcement de la confiance dans le dispositif.

Alertes reçues en 2022



Toutes les alertes reçues ont été traitées. Près de 10 % des cas (7 alertes) étaient avérés après investigation.

Ces 7 signalements ont tous donné lieu à des sanctions prévues par le régime disciplinaire allant jusqu'au licenciement. Parmi ces 7 cas :

- 3 cas entraînent dans la catégorie discrimination, harcèlement ;
- 2 cas étaient relatifs à de la corruption sur des sujets de conflit d'intérêts ;
- 2 cas étaient relatifs à de la fraude interne.

Les autres alertes n'entraient pas dans le cadre du dispositif d'alerte ou n'étaient pas avérées. La majorité concernait des cas relevant de la relation client (33 cas soit 42 % du total des alertes).

Aucune alerte n'a concerné le devoir de vigilance.

La synthèse annuelle du site d'alerte éthique est partagée en comité éthique et en comité d'audit.

2.5.9 / CONTRIBUABLE RESPONSABLE

2.5.9.1 / Présence du Groupe dans le monde

En 2022, le Groupe est composé de 52 entités juridiques, dont 35 entités se trouvent en France. Parmi ces entités françaises, 30 entités sont membres d'une intégration fiscale au sens de l'article 223 A du CGI en 2022. Les autres entités françaises ne remplissent pas les conditions légales pour faire partie de l'intégration fiscale.

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 et 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 une holding au Royaume-Uni, Darty Limited, ancienne société tête du Groupe Darty, qui 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 en matière de retraite.

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.

2.5.9.2 / 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.

(en milliers d'euros)	Impôt sur les sociétés et CVAE ^(a)	Impôts locaux ^(b)	Autres impôts ^(c)	Total
France	48 634	32 836	11 945	93 415
Espagne	déficitaire en 2022	977	80	1 057
Portugal	3 966	11	48	4 025
Belgique	4 128	1 019		5 147
Luxembourg	déficitaire en 2022			-
Monaco	déficitaire en 2022			-
Allemagne	déficitaire en 2022			-
Suisse	0,6			1
Royaume-Uni	déficitaire en 2022			-
Chine	7			7
Hong Kong	0,4			0
TOTAL	56 736	34 843	12 073	103 652

(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 la contribution sociale de solidarité, la taxe sur les véhicules de société, la taxe sur les salaires et les droits d'enregistrement.

Une rationalisation du taux effectif d'impôt

Le taux effectif d'imposition du Groupe est de 34,37 % au titre de l'exercice 2022 avec un impact de la CVAE (incluse dans l'impôt sur les sociétés dans les comptes du Groupe) de 5 % et un impact des déficits fiscaux non activés de 2,89 %.

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 43 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.

2.5.9.3 / Politique fiscale

La politique fiscale du Groupe 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.

2.5.9.3.1 / 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 2022, dans la mise en œuvre des nouvelles règles en matière de facturation électronique ;
- 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.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

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 2022, 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.

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.

2.5.9.3.2/ 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 2022, six 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'est engagé dans le partenariat fiscal avec la Direction des grandes entreprises dont le protocole a été signé le 4 février 2022. 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. Ce service a permis au Groupe de faire deux demandes de rescrit en 2022 et de démarrer une relation suivie avec l'administration sur ses sujets fiscaux.

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 (environ 50 droits de communication chaque année). 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 / Contribuer au développement social et culturel des territoires

Contexte et tendances

Après deux années marquées par la crise sanitaire, l'année 2022 a démontré l'attachement des clients pour les achats en magasin et le contact avec les vendeurs. Ainsi, un Français sur deux reste préfère profiter des conseils d'un vendeur lorsqu'il achète des produits ou des services en magasin^(a). Fort de son modèle omnicanal, le Groupe réaffirme chaque année son engagement pour un commerce de proximité, où le contact humain est central pour accompagner les clients. Cet ancrage territorial, tant au niveau des magasins que des services de réparation, lui permet de créer des emplois et de poursuivre une de ses missions historiques : l'accès à la culture pour tous, à travers des événements gratuits célébrant la diversité culturelle.

L'année 2022 a également été marquée par une forte inflation, qui a impacté significativement le pouvoir d'achat des ménages et a accentué les difficultés des personnes en situation précaire.

Dans ce contexte, la politique menée par le Groupe depuis des années pour contribuer au développement social et culturel des territoires, en démocratisant l'accès à la culture, en démultipliant son impact positif sur les territoires et en menant une politique de solidarité pour lutter contre l'exclusion et la précarité, prend tout son sens.

(a) Wavestone : Baromètre des nouvelles tendances de consommation 2022, <https://www.wavestone.com/fr/insight/barometre-wavestone-des-nouvelles-tendances-de-consommation/>.

Risques

- Risques de marché : changement de comportement des consommateurs (baisse/modification de la demande culturelle)
- Baisse de préférence de marque
- Impact sur la création artistique

Opportunités

- Accès à de nouveaux marchés (seconde vie du livre, nouvelles tendances culturelles)
- Diversification des activités (vers une culture plus digitale)
- Attractivité de marque
- Démocratiser la culture pour la rendre accessible à un maximum de consommateurs et revitaliser le secteur
- Modèle omnicanal du Groupe qui permet de répondre à la fois aux enjeux de développement du commerce en ligne et de proximité

Leviers activés

- Promotion de la diversité culturelle et de nouvelles tendances culturelles (BD, mangas, jeux vidéo)
- Soutien à la création artistique (Fnac Live, prix littéraires...)
- Poursuite des ouvertures de magasins notamment en franchise
- Développement de projets solidaires
- Promotion de la collecte de dons auprès des clients

Faits marquants 2022

- Événements culturels gratuits en mode hybride (physique et digital)
- Partenaire privilégié de la Paris Games Week
- Nombreux événements autour de la bande dessinée, du manga
- Des projets locaux financés par la Fondation Nature & Découvertes
- Accélération de l'arrondi solidaire en caisse chez Fnac
- Mise en place d'un abondement par Fnac Darty des dons clients lors d'une campagne de soutien à l'Ukraine
- 10^e édition de la Grande collecte de livres avec Bibliothèques sans Frontières et extension à la Suisse

Performances et suivi des objectifs

- 53 ouvertures de magasins, dont 50 en France
- Nombre d'événements culturels Groupe : près de 7 000 (dont 1 300 en France)
- Nombre de magasins ouverts en 2022 : 46
- Montant des dons collectés auprès des clients : 1,2 M€
- Montant de l'abondement de Fnac Darty sur les dons clients : 156 K€
- Nombre de livres collectés pour Bibliothèques sans Frontières (France et Suisse) : 286 000
- Nombre de projets soutenus par la Fondation Nature & Découvertes : 148
- Dotation globale de la Fondation Nature & Découvertes : 586 K€

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. Son parc important 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. Ceci se matérialise notamment par la création d'emplois non délocalisables, et par le soutien d'associations locales.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer au développement social et culturel des territoires

Ce maillage territorial permet, par la même occasion, de favoriser l'accès à la culture au plus grand nombre. La diffusion de la culture fait partie intégrante des missions historiques et de l'ADN Fnac. Son offre culturelle diversifiée, son média, l'Éclaireur Fnac, ainsi que les nombreux événements culturels organisés en magasin permettent de faire rayonner la culture dans tous ses territoires d'implantation.

En parallèle, les sites marchands et les magasins constituent un formidable vecteur de partage de la politique de solidarité du Groupe. Tout d'abord, grâce à la générosité des clients,

les magasins jouent un rôle d'intermédiaire en collectant d'importants montants de microdons (arrondis solidaires) en faveur d'associations partenaires. Ensuite, les magasins permettent également, à travers tout le territoire, de faire don de leurs produits invendus aux associations locales.

Enfin, depuis 1992, la Fondation Nature & Découvertes contribue activement 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.

2.6.1 / LA FNAC, ACTEUR AU QUOTIDIEN DE LA DÉMOCRATISATION DE LA CULTURE ET DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE

Œuvrer 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 60 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, en poursuivant trois objectifs :

- encourager la démocratisation de la culture ;
- promouvoir la diversité culturelle et le « choix éclairé » ;
- soutenir la vitalité de la création artistique.

2.6.1.1 / Encourager la démocratisation de la culture

Le Groupe poursuit sa mission de démocratisation de la culture, à travers l'organisation d'animations culturelles gratuites, qui permettent la rencontre entre les créateurs et leur public. En 2022, 90 000 clients ont pu profiter de près de 1 300 événements, dans 138 magasins, partout en France.

Certains événements organisés par la Fnac sont devenus des étapes incontournables de l'agenda culturel. La onzième édition du Festival Fnac Live Paris a ainsi réuni 80 000 personnes pendant trois jours de concerts gratuits sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris, et dans ses Salons en juillet. Pour célébrer la rentrée littéraire, la Fnac a innové en proposant trois soirées ouvertes à tous dans des lieux d'exception, mêlant les domaines artistiques et les talents. Le Groupe a également été le partenaire privilégié de la Paris Game Week, le plus grand rendez-vous français du jeu vidéo, qui a fait son grand retour après trois ans d'absence.

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 en leur proposant de nouveaux formats d'interaction. En 2022, la Fnac a choisi de plébisciter l'univers du manga en organisant la Japan Expo et en organisant une tournée des magasins afin de mettre en avant des mangas populaires des lecteurs. D'autre part, des ateliers consacrés à la sensibilisation des enjeux climatiques ont été menés avec l'association Les Savants Fous. Au total, 142 ateliers jeunesse ont été proposés en 2022.

Le Prix Goncourt des Lycéens est également un axe important de la stratégie de démocratisation de la culture pour les plus jeunes. C'est aussi un temps fort du calendrier littéraire qui permet aux lycéens de lire et étudier des ouvrages de littérature contemporaine mais aussi de rencontrer et d'échanger avec des auteurs de talent. Cet événement unique en son genre, qui a rassemblé 15 auteurs en lice et 2 000 élèves issus de 55 classes de lycée (seconde, première, terminale, et BTS), a récompensé Sabyl Ghossoub pour son roman *Beyrouth-sur-Seine* (éd. Stock)

Enfin le Groupe s'engage également à démocratiser l'accès à la culture à ses salariés en leur proposant de nombreux événements et contenus à des tarifs préférentiels (voir aussi § 2.4.5.2.).

2.6.1.2 / Promouvoir la diversité culturelle et le « choix éclairé »

À l'heure de l'hyper-abondance d'offres et d'informations rendues possibles par internet, la Fnac entend lutter concrètement contre l'uniformisation des créations et des pratiques culturelles.

La diffusion de contenus variés, couvrant l'ensemble des secteurs de la création artistique, y contribue. La scène musicale s'ouvre notamment aux jeunes talents et aux musiques urbaines. Les auteurs contemporains, les dessinateurs, les romanciers, mais aussi les « youtubers » sont invités régulièrement à partager leurs passions.

La variété passe également par les formats d'événements proposés : rencontres, conférences, dédicaces, masterclass, concerts, lecture musicale, ateliers, etc.

Elle s'incarne tout autant dans la prescription et le conseil aux clients, assurés par des équipes de libraires et de disquaires passionnés.

Enfin, la promotion de la culture s'exprime à travers de nombreux partenariats avec les institutions culturelles locales (salles de spectacles ou de concerts, festivals, musées, opéras...).

L'Éclaireur Fnac : site de prescription 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 relayer tous les événements culturels Fnac, à l'image du Fnac Live ou des nombreux événements organisés dans les magasins (et hors les murs), via l'agenda et le rédactionnel créé pour l'occasion.

Lancé en octobre 2021, le site rassemble déjà plus de 1,5 million de visiteurs uniques. 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.

Donner une voie aux petits éditeurs

La Société du Livre Français (SFL) est un acteur spécialisé de la distribution du livre en BtoB. Elle commercialise notamment des livres et des manuels scolaires auprès des collectivités comme les médiathèques, bibliothèques et établissements publics mais également auprès de librairies indépendantes. SFL est aussi distributeur pour Fnac Darty de la petite et moyenne édition auprès des librairies Fnac et de Fnac.com.

La SFL travaille avec la totalité des éditeurs et a développé une marque forte ancrée sur une expertise reconnue dans le travail avec les petits et micro-éditeurs. Ce sponsor, unique sur le marché, permet d'assurer un maillage et d'entrer en relation des petits éditeurs et auteurs non professionnels. Cette activité permet d'assurer une diversité culturelle régionale et de donner la possibilité à de multiples auteurs amateurs et d'éditeurs indépendants de s'exprimer.

2.6.1.3 / Soutenir la vitalité de la création artistique

Premier libraire de France, la Fnac œuvre à mettre en avant des auteurs et des ouvrages auprès de différents publics à travers l'organisation de prix culturels de référence, devenus des temps forts de l'année littéraire.

Le Prix du Roman Fnac ouvre ainsi la saison des prix littéraires début septembre, quand le Goncourt des Lycéens la clôture en novembre. Le Prix BD Fnac France Inter, remis début janvier, permet quant à lui de faire émerger de nouveaux talents.

Phénomène en pleine expansion, la Fnac s'est attelée en 2022 à poursuivre son action en faveur de l'autoédition, à travers quatre actions emblématiques.

Avec le Prix Kobo by Fnac « Les Talents de demain 2022 » d'abord, la Fnac, aux côtés de ses partenaires, a continué d'assurer la promotion de l'autoédition numérique et de faire émerger des passionnés d'écriture.

Dans le cadre du festival Quais du Polar 2022, rendez-vous de référence des passionnés de la littérature policière, le concours d'écriture spéciale nouvelle policière a de la même manière été célébré en 2022, avec le soutien de la Fnac.

En 2022, Kobo Writing Life et le Forum des Lecteurs Fnac se sont associés pour lancer un concours d'écriture inédit hébergé sur le Forum des Lecteurs : Le Prix des Plumes. Ce dernier, spécialement dédié à l'écriture de nouvelles, a rencontré un franc succès dès sa première édition en donnant la possibilité à tous les passionnés de littérature de révéler leur talent.

En dehors de l'auto-édition, la Fnac continue d'explorer de nouveaux formats et de développer des contenus qui rencontrent leurs publics, à l'image de la réalisation du podcast Kobo by Fnac « La couleur des mots », qui vient renforcer la prise de parole de la Fnac sur la diversité culturelle.

À l'étranger, la Fnac poursuit cette même ambition de soutien à la création et à l'accès à la culture pour tous, à travers des prix, des expositions, des rencontres, des dédicaces et des concerts gratuits dans les magasins. Au total, près de 7 000 événements ont été organisés en 2022 au niveau du Groupe et de son réseau de franchisé.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer au développement social et culturel des territoires

2.6.2 / CONTRIBUER À L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE LOCALE ET CRÉER DES EMPLOIS PÉRENNES

Chiffres clés :

- 53 ouvertures de magasins en 2022, dont 50 en France.
 - Objectif affiché de 30 à 40 ouvertures chaque année ;
- 987 magasins à fin 2022 ;
- Lancement de campagnes de formation et de recrutement massives de techniciens SAV, de livreurs-installateurs et de 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.

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 2019, Darty a ainsi annoncé une vaste campagne de recrutement pour recruter 1 000 techniciens réparateurs : des postes en CDI, sur toute la France, souvent sans prérequis de qualification. En l'absence de cursus spécialisé dans la réparation, Fnac Darty a décidé d'élargir son périmètre de recrutement en formant chaque année en interne de nouveaux techniciens (voir aussi § 2.4.1.2).

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, l'ADB lutte contre les injustices sociales et les discriminations. En 2022, plus de 90 000 cartouches ont ainsi été collectées et recyclées (dont une partie réemployée).

2.6.3 / MENER UNE POLITIQUE DE SOLIDARITÉ POUR LUTTER CONTRE LA PRÉCARITÉ ET L'EXCLUSION

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 aux attentes des clients, qui souhaitent consommer dans une

enseignement 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.

Dons totaux Fnac Darty

Périmètre : Groupe hors franchises (en euros TTC)	2020	2021	2022
Montant total des actions solidaires de Fnac Darty	4 519 991	11 058 279	8 540 348

Dons Fnac Darty

Périmètre : Groupe hors franchises (en euros TTC)	2020	2021	2022
Dons aux associations et mécénat	351 611	387 686	433 578
Dons en nature (Braderie de Dijon, Secours Populaire, Emmaüs, Envie, etc.)	2 890 671	9 211 292	6 224 690
Fondation Nature et Découvertes	426 863	601 902	586 434
TOTAL	3 669 145	10 200 880	7 244 702

Dons des clients

Périmètre : Groupe hors franchises (en euros TTC)	2020	2021	2022
Solidarité des clients :			
■ Arrondi solidaire World Food Program	n.a.	n.a.	302 408
■ Arrondi solidaire Un Rien C'est Tout	296 372	272 778	410 531
■ Arrondi solidaire Common Cents	43 522	113 963	81 155
■ Arrondi solidaire chez Nature et Découvertes	150 916	174 108	199 568
■ Arrondi solidaire Fnac Suisse	n.a.	48 642	51 448
■ Collecte de livres Bibliothèque Sans Frontières	360 036	247 908	250 536
TOTAL	850 846	857 399	1 295 646

2.6.3.1 / Fnac Darty : mécène financier et donateur de produits valorisables
Dons financiers aux associations, mécénat et dons en nature

Le Groupe promeut des actions auprès des jeunes en difficulté, des personnes en réinsertion, ou en situation de vulnérabilité. Fnac Darty apporte historiquement son soutien à plusieurs associations, comme Télémaque et Sport dans la ville. Il apporte également, plus ponctuellement, son soutien à d'autres causes comme les femmes victimes de violence, ou encore à la protection des réfugiés de la guerre en Ukraine. Ainsi, en 2022, Fnac Darty a versé un abondement de 156 K€ correspondant à la valeur des dons clients récoltés en magasin et sur ses sites web sur les mois de mars et avril afin de venir en aide aux réfugiés Ukrainiens.

Parmi les missions historiques du Groupe, la diffusion et la diversité de la culture représentent un autre volet majeur de la politique de solidarité. Fnac Darty se positionne en tant que mécène d'universités et cénacles littéraires comme Sciences Po et l'Académie Goncourt.

Dans le cadre de sa politique de « seconde vie » (voir § 2.2.4), le Groupe a fortement développé ces deux dernières années les dons en nature. Ceux-ci sont destinés à certaines associations telles que l'Agence du Don en Nature, et des associations partenaires de longue date comme Emmaüs France, Bibliothèques sans Frontières, Envie et le Secours Populaire. La forte augmentation observée entre 2020 et 2021 s'explique par la professionnalisation

de la direction de la seconde vie, qui a permis d'instaurer de nouveaux process pour coordonner les actions des entrepôts et des équipes commerciales. Cet accompagnement a permis de mieux cibler les produits dépréciés, parfois stockés depuis longtemps en entrepôt, et ainsi d'accélérer considérablement les volumes de dons : la baisse du volume de don constatée en 2022 s'explique par ce déstockage important réalisé en 2021. L'année 2022 représente plus fidèlement le volume stabilisé des produits neufs non vendables destinés au don.

Par ailleurs, Fnac Darty a également déployé en 2022 une nouvelle solution en partenariat avec Comerso. La plateforme digitale mise à disposition facilite le don de produits valorisables directement depuis les magasins. Le dispositif a été lancé pour les magasins Fnac en avril dernier et pour l'enseigne Darty en octobre.

Les objectifs sont multiples 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 ;
- accroître davantage les volumes de produits offerts à des associations ;
- engager une démarche sociale en redistribuant ces invendus à des associations locales, partout en France ;
- éviter les trajets retours inutiles de produits dépréciés vers les entrepôts.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer au développement social et culturel des territoires

Dons aux associations via la Fondation Nature & Découvertes

Depuis 1994, la Fondation accompagne les porteurs de projets, d'ampleur variée, avec pour mission d'initier et concrétiser des projets associatifs de terrain, pour la protection de la biodiversité et l'éducation à la nature. 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 3 079 projets pour un montant de 14,9 millions d'euros, dont 148 projets en 2022 pour un montant de 586 434 euros (voir aussi ci-dessous). Parmi ces projets 2022, 27 ont été cofinancés dans le cadre de l'Appel à Communs 2022 en faveur de projets pédagogiques au contact de la nature en mobilisant 150 000 € de son budget sur un total de 398 501 € versés dans le cadre de cet appel à communs avec les autres mécènes embarqués (voir § 2.3.3.6).

2.6.3.2 / Les magasins et les sites web, facilitateurs de dons au profit d'associations

Fnac Darty associe également ses clients à ses engagements. Depuis 2017, 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 près de 1,3 m d'euros en 2022. 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 81 000 euros ont été récoltés au profit de cinq associations. Avec Un Rien C'est Tout, ce sont plus de 410 000 euros qui ont contribué à financer des projets solidaires.

En 2022, Fnac Darty a réussi à démultiplier l'impact des dons en caisse en lançant en février une nouvelle solution d'arrondi solidaire avec microDon, une entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS), déjà en place chez Nature et Découvertes (voir ci-dessous). Ce partenariat a pour objectif d'automatiser la proposition de dons sur les terminaux en caisse des magasins Fnac. Ce dispositif a permis de récolter plus de 500 000 euros (vs 117 000 euros en 2021) en faveur de l'association Un Rien C'est Tout et du Programme alimentaire mondial des Nations Unies.

Les comités « Coup de main » chez Natures & Découvertes, pour soutenir des projets locaux

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 – 1 euro par adhésion est reversé à la Fondation.

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 et consistent en des actions de terrain concrètes, qui associent le plus souvent possible un public engagé localement.

Le modèle exclusif de Nature & Découvertes consiste à proposer aux clients, dans l'année qui suit, la sélection des meilleurs projets locaux par les équipes en magasin, à travers l'Arrondi solidaire en caisse. L'équipe connaissant bien le projet, elle sait en parler à ses clients qui reversent en moyenne 14 centimes d'euro par Arrondi en caisse. Selon les années, le dispositif permet de reverser entre 150 000 et 190 000 euros supplémentaires aux projets « Coup de main », en plus de la dotation initiale de la Fondation Nature & Découvertes.

Fait marquant de 2022, malgré un taux de passage en caisse inférieur à celui observé avant la crise sanitaire, la somme collectée via l'Arrondi s'élève à près de 200 000 €, ce qui dénote une mobilisation pérenne des équipes.

Solidarité des clients – Fnac Suisse

Chez Fnac Suisse, des dons en caisse sont reversés à la Fondation Théodora, dont la mission est d'offrir des moments de rire et d'évasion aux enfants hospitalisés ou en situation de handicap, pour un montant de 92 258 francs suisses (vs 71 506 francs suisses en 2021) provenant de dons en caisse et d'actions menées par la Fnac, comme de l'abondement, ont été reversés par la Fnac. Ce montant a permis le financement de 4 613 visites pour les enfants à l'hôpital ou en institution spécialisées.

2.6.3.3 / Des partenariats historiques

En 2022, la Fnac a fêté le dixième anniversaire de sa « grande collecte de livres » en collaboration avec Bibliothèque sans Frontière. 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 collecte de livre, la plus importante de France, a également été étendue en 2022 aux magasins Fnac en Suisse. Au total, 286 000 livres ont été récoltés. En dix ans, ce sont près de 2 280 000 livres qui ont ainsi été remis à Bibliothèques sans Frontières. Ces nombreux dons ont permis de soutenir des programmes d'accès à l'éducation et à la culture en France ainsi qu'à l'international dans des zones de conflits ou de précarité.

Partenaire de longue date du Secours Populaire, la Fnac a reconduit, pour la quatorzième 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 juin 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 137 349 euros. Ces fonds permettront au Secours Populaire d'offrir des journées de vacances aux familles défavorisées dans le cadre du programme « Campagne Vacances ».

Toujours en partenariat avec le Secours Populaire, Fnac Darty s'est engagé pour la cinquième année consécutive, auprès des Pères Noël Verts : « pour que Noël n'oublie personne ! ». Une fois de plus, les clients de plusieurs magasins Fnac de la région parisienne ont pu donner des cadeaux neufs comme des livres, des jouets et autres équipements dans les hottes des Pères Noël Verts. Grâce à la collecte, plus de 1 000 cadeaux ont embelli le Noël d'enfants en situation de précarité.

Partenaire d'Envie depuis 1984, Darty a continué de donner des appareils de gros électroménager à l'entreprise d'insertion. Plus de 41 % 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 § 2.2.3.3).

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 90 000 cartouches d'encre collectées, recyclées, et pour une partie réutilisée (voir aussi § 2.2.4.1).

Enfin, en 2022, Fnac Darty s'est associé à AIDES, la première association de lutte contre le sida et les hépatites en France et en Europe, lors de la sortie de leur événement digital annuel : #fetelamour. Grâce à la diffusion des messages de prévention et de sensibilisation au VIH dans ses magasins, ses sites e-commerce ainsi que sur son média l'Éclaireur, Fnac Darty a permis à AIDES d'améliorer la visibilité de son événement et des messages portés par l'association auprès du grand public.

2.7 / Note méthodologique

La rédaction de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) est réalisée par la direction RSE du Groupe, qui coordonne le reporting des données extra-financières. Ces données proviennent des directions concernées (ressources humaines, logistique, maintenance, achats, etc.), en France et dans les pays où est implanté le Groupe.

Ces données sont saisies par les contributeurs métiers 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 campagne de reporting.

Tous les chiffres publiés font l'objet de plusieurs contrôles de cohérence : en interne et en externe (Organisme Tiers Indépendant).

2.6.3.4 / **Wenabi : plateforme d'engagement solidaire**

Chez Fnac Darty

Fnac Darty a souhaité valoriser les engagements associatifs de ses collaborateurs et faciliter les actes solidaires en s'associant à Wenabi. Lancé au sein du Groupe en janvier 2022, 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. Le lancement de cette plateforme a également permis à Fnac Darty de renforcer certains partenariats historiques comme ceux noués avec Télémaque ou encore Sport dans la Ville.

Chez Nature & Découvertes

Depuis 2022, Nature & Découvertes encourage ses collaborateurs (siège, entrepôt et magasins) à agir au profit d'associations œuvrant pour différentes causes : environnement, action sociale, vie locale & citoyenne, humanitaire. Les salariés bénéficient d'une journée, qu'ils mettent à profit en équipe ou individuellement : la plateforme Wenabi propose près de 250 missions, qu'ils peuvent également enrichir en embarquant des associations locales. Aujourd'hui, plus de 50 nouvelles associations proposées par les magasins sont désormais en ligne et visibles grâce à ce dispositif.

Périmètre de reporting

Sauf lorsque précisé, le périmètre concerne l'ensemble des filiales du Groupe.

En raison de leur indépendance, les franchises sont exclues du périmètre de publication. En revanche, elles sont partiellement intégrées au reporting des émissions de CO₂ (voir ci-dessous).

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 99,53 % des effectifs de la consolidation financière.

En raison de leur indépendance, les effectifs des franchisés sont également exclus.

Les indicateurs « Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt » et « Taux de gravité des accidents du travail » sont publiés au périmètre Groupe hors Nature & Découvertes, en raison de méthodes de calcul différentes. Ainsi, toutes les entités calculent ce taux sur les heures réellement travaillées, quand Nature & Découvertes le calcule sur les heures de travail théoriques. Les KPI de Nature & Découvertes sont également publiés en parallèle.

Précisions méthodologiques pour les données environnementales

Le périmètre de consolidation correspond à l'ensemble des filiales opérationnelles du Groupe, à l'exception de WeFix et BilletReduc, dont les impacts sont relativement peu importants en raison du peu de surfaces qu'ils occupent et du peu de flux concernés.

Le périmètre opérationnel des émissions comprend les scopes 1, 2 et 3 établis dans le *GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol)* :

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 (liées à d'autres étapes du cycle de vie : fabrication, transport, fin de vie)

Le Groupe s'appuie sur les guides du *GHG Protocol* pour comptabiliser ses émissions de GES.

L'unité retenue est l'équivalent CO₂.

Les facteurs d'émissions utilisés pour calculer les émissions de GES sont majoritairement ceux de la Base Carbone de l'Ademe. Sur certains postes spécifiques, Fnac Darty retient les facteurs d'émission fournis par ses prestataires ou fournisseurs, par l'Agence internationale de l'énergie (IEA) ou de l'*Association of Issuing Bodies (AIB)*.

Les magasins ayant fermé au cours de l'année 2022 ou ayant ouvert après le 30 juin 2022 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 partiellement comptabilisées dans le bilan carbone de Fnac Darty puisqu'elles bénéficient des flux de marchandises du Groupe (en B2B et B2C) et que l'impact carbone des produits distribués comprend les produits vendus par les magasins franchisés.

Bilan des émissions de gaz à effet de serre

Dans une démarche de progrès continu, Fnac Darty améliore chaque année la mesure et le suivi de ses émissions de GES directes et indirectes. Toutefois, cette démarche nécessite des corrections et donc des recalculs, afin d'assurer une comparabilité des exercices. C'est pourquoi les données GES publiées peuvent varier par rapport aux données publiées dans les DPEF précédentes. Lorsque des retraitements importants sont menés, ils sont indiqués sous les données concernées.

Dans la mesure du possible, le Groupe mesure ses émissions de GES en s'appuyant sur des données d'activité (kilomètres parcourus, litres de carburant consommés, surfaces ouvertes, etc.). Toutefois, en dernier recours, des facteurs d'émissions monétaires sont utilisés – c'est le cas de certaines immobilisations et des achats indirects de biens et services.

Les émissions de GES sont estimées avec une marge d'erreur, liée aux incertitudes des facteurs d'émissions et de certaines données d'activité non exhaustives, qui requièrent de réaliser des extrapolations. C'est notamment le cas des émissions indirectes (par exemple sur des postes comme les achats de biens et de services, les immobilisations, les franchises ou encore les déplacements domicile-travail).

Scope 1 : 100 % des émissions reportées – niveau d'incertitude bas

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.

Catégorie	Méthodologie
Émissions directes des sources fixes de combustion	Pour l'évaluation des émissions liées à la consommation de gaz, de biogaz et de fioul des différents sites du Groupe, les calculs s'appuient sur des données spécifiques provenant des fournisseurs. Pour chaque source d'énergie, Fnac Darty multiplie la consommation énergétique facturée par le facteur d'émission pertinent (phase combustion – scope 1 – Base Carbone).
Émissions directes des sources mobiles de combustion	Pour l'évaluation des émissions de GES liées à la consommation de carburant des véhicules de la livraison du dernier kilomètre, des véhicules des techniciens SAV intervenant à domicile et des véhicules de fonction et de service, les calculs s'appuient sur des données spécifiques, exprimées en litres d'essence ou de diesel consommés, provenant des prestataires (reporting grâce aux cartes carburant). Les consommations 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 s'appuient sur des données spécifiques, fournies par les prestataires. Les kilogrammes de gaz réfrigérants rechargés sont multipliés par les facteurs d'émission pertinents (scope 1 – Base Carbone).

Scope 2 : 100 % des émissions reportées – niveau d'incertitude bas

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 des différents sites du Groupe.

Catégorie	Méthodologie
Électricité	<p>Les consommations d'électricité sont suivies de manière centralisée, via la télérelève et une plateforme de suivi (en France). Les émissions de GES liées à l'électricité consommée sont quantifiées selon les méthodes <i>market-based</i> et <i>location-based</i> depuis 2020. 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.</p> <p>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 de la Base Carbone spécifiques à chaque énergie. Lorsque ni les facteurs d'émission ni le mix du fournisseur ne sont disponibles, Fnac Darty calcule les émissions <i>market-based</i> à partir du mix résiduel (source AIB et RTE), conformément aux recommandations du <i>GHG Protocol</i>.</p> <p>Pour son électricité d'origine renouvelable, Fnac Darty a recours à des achats de garanties d'origine (GO) majoritairement traçables. En France, ces GO sont acquises dans le cadre de deux <i>Power Purchase Agreements</i>, directement auprès des producteurs d'un barrage hydraulique et d'un parc éolien. En Belgique, en Espagne, en Suisse et au Portugal, les GO achetées prouvent que l'électricité est d'origine éolienne, hydraulique et solaire.</p> <p>Les émissions de CO₂ relatives à ces productions sont nulles en scope 2 ; les autres émissions indirectes générées par ces sources d'électricité (fabrication des panneaux solaires par exemple) sont comptabilisées en scope 3, dans le poste « Émissions liées aux combustibles et à l'énergie ».</p>
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 – niveau d'incertitude élevé

La méthodologie d'évaluation de l'empreinte carbone retenue est celle développée par le *GHG Protocol*.

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.

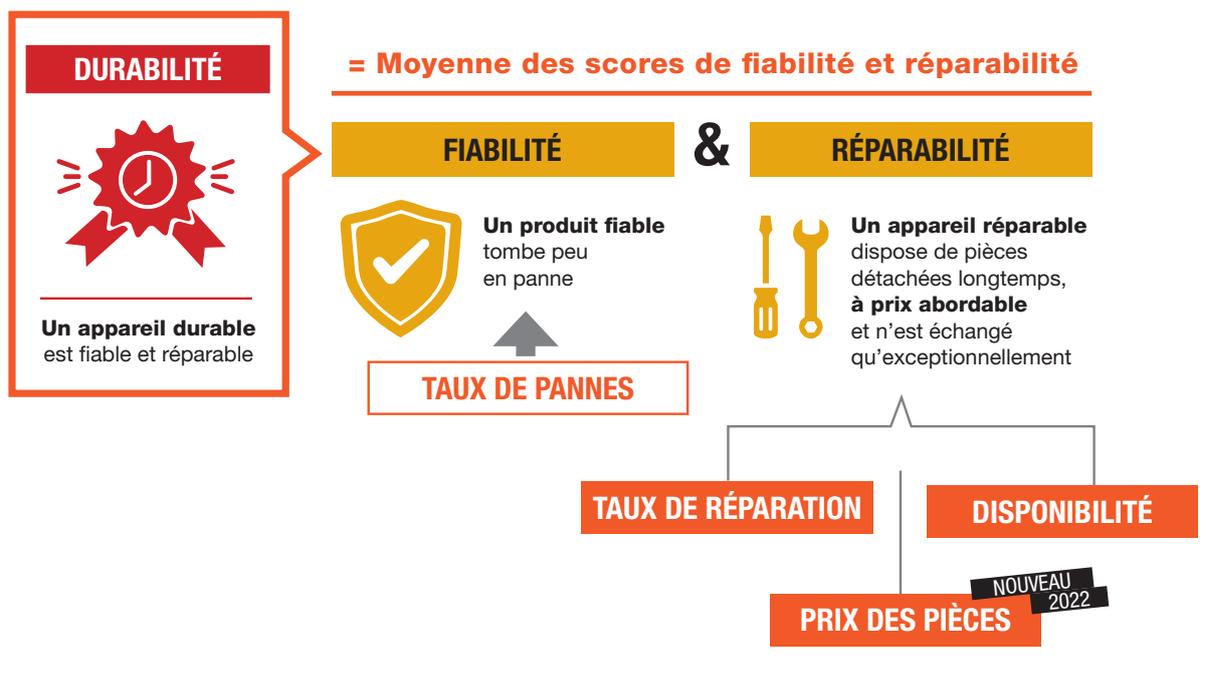
Postes d'émissions	Méthodologie
Produits et services achetés	La fabrication des produits neufs vendus par les différentes filiales est mesurée à partir du volume des produits vendus par le Groupe et majoritairement de facteurs d'émission unitaire provenant de la Base Carbone. En l'absence de facteur d'émission unitaire, le calcul est réalisé à partir du poids du produit et de sa matière/composante principale, et des facteurs d'émissions associés à ces matières. Les émissions liées à la fabrication des produits vendus par Nature & Découvertes en 2019, 2021 et 2022 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020.
Dont achats indirects	À partir de la cartographie des achats indirects, les mesures sont réalisées avec la méthode des ratios monétaires (Base Carbone).
Biens immobilisés	À partir des données réelles de 2022, ce poste a été estimé à partir des facteurs d'émissions de la Base Carbone pour le périmètre Fnac Darty France. Pour les filiales à l'étranger et Nature & Découvertes, les émissions sont extrapolées sur la base des surfaces ouvertes pour les bâtiments immobilisés, et de la variation du chiffre d'affaires pour les autres postes. Conformément à la méthodologie du <i>GHG Protocol</i> , seules les biens achetées ou loués (sur une longue durée) l'année de reporting sont comptabilisées, et non amorties.
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'émissions sont spécifiques aux émissions générées par les autres phases du cycle de vie de l'énergie ou du combustible (sources : Base Carbone et AIB).
Transport de marchandise amont	Les émissions de GES liées aux flux de marchandises entre les fournisseurs et les entrepôts du Groupe sont estimées sur la base du 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. Les émissions associées sont calculées à partir des facteurs d'émissions de la Base Carbone. Les émissions liées au transport amont des produits vendus par Nature & Découvertes en 2019, 2021 et 2022 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020. Les émissions de GES liées aux flux de marchandises entre les entrepôts, les magasins et les sites logistiques du Groupe (ateliers SAV), ou l'expédition de pièces détachées vers les bases techniques SAV ou de produits en panne vers les ateliers sont calculés selon différentes méthodes, en fonction des données d'entrée disponibles pour chaque flux et dans chaque filiale : <ul style="list-style-type: none"> ■ à partir des bilans de GES fournis par les prestataires de transport ; ■ à partir des consommations de carburants, multipliés par les facteurs d'émission pertinents (Base Carbone) ; ■ à partir de la distance parcourue par type de camion : les kilomètres parcourus sont rapportées aux consommations moyennes des différents véhicules utilisés (source Ademe) puis les litres consommés sont multipliés par les facteurs d'émissions pertinents (Base Carbone).
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'émissions 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 pour les magasins, et au nombre de livraisons annuelles pour les plateformes de livraison). Dans les autres filiales, y compris Nature & Découvertes, les émissions sont estimées à partir des données réelles et des facteurs d'émissions de la Base Carbone.
Déplacements professionnels	Le Groupe s'appuie sur le reporting annuel des émissions de GES fourni par les agences de voyage.
Déplacements domicile/travail	Les émissions de GES 2022 liées aux déplacements domicile-travail ont été calculées à partir des données d'une enquête réalisée auprès de 4 192 salariés, soit près de 17 % des effectifs de Fnac Darty France, Fnac Espagne, Portugal et Suisse et Fnac Vanden Borre Belgique. Les réponses ont ensuite été extrapolées à l'ensemble des salariés des différentes entités et filiales. Le Groupe a croisé les données kilométriques avec le nombre de jours théoriques travaillés par an par salarié et le nombre de jours de télétravail déclaré, puis avec les moyens de locomotion désignés par les répondants. Les facteurs d'émissions retenus proviennent de la Base Carbone. Les émissions liées aux déplacements des salariés de Nature & Découvertes sont calculés trimestriellement à partir d'une enquête terrain réalisée par les Réseaux Verts.

Postes d'émissions	Méthodologie
Transport de marchandise aval et distribution	<p>Afin d'affiner le calcul des émissions de GES liées à l'expédition de colis, 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'émissions du transporteur dont la logistique et la flotte sont les plus similaires. En Belgique et en Suisse, le facteur d'émission utilisé est celui communiqué par le principal transporteur (représentatif de plus de 90 % des volumes transportés). En Espagne et au Portugal, le facteur d'émissions d'un colis expédié en livraison standard en France est utilisé par défaut.</p> <p>Pour l'expédition de produits volumineux (essentiellement des grandes télévisions) par les filiales Fnac Espagne, Fnac Portugal et Fnac Suisse : le facteur d'émissions 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. NB : les livraisons de grands téléviseurs étaient auparavant comptabilisés dans les émissions de la « livraison dernier kilomètre » et ont été réintégrés rétrospectivement à ce poste d'émissions pour plus de cohérence.</p> <p>Les colis retournés ne sont pas pris en compte dans ce poste d'émissions, en raison de la part négligeable qu'ils représentent.</p>
Utilisation des produits vendus	<p>Sur la base du nombre de produits vendus, les émissions sont calculées à partir d'hypothèses relatives à la durée de vie des produits, de leur consommation annuelle et des facteurs d'émissions pertinents de la Base Carbone.</p> <p>Les émissions liées à l'utilisation des produits vendus par Nature & Découvertes en 2021 et 2022 ont été estimées par extrapolation, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020.</p>
Fin de vie des produits vendus	<p>À partir du type de déchet associé à chaque produit, les émissions sont calculées sur la base des facteurs d'émissions pertinents de la Base Carbone.</p> <p>Les émissions liées à la fin de vie des produits vendus par Nature & Découvertes en 2021 et 2022 ont été estimées par extrapolation, sur la base du bilan carbone réalisé en 2020.</p>
Franchises	<p>Pour les franchises, conformément au <i>GHG Protocol</i>, les émissions prises en compte concernent les émissions de scopes 1 et 2 : les émissions indirectes liées à la consommation d'électricité et les émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes. Ces émissions sont estimées sur la base des émissions par mètre carré des magasins intégrés.</p> <p>NB : d'autres émissions liées aux franchises sont incluses dans le bilan carbone du Groupe, puisqu'elles bénéficient des flux de marchandises du Groupe (en B2B et B2 C) et que l'impact carbone des produits distribués comprend les produits vendus par les magasins franchisés.</p>
Déplacements clients	<p>Bien qu'optionnel dans le <i>GHG Protocol</i>, les émissions de GES liées aux déplacements des clients en magasin sont estimées par le Groupe car jugées significatives. Les déplacements de tous les visiteurs, qu'ils soient ou non passés en caisse, sont comptabilisés.</p> <p>Ce poste a été estimé à partir des données réelles du nombre de visiteurs en magasin et d'hypothèses relatives aux moyens de transport (INSEE) et aux distances de déplacement en fonction du lieu d'implémentation du magasin. Les données françaises sont considérées comme représentatives des comportements des autres pays.</p>

Méthodologie détaillée de certains KPI :

Score de durabilité

Le score de durabilité de Fnac Darty est un indicateur interne, introduit en 2020 à l'occasion des Assises de l'Économie Circulaire organisées par l'Ademe. Ce score de durabilité était de 100 en 2019, 105 en 2020, et 111 en 2021. Il s'agit d'un indicateur composite, qui se décompose comme tel :



La réparabilité est déterminée à partir de la part des produits réparés versus échangés (taux de réparation), en prenant en compte la disponibilité déclarée des pièces détachées et leur prix (prix moyen des pièces achetées par le SAV Darty au cours de la période).

La fiabilité provient de l'analyse du volume de produits en panne ramené aux volumes de vente (taux de panne). C'est donc la capacité d'un produit à fonctionner normalement sans tomber en panne. Cette donnée est davantage liée au produit lui-même qu'à l'expertise des techniciens.

Dans les deux cas (fiabilité et réparabilité) les données sont collectées par le SAV Fnac Darty et analysées en interne.

Afin de refléter le plus fidèlement possible la durabilité réelle des produits, la méthodologie de calcul du score de durabilité est amenée à évoluer. La mesure de ces indicateurs est un domaine encore nouveau, le Groupe travaille donc à affiner chaque année ses méthodes de calcul. Ainsi, en 2022, le périmètre des produits analysés a été étendu aux produits distribués par la Fnac, ce qui a conduit à adapter le calcul. Dans une démarche de progrès continu, d'autres adaptations sont prévues en 2023. Le Groupe entend afficher la plus grande transparence sur les évolutions méthodologiques liées à ce calcul.

Nombre de produits réparés

Cet indicateur composite est une consolidation des volumes de produits réparés par chaque « filière » de réparation.

- Produits réparés à domicile : lorsque les produits en panne sont trop volumineux, notamment les appareils gros électroménager, la réparation a lieu au domicile des clients.
- Produits réparés en ateliers SAV : les clients ont la possibilité d'apporter leurs produits en panne (petits appareils électroménagers ou produits techniques) directement en magasin. Ce dernier peut les réparer sur place (voir ci-dessous) ou les expédie dans l'un des 5 ateliers de réparation du Groupe en France.
- Produits réparés aux comptoirs SAV des magasins : lorsque les clients apportent leurs produits en panne en magasin, des techniciens peuvent prendre en charge les pannes minimales, et ainsi réparer les produits directement depuis le comptoir SAV. Les échanges sont exclus des produits considérés comme « réparés » (sauf sur le périmètre Fnac, mais les volumes d'échange sont marginaux et ne concernent que très peu de produits au regard des produits réparés aux comptoirs Darty).
- Produits réparés par WeFix : spécialisé dans la réparation express de *smartphone*, WeFix répare directement sur les « corners » les *smartphones* en panne déposés par les clients.
- Produits réparés par les *call-centers* : lorsqu'un client souhaite une prise en charge SAV, le premier contact est généralement les centres de relations client à distance. Sur la totalité des contacts traités en assistance, les techniciens des centres d'appels tentent de solutionner les demandes de leurs clients. S'ils n'y parviennent pas ils déclenchent des interventions à domicile ou demandent à leurs clients de déposer leur produit en magasin. Les produits faisant l'objet d'une intervention ou d'une réparation en atelier sont exclus du calcul et les contacts qui concernent des demandes d'informations, d'usages ou autres ainsi que les réitérations sont également exclus. En soustrayant le nombre de contacts exclus à la totalité des contacts traités on obtient les solutionnés par CRC.

Méthodologie concernant la réponse de Fnac Darty 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 2022, en collaboration avec un cabinet d'experts, une vaste consultation de ses parties prenantes internes et externes pour identifier les risques extra-financiers et enjeux clés associés. La matrice de matérialité qui en résulte s'appuie sur les résultats de plus de 2 000 réponses issues des enquêtes qualitatives et quantitatives ainsi que sur la cartographie des risques du Groupe.

Ces risques et enjeux clés ont été présentés et validés par le 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.

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 2022 ne peuvent pas toujours être comparés avec l'exercice précédent, en raison d'une absence de données.

La définition des indicateurs prioritaires est présentée dans le(s) paragraphe(s) concerné(s).

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 2.2.3.3.

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 / Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

Les chiffres présentés sont en périmètre courant et périmètre Groupe (sauf lorsque précisé).

Consommation durable

Risque : La durabilité du modèle d'affaires et les nouveaux modes de consommation	Engagement : Favoriser une consommation durable et un choix éclairé <ul style="list-style-type: none"> ■ Informer les clients pour permettre un choix éclairé ■ Favoriser la maintenance et la réparation ■ Donner une seconde vie aux produits ■ Réduire les emballages, assurer la collecte et le recyclage des déchets ■ Engagement public et sensibilisation aux enjeux de durabilité
---	--

Indicateurs	Unité	2020	2021	2022	Paragraphes
DURABILITÉ DES PRODUITS VENDUS					
KPI : part du chiffre d'affaires réalisé par des produits à impact positif (périmètre Nature & Découvertes)	%	76,4 %	70,0 %	64,0 %	§ 2.2.1.2
KPI : Score de durabilité (périmètre France)	Unité	105	111	115	§ 2.2.1.1
RÉPARATION					
KPI : nombre de produits réparés	Nombre	1 822	2 106	2 344	
Nombre de produits réparés à domicile	Nombre	436	515	545	
Nombre de produits réparés en atelier	Nombre	307	397	424	
Nombre de produits réparés en magasin	Nombre	134	191	218	§ 2.2.2.1
Nombre de produits réparés par les centres de relation client à distance	Nombre	755	798	929	
Nombre de produits réparés par WeFix	Nombre	190	205	229	
Nombre d'abonnés Darty Max	Nombre	c. 200 k	c. 500 k	c. 765 k	§ 2.2.2.3
ACHATS D'EMBALLAGE ET DÉCHETS					
KPI : volumes d'emballages (carton et plastique) consommés/chiffre d'affaires	Tonne/M€	0,8	0,7	0,6	
KPI : volumes de DEEE collectés/chiffre d'affaires	Tonne/M€	6,7	6,5	5,6	§ 2.2.4.1
Volumes de déchets électriques et électroniques collectés	Tonne	49 943	51 766	44 285	
Volumes de déchets électriques et électroniques collectés en tonnes (France)	Tonne	44 898	46 778	40 258	
Volumes de déchets valorisables ^(a) générés et confiés à des prestataires de recyclage	Tonne		9 641	9 133	
Volumes de déchets non valorisables	Tonne		4 568	4 280	§ 2.2.4.2
KPI : taux de valorisation des déchets (tonnes de déchets valorisés/tonnes de déchets totales)	%		67,9 %	68,1 %	

(a) Carton, papier, plastique, polystyrène, bois, métal, verre, biodéchets ; hors déchets rapportés par les clients et hors déchets dangereux.

Climat
Risque :

Le changement climatique et ses conséquences pour l'entreprise

Engagement : Réduire les impacts sur le climat

- Renforcer la gouvernance et l'intégration des risques climatiques
- S'engager dans une trajectoire de décarbonation alignée sur la science climatique
- Réduire les émissions générées par les transports et l'énergie des sites
- Réduire les émissions plus indirectes, notamment liées à la fabrication et l'utilisation des produits vendus

Indicateurs	Unité	2020	2021	2022	Paragraphes
BILAN CARBONE					
Total émissions scope 1 (en kt CO ₂ eq)	kt CO ₂ eq	19,3	21,8	19,6	
Total émissions scope 2 (en kt CO ₂ eq)	kt CO ₂ eq	2,1	1,7	2,1	
Total émissions scope 3 (en kt CO ₂ eq)	kt CO ₂ eq	n.d.	4 056,5	3 528,7	
Produits et services achetés	kt CO ₂ eq	2 444,5	2 482,2	2 177,1	
Biens immobilisés	kt CO ₂ eq	43,2	45,1	31,3	
Émissions liées aux combustibles et à l'énergie – MB	kt CO ₂ eq	6,5	6,7	6,9	
Transport de marchandise amont	kt CO ₂ eq	80,5	83,2	72,1	
Déchets générés	kt CO ₂ eq	n.d.	117,4	102,2	§ 2.3.3.2
Déplacements professionnels	kt CO ₂ eq	0,4	0,4	0,8	
Déplacements domicile/travail	kt CO ₂ eq	n.d.	39,2	39,9	
Transport de marchandise aval et distribution	kt CO ₂ eq	17,7	19,3	14,1	
Utilisation des produits vendus	kt CO ₂ eq	1 249,5	1 237,8	1 059,1	
Fin de vie des produits vendus	kt CO ₂ eq	22,2	23,2	23,5	
Franchises	kt CO ₂ eq	1,7	1,9	1,7	
Empreinte carbone totale	kt CO ₂ eq	n.d.	4 080,0	3 550,5	
<i>Déplacements clients</i>	kt CO ₂ eq	420,4	490,4	481,6	
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	71 618	77 272	67 938	
<i>dont scope 1</i>	t CO ₂ eq	19 267	21 759	19 611	
<i>dont scope 2 – market-based</i>	t CO ₂ eq	2 147	1 705	2 141	§ 2.3.3.2
<i>dont scope 3</i>	t CO ₂ eq	50 194	53 797	46 195	
Émissions de CO ₂ des transports et de l'énergie des sites/chiffre d'affaires	t CO ₂ eq	9,6	9,6	8,6	

Indicateurs	Unité	2020	2021	2022	Paragraphes
ÉNERGIE					
Electricité consommée	MWh	176 553	181 556	184 830	
Gaz consommé	MWh	26 358	31 606	25 230	
Chaleur et froid consommés	MWh	3 486	4 508	3 269	
Fioul consommé	Litres	57 973	80 676	54 190	
Part d'énergie renouvelable dans les achats d'électricité	%	36 %	45 %	47 %	
Part d'énergie renouvelable dans les achats d'électricité en France	%	14 %	25 %	27 %	
Consommation électrique des sites par surface	kWh/m ²	107	111	112	§ 2.3.3.3
Émissions fugitives (fuites de fluides frigorigènes)	t CO ₂ eq	3 246	3 224	2 077	
Émissions de CO ₂ générées par les sites par mètre carré (<i>market-based</i>)	kg CO ₂ eq/m ²	8,3	8,8	7,6	
Émissions de CO ₂ générées par les sites (<i>market-based</i>)	t CO ₂ eq	13 669	14 356	12 619	
Émission de CO ₂ générées par les sites (<i>location-based</i>)	t CO ₂ eq	29 330	31 801	29 353	
Émissions de CO ₂ générées par les sites par mètre carré (<i>location-based</i>)	kg CO ₂ eq/m ²	17,8	19,6	17,8	
TRANSPORT DE MARCHANDISE ENTRE LES ENTREPÔTS ET LES MAGASINS					
Émissions du transport de marchandise entre les entrepôts et les magasins (<i>périmètre Groupe</i>)	t CO ₂ eq	23 160	24 048	20 771	
Émissions du transport de marchandise entre les entrepôts et les magasins (<i>périmètre Fnac France et Darty France</i>)	t CO ₂ eq	18 201	18 317	15 152	§ 2.3.3.4
KPI : émissions de CO₂ générées par palette (<i>périmètre Groupe</i>)	kg CO ₂ eq/palette	n.d.	13,7	12,2	
LIVRAISON DERNIER KILOMÈTRE					
Nombre de livraisons	En milliers	2 266	2 213	1 946	
Émissions de CO ₂ générées par la livraison dernier kilomètre	t CO ₂ eq	14 693	17 116	13 577	§ 2.3.3.4
KPI : émissions de CO₂ générées par livraison	kg CO ₂ eq/livraison	6,5	7,7	7,0	
INTERVENTION SERVICE APRÈS VENTE					
Nombre d'interventions	En milliers	741	801	842	
Émissions de CO ₂ générées par les interventions à domicile (dont expédition des pièces détachées)	t CO ₂ eq	4 716	5 715	6 070	
KPI : émissions de CO₂ générées par les interventions à domicile par intervention		6,37	7,14	7,2	§ 2.3.3.4
Nombre de produits envoyés en atelier SAV	En milliers	744	709	724	
Émissions de CO ₂ générées par les produits à réparer vers les ateliers SAV	t CO ₂ eq	1 851	2 083	2 134	
KPI : Émissions de CO₂ par produit envoyé en atelier SAV	kg CO ₂ eq/produit	2,5	2,9	2,9	
E-COMMERCE					
Nombre de colis expédiés	Millions	19,1	17,5	14,6	
Part des colis livrés en point de retrait	%	24 %	28 %	34 %	§ 2.3.3.4
Émissions de CO ₂ liées à l'expédition de colis	t CO ₂ eq	10 093	9 269	7 228 ^(a)	
KPI : émissions de CO₂ générées par colis	kg CO ₂ eq/colis	0,53	0,53	0,49	

(a) Dont plus de 4 850 t CO₂eq (63 %) compensées par les prestataires de transport.

Indicateurs	Unité	2020	2021	2022	Paragraphes
PRODUITS VENDUS					
Total émissions produits	kt CO ₂ eq	3 626	3 688	3 193	
<i>dont fabrication</i>	kt CO ₂ eq	2 341	2 371	2 063	
<i>dont transport amont</i>	kt CO ₂ eq	55	56	48	
<i>dont utilisation</i>	kt CO ₂ eq	1 249	1 238	1 059	§ 2.3.3.5
<i>dont fin de vie des produits</i>	kt CO ₂ eq	22	23	23	
Intensité carbone par chiffre d'affaires	t CO ₂ eq/Md€	0,48	0,46	0,40	
Intensité carbone par produit vendu	kg CO ₂	24,9	23,4	20,3	

Capital humain

Risque : L'évolution des métiers et de l'organisation du travail, dans un contexte de pénurie de profils techniques et de guerre des talents	Engagement : Développer notre principal actif : le capital humain <ul style="list-style-type: none"> ■ Attirer et retenir les talents, notamment sur les métiers pénuriques et en croissance ■ Capitaliser sur tous les talents ■ Accompagner les évolutions des métiers et des organisations du travail ■ Améliorer les conditions de travail et prévenir les risques ■ Développer le sentiment d'appartenance, le lien social et la qualité de vie au travail
--	--

Indicateurs	Unité	2020	2021	2022	Paragraphes
EFFECTIFS ET ORGANISATION DU TRAVAIL					
Effectifs au 31/12 (CDD + CDI, à périmètre courant)	Salarié	24 886	25 585	25 175	
Effectifs France (CDD + CDI)	Salarié	18 895	19 270	18 997	
Effectifs moyen (en ETP)	ETP	22 474	22 927	23 231	
Part des CDI (Groupe)	%	89,2 %	87,8 %	87,7 %	
Part de l'intérim (sur effectif CDD + CDI + interim)	%	12,5 %	13,1 %	12,9 %	
Ancienneté moyenne des inscrits en CDI	Année	12,3	12,7	12,8	Intro 2.4
Age moyen des inscrits en CDI	Année	38,9	40,9	40,9	
Part des temps complet (sur l'effectif CDI)	%	82,9 %	83,8 %	83,9 %	
Part des managers (sur l'effectif CDI)	%	23,7 %	23,9 %	24,7 %	
Nombre de recrutements de salariés permanents (hors acquisitions)	Salarié	2 562	3 570	4 023	
Nombre de départs de salariés permanents (hors cessions)	Salarié	2 976	3 818	4 787	
ÉGALITÉ PROFESIONNELLE					
Index Égalité professionnelle (consolidé)	Unité	90	88	87	
Part des femmes dans l'effectif total	%	39,6 %	39,1 %	38,3 %	
Part des femmes dans l'effectif « manager »	%	37,0 %	37,2 %	37,6 %	
Part des femmes dans l'effectif « directeur de magasin »	%	18,2 %	19,9 %	23,6 %	
Part des femmes au conseil d'administration (hors administrateurs salariés)	%	50 %	50 %	55 %	§ 2.4.2.2
KPI : part des femmes dans l'effectif Leadership Group	%	24,3 %	26,6 %	30,3 %	
KPI : part des femmes au comité exécutif	%	33,3 %	38,5 %	46,2 %	
KPI : part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle durant l'année	%	22,9 % (23,5 % pour les hommes)	22,3 % (25,1 % pour les hommes)	15,8 % (14,3 % pour les hommes)	

Indicateurs	Unité	2020	2021	2022	Paragraphes
Part des salariés en situation de handicap (dans l'effectif CDI, hors Belgique et Suisse - non applicable dans ces pays)	%	4,9 %	5,0 %	5,2 %	§ 2.4.5
Part des personnes en situation de handicap dans les embauches en CDI (hors Belgique et Suisse - non applicable dans ces pays)	%	0,8 %	1,7 %	1,8 %	
Part des seniors (plus de 50 ans) dans l'effectif CDI	%	23,3 %	24,4 %	26,8 %	§ 2.4.2.3
Part des juniors (moins de 26 ans) dans l'effectif CDI	%	11,0 %	11,6 %	11,3 %	et § 2.4.2.3
FORMATION					
Part des salariés formés dans l'année en présentiel sur l'effectif total	%	37,5 %	56,7 %	60,9 %	
Part des effectifs formés dans l'année en présentiel ou à distance sur l'effectif total	%	75,9 %	93,7 %	94,3 %	
Nombre d'heures de formation en présentiel par salarié formé en présentiel	Heure	13,7	15,5	14,4	§ 2.4.3
KPI : nombre d'heures de formation (tout format confondu) par salarié formé	Heure	9,1	14,9	14,9	
Part de la masse salariale allouée à la formation	%	2,8 %	3,2 %	2,90 %	
SANTÉ/SÉCURITÉ					
Nombre de salariés formés à la sécurité	Salarié	4 985	14 474	15 267	
Nombre d'heures de formation à la sécurité	Heure	18 618	45 125	47 779	
KPI : taux de fréquence des accidents avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	30,1	31,5	29,7	
KPI : taux de gravité des accidents avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	1,7	1,9	2,0	
Taux de fréquence des accidents avec arrêt (Nature & Découvertes)	Nombre	11,6	6,0	6,1	§ 2.4.4
Taux de gravité des accidents avec arrêt (Nature & Découvertes)	Nombre	0,3	0,2	0,5	
Taux de fréquence des accidents du travail et des trajets, avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	36,0	38,7	37,3	
Taux de gravité des accidents du travail et des trajets, avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	2,0	2,2	2,3	
ABSENTÉISME					
Taux d'absentéisme global	%	7,0 %	8,9 %	7,8 %	§ 2.4.4
KPI : taux d'absentéisme maladie	%	5,2 %	5,3 %	5,4 %	
ENGAGEMENT					
Taux de recommandation collaborateurs ^(a)	Unité	73,4 %	72,1 %	74,7 %	§ 2.4.5
Turnover	%	12,5 %	16,4 %	20,0 %	

(a) Part des collaborateurs donnant une note de recommandation comprise entre 7 et 10 sur une échelle allant de 0 à 10.

Éthique des affaires

Risque : L'éthique de tous dans un écosystème partenarial	Engagement : Agir avec éthique, tout au long de la chaîne de valeur <ul style="list-style-type: none"> ■ 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	2020	2021	2022	Paragraphes
MÉCANISME D'ALERTE					
Nombre d'alertes éthiques reçues et traitées via le mécanisme d'alerte externalisé	Nombre	n.a.	28	78	§ 2.5.8
PLAN DE VIGILANCE : SOURCING DE PRODUITS DE MARQUE PROPRE ET SOUS LICENCE					
Nombre d'usines actives en Chine <i>(périmètre Groupe hors Nature & Découvertes)</i>	Nombre	192	195	192	
Nombre d'usines auditées en Chine <i>(périmètre Groupe hors Nature & Découvertes)</i>	Nombre	97	94	78	
Nombre d'audits non annoncés	Nombre	19	36	36	
Nombre d'audits de supervision des contrôleurs	Nombre	n.a.	n.a.	37	§ 2.5.4.2
Part des audits de supervision jugés conformes	%	n.a.	n.a.	100 %	
KPI : part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen <i>(Fnac Darty)</i>	%	91,7 %	91,5 %	92,3 %	
Part des usines auditées dont le résultat est jugé conforme ou moyen <i>(Nature & Découvertes)</i>	%	n.a.	n.a.	78,0 %	
PLAN DE VIGILANCE : VENDEURS INDÉPENDANTS SUR LES MARKETPLACES					
Nombre de vendeurs Marketplace mis à l'épreuve dans le cadre du suivi qualité	Nombre	1 054	1 800	3 300	§ 2.5.4.2
RELATIONS FOURNISSEURS ET ACHATS RESPONSABLES					
Part d'appels d'offres intégrant des critères RSE sur les achats indirects	%	n.a.	n.a.	64,0 %	
Part des contrats intégrant le Code de conduite des affaires	%	n.a.	n.a.	60,0 %	§ 2.5.7
Part des achats produits par des fournisseurs de Nature & Découvertes ayant signé la charte achats responsables	%	64,3 %	64,1 %	67,0 %	

Territoires, culture et solidarité

Engagement : Contribuer au développement social et culturel des territoires <ul style="list-style-type: none"> ■ Favoriser l'accès à la culture ■ Contribution au dynamisme territorial ■ S'engager de manière solidaire

Indicateurs	Unité	2020	2021	2022	Paragraphes
DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET CULTUREL DES TERRITOIRES					
Nombre d'événements culturels	Nombre	c. 1 300	c. 5 700	c. 7 000	§ 2.6.1
Nombre de magasins ouverts	Nombre	40	55	53	§ 2.6.2
DONS ET PROJETS SOLIDAIRES					
Total des actions solidaires du groupe	k€	4 520	11 058	8 540	
<i>dont dons financiers et dons en nature</i>	k€	3 669	10 201	7 244	Intro 2.6
<i>dont dons collectés en magasin et sur les sites marchands</i>	k€	851	857	1 295	
Total des dotations de la Fondation Nature & Découvertes	k€	426	601	586	



ANNEXES TAXONOMIE

Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la Taxonomie — Informations pour l'année N

Code(s) (2)	Chiffre d'affaires absolu (3) (en euros)	Part du chiffre d'affaires (4) (en %)	Critères de contribution substantielle						
			Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Adaptation au changement climatique (6) (en %)	Ressources aquatiques et marines (7) (en %)	Économie circulaire (8) (en %)	Pollution (9) (en %)	Biodiversité et écosystèmes (10) (en %)	
Activités économiques (1)									
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES À LA TAXONOMIE)									
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (i.e. alignées à la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES À LA TAXONOMIE)									
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées à la taxonomie) (A.2)	0,0	0,0 %							
TOTAL (A.1 + A.2)	0,0	0,0 %							
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES A LA TAXONOMIE									
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)	7 949,4	100 %							
TOTAL (A + B)	7 949,4	100 %							

Critère d'absence de préjudice important (DNSH – Does Not Significantly Harm)						Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie année N (18)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie année N-1 (19)	Catégorie activité habilitante (20)	Catégorie activité transitoire (21)
Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)					
(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(en %)	(en %)	(H)	(T)
n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0,0 %	n.a.	n.a.	n.a.
							0,0 %	n.a.	n.a.	n.a.
							0,0 %	N.A.	N.A.	N.A.



Part des dépenses Capex issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la Taxonomie – Informations pour l'année N

Activités économiques (1)	Code(s) (2)	Capex absolus (3)	Part des Capex (4)	Critères de contribution substantielle					
				Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)
		(en euros)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES À LA TAXONOMIE)									
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	7.5	0,4	0,1 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	17,5	4,2 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Capex des activités durables sur le plan environnemental (i.e. alignées à la taxonomie) (A.1)		17,8	4,3 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES À LA TAXONOMIE)									
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	6.5	3,8	0,9 %						
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	4,6	1,1 %						
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	233,4	56,3 %						
Capex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées à la taxonomie) (A.2)		241,8	58,3 %						
TOTAL (A.1 + A.2)		259,6	62,6 %						
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES A LA TAXONOMIE									
Capex des activités non éligibles à la taxonomie (B)		155,1	37,4 %						
TOTAL (A + B)		414,8	100 %						

Critère d'absence de préjudice important (DNSH – Does Not Significantly Harm)						Garanties minimales (17)	Part des Capex alignée sur la taxonomie année N (18)	Part des Capex alignée sur la taxonomie année N-1 (19)	Catégorie activité habilitante (20)	Catégorie activité transitoire (21)
Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)					
(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(en %)	(en %)	(H)	(T)	
n.a.	Oui	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Oui	0,1 %	n.a.	n.a.	n.a.
n.a.	Oui	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Oui	4,2 %	n.a.	n.a.	n.a.
n.a.	Oui	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Oui	4,3 %	n.a.	n.a.	n.a.
						58,3 %	n.a.	n.a.	n.a.	
						62,6 %	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.





RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie

Part des dépenses Opex issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxinomie – Informations pour l'année N

Activités économiques (1)	Code(s) (2)	Opex absolus (3)	Part des Opex (4)	Critères de contribution substantielle					
				Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)
		(en euros)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES À LA TAXONOMIE)									
Opex des activités durables sur le plan environnemental (i.e. alignées à la taxonomie) (A.1)		0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES À LA TAXONOMIE)									
Opex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées à la taxonomie) (A.2)		0,0	0,0 %						
TOTAL (A.1 + A.2)		0,0	0,0 %						
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES A LA TAXONOMIE									
Opex des activités non éligibles à la taxonomie (B)		71,3	100 %						
TOTAL (A + B)		71,3	100 %						

Critère d'absence de préjudice important (DNSH – Does Not Significantly Harm)						Garanties minimales (17)	Part des Opex alignée sur la taxonomie année N (18)	Part des Opex alignée sur la taxonomie année N-1 (19)	Catégorie activité habilitante (20)	Catégorie activité transitoire (21)
Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)					
(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(en %)	(en %)	(H)	(T)
n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	0,0 %	n.a.	n.a.	n.a.
							0,0 %	n.a.	n.a.	n.a.
							0,0 %	N.A.	N.A.	N.A.





2.9 / 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 2022

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant ou OTI (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1884⁽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 consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (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.

Nous avons également, à votre demande, mené des travaux visant à exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓.

Conclusion d'assurance modérée

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.

Conclusion d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations extra-financières

À notre avis, sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans les parties « Nature et étendue des travaux » et « Nature et étendue des travaux supplémentaires sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓ », et des éléments que nous avons collectés, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓ dans la Déclaration ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, 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 (ou disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de l'entité).

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 à la direction de :

- sélectionner ou établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer 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) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que
- mettre en place le contrôle interne qu'elle 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 par le Conseil d'administration.

(1) Accréditation Cofrac Inspection, n° 3-1884, portée disponible sur le site www.cofrac.fr.

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 3° 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.

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.

À la demande de l'entité et en dehors du champ de l'accréditation, il nous appartient également d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe ✓ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

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, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, Intervention du commissaire aux comptes, intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière, tenant lieu de programme de vérification, et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée⁽¹⁾).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 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 cinq personnes et se sont déroulés entre novembre 2022 et mars 2023 sur une durée totale d'intervention de six 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 une dizaine 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'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation 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 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

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



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 présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, 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⁽¹⁾ nos travaux ont été menés au siège de l'entité, pour les autres risques des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités⁽²⁾ ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- 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⁽²⁾ et couvrent entre 69 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

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.

Nature et étendue des travaux supplémentaires sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓

Concernant les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe ✓ dans le chapitre 2, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Informations considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 80 % à 100 % des informations identifiées par le signe ✓.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓.

Paris La Défense, le 15 mars 2023

KPMG S.A.

Éric Ropert
Associé

Anne Garans
Expert ESG

(1) L'éthique de tous dans un écosystème partenarial.

(2) Fnac Darty France.

ANNEXE

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Actions de promotion de l'insertion professionnelle et l'accès à l'emploi
 Politique relative au développement en continu des compétences des collaborateurs
 Dispositifs de gestion des compétences et de formation des salariés
 Politique d'inclusion et de diversité
 Accords collectifs relatifs aux pratiques du dialogue social
 Actions de sensibilisation aux pratiques écoresponsables
 Politiques et dispositifs mis en place en matière de gestion numérique éthique et responsable
 Mesure d'impact environnementale sur la biodiversité
 Politique et actions de réduction de l'empreinte environnementale des produits et services
 Actions de réduction de l'empreinte environnementale des services de transport
 Procédures mises en place en matière de bonne conduite des affaires et de lutte contre la corruption
 Politique de protection des données
 Évaluation des fournisseurs notamment en matière de respect des droits humains
 Actions en faveur de l'économie circulaire

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Niveau d'assurance

Part des femmes dans l'effectif « Leadership Group »	Raisonné
Nombre d'heures de formation par salarié formé	Modéré
Absentéisme maladie	Modéré
Taux de gravité des accidents du travail	Modéré
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	Modéré
Score de Durabilité	Raisonné
Nombre de produits réparés	Modéré
Nombre d'abonnés Darty Max	Raisonné
Volumes de DEEE collectés en tonnes	Modéré
Taux de revalorisation des déchets	Modéré
Émissions de CO ₂ générées par les consommations énergétiques des sites par m ²	Raisonné
Émissions de CO ₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins par palette	Raisonné
Émissions de CO ₂ générées par la livraison dernier kilomètre par livraison	Raisonné
Émissions de CO ₂ générées par les flux « e-commerce » par colis	Raisonné
Émissions de CO ₂ générées par les produits à réparer vers les ateliers SAV par produit réparé	Raisonné
Émissions de CO ₂ générées par les déplacements SAV par intervention	Raisonné
Émissions de CO ₂ Scope 1 et 2	Raisonné
Part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen (Fnac Darty)	Modéré

3



Gouvernement d'entreprise

3.1 / Organisation de la gouvernance	180	3.3 / Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction	226
3.1.1 / Composition du conseil d'administration et des comités	180	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	226
3.1.2 / Composition du conseil d'administration : propositions soumises à l'assemblée générale du 24 mai 2023	186	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	235
3.1.3 / Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et le Directeur Général	187	3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	257
3.1.4 / Examen de l'indépendance des administrateurs	203	3.4.1 / Accords de participation et d'intéressement	257
3.1.5 / Plan de succession	204	3.4.2 / Intéressement long terme	258
3.1.6 / Modalité d'exercice de la direction générale	205	3.5 / Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique	259
3.1.7 / Président et Vice-Président du conseil d'administration	205	3.6 / Autres informations	259
3.1.8 / Comité exécutif	206	3.7 / Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	260
3.1.9 / Politique de mixité des instances dirigeantes	206		
3.1.10 / Déontologie des administrateurs et autres informations	207		
3.2 / Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle	208		
3.2.1 / Comités du conseil d'administration	208		
3.2.2 / Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration	216		
3.2.3 / Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	225		
3.2.4 / Opérations sur titres des dirigeants	225		



3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Organisation de la gouvernance

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 2023 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, ont été pris en compte. Le rapport a été 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 d'administration, assisté du comité des nominations et des rémunérations veille à réunir les compétences nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe. Il est attentif à l'équilibre, à la complémentarité et à la pertinence des compétences des administrateurs, afin notamment que les domaines d'expertise de ceux-ci couvrent, de manière équilibrée, la connaissance du secteur de la distribution, l'expérience en matière de management et de stratégie d'entreprise, la gouvernance, la finance, les ressources humaines, l'expérience internationale, la transformation digitale, ainsi que la responsabilité sociale, environnementale et sociétale des entreprises.

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. Ceci permet la mise en œuvre ou le maintien d'un échelonnement des mandats de membres du conseil d'administration.

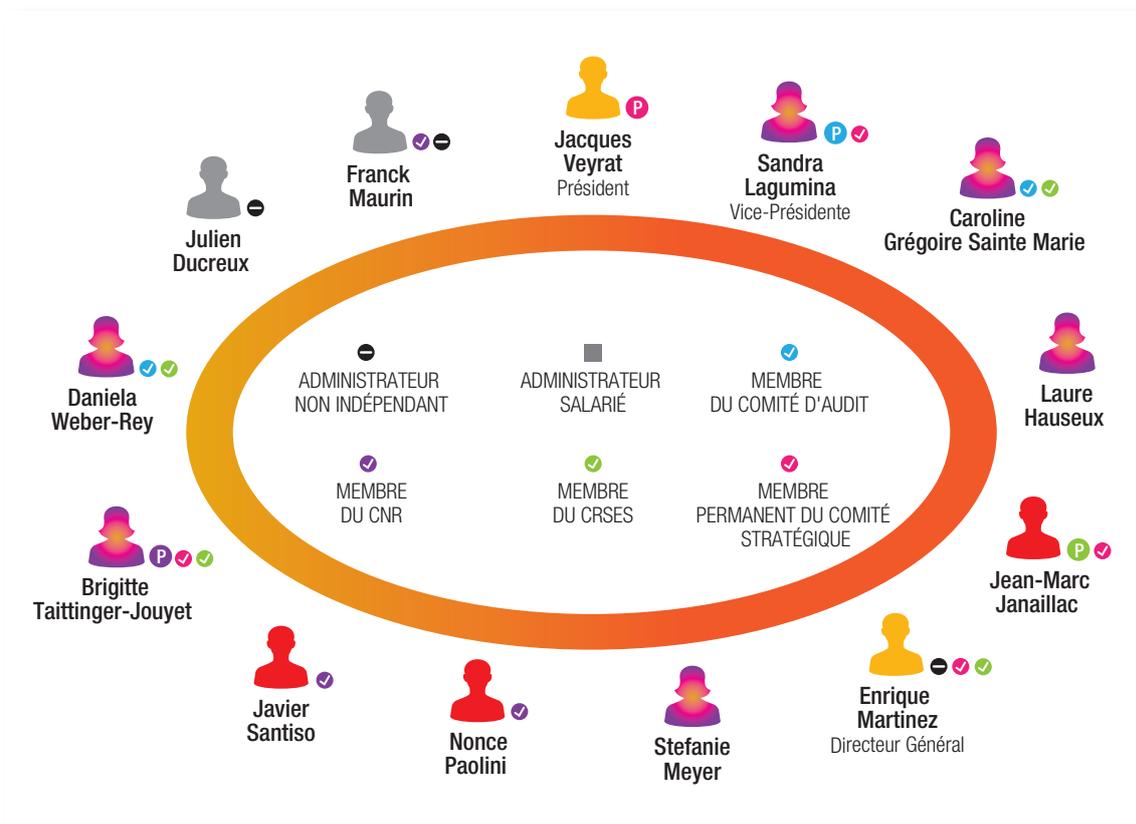
Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-3 et L. 225-18-1 du Code de commerce, il est précisé que la composition du conseil respecte le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil. Il convient ainsi de noter qu'au 31 décembre 2022, le conseil d'administration est composé de 13 membres dont 6 femmes (55 %) et 2 membres représentant les salariés, 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).

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 2022, le conseil comptait treize administrateurs, dont deux administrateurs représentant les salariés et dix indépendants.

La composition détaillée du conseil d'administration de la Société au 31 décembre 2022 figure au point 3.1.3 (dont le nombre d'actions Fnac Darty détenues par chaque administrateur et le nombre de mandats exercés dans d'autres 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 2022.



Informations personnelles	Nombre d'actions Fnac Darty détenues	Expérience	Position au sein du conseil				Participation à des comités
			Nombre de mandats dans des sociétés cotées (b)	Indépendance (c)	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	
Jacques Veyrat (H) Président Nationalité française 60 ans (04/11/1962)	250	2	✓	2013	AG 2025	9 ans	Comité stratégique (Président)
Sandra Lagumina (F) Vice-Présidente Nationalité française 55 ans (29/07/1967)	250	1	✓	2017 (f)	AG 2025	5 ans	Comité d'audit (Présidente) Comité stratégique (membre)
Caroline Grégoire Sainte Marie (F) Nationalité française 65 ans (27/10/1957)	500	2	✓	2018	AG 2025	4 ans	Comité d'audit (membre) CRSES (membre)
Laure Huseux (F) Nationalité française 60 ans (14/08/1962)	262	2	✓	CA 27/07/2022 (g)	AG 2024	< 1 an	
Jean-Marc Janailac (H) Nationalité française 69 ans (25/04/1953)	250	2	✓	2019	AG 2026	3 ans	CRSES (Président) Comité stratégique (membre)
Enrique Martinez (H) Directeur Général Fnac Darty Nationalité espagnole 51 ans (26/01/1971)	105 871	0		2019	AG 2023	3 ans	Comité stratégique (membre) CRSES (membre)
Stefanie Meyer (F) Nationalité allemande 48 ans (09/02/1974)	300	0	✓	18/05/2022	AG 2024	< 1 an	
Nonce Paolini (H) Nationalité française 73 ans (01/04/1949)	250	0	✓	2013	AG 2025	9 ans	CNR (membre)
Javier Santiso (H) Nationalités française et espagnole 53 ans (01/03/1969)	250	0	✓	2019	AG 2023	3 ans	CNR (membre)
Brigitte Taittinger-Jouyet (F) Nationalité française 63 ans (07/08/1959)	250	0	✓	2013	AG 2024	9 ans	CNR (Présidente) CRSES (membre) Comité stratégique (membre)
Daniela Weber-Rey (F) Nationalité allemande 65 ans (18/11/1957)	250	0	✓	2017 (f)	AG 2026	5 ans	Comité d'audit CRSES (membre)
Administrateurs représentant les salariés							
Julien Ducreux (H) Nationalité française 38 ans (16/07/1984)	711 (d)	0	n. a. (e)	2020	14/10/2024	2 ans	
Frank Maurin (H) Nationalité française 67 ans (01/06/1955)	724 (d)	0	n. a. (e)	2019	08/10/2023	3 ans	CNR (membre)

(a) Les âges et anciennetés indiqués sont déterminés en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.

(b) Autres que la société. En application de la recommandation du Code AFEP-MEDEF (article 20.4), un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères.

(c) Les critères d'indépendance sont décrits au § 3.1.4.

(d) L'obligation de détenir un minimum d'actions de la société ne s'applique pas aux membres du conseil représentant les salariés.

(e) n.a. : non applicable. Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF (article 10.3), il n'est pas tenu compte des membres représentant les salariés pour établir la proportion de membres indépendants.

(f) 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.

(g) Nomination provisoire en remplacement d'un membre démissionnaire, par le conseil d'administration du 27 juillet 2022, qui sera soumise à la ratification de l'AG 2023.

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 9.1 du Code AFEP-MEDEF révisé en décembre 2022 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. Il est à noter que M. Franck Maurin a été désigné par la CFTC.

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 du Groupe au 31 décembre 2022
Parité ^(a)	Article L. 22-10-3 du Code de commerce : proportion de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 %.	Femmes : 55 % Hommes : 45 %
Indépendance ^(a)	§ 10.3 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. »	91 % d'indépendants
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. »	12 administrateurs sur 13 sont âgés de 70 ans ou moins Moyenne d'âge : 59 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. »	Président du conseil : 60 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. »	Directeur Général : 51 ans.

(a) Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans ce calcul, conformément aux dispositions légales.



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 qu'à maintenir les administrateurs ayant une expertise dans le domaine de la distribution spécialisée, du digital, et de la responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

Ainsi en 2022, la nomination de Madame Stefanie Meyer et la cooptation de Madame Laure Hauseux mais aussi les renouvellements de mandats de Madame Daniela Weber-Rey, et de Messieurs Jacques Veyrat et Jean-Marc Janailac ont permis de conforter ces objectifs.

En effet, la nomination de Madame Stefanie Meyer en remplacement de Madame Delphine Mousseau permet de préserver le niveau d'expérience internationale au sein du conseil ainsi que l'expertise dans le domaine de la distribution et du digital.

Madame Laure Hauseux dispose de solides compétences financières, d'une bonne connaissance du métier de la distribution et d'une expérience diversifiée, tant dans des fonctions exécutives qu'au sein de conseils d'administration et de comités spécialisés (principalement audit mais aussi nomination et rémunération).

Madame Daniela Weber-Rey, Messieurs Jacques Veyrat et Jean-Marc Janailac qui siègent au conseil d'administration de Fnac Darty depuis respectivement 2017, 2013 et 2019 font bénéficier au conseil de leur expertise notamment en matière de finance, gouvernance, responsabilité sociale et environnementale, et de leur expérience internationale.

En 2023, la proposition de renouvellement de mandats de Messieurs Enrique Martinez et Javier Santiso, tous deux siégeant au conseil d'administration de Fnac Darty depuis 2019 a notamment pour objectif de continuer à faire bénéficier le conseil de leur expérience internationale, de leur compétence en matière de stratégie et de gestion des ressources humaines, de leur connaissance du digital et de la distribution spécialisée.

La nomination au conseil de Monsieur Olivier Duha, si elle était acceptée par l'assemblée générale du 24 mai 2023, pourrait faire bénéficier le conseil de son expérience entrepreneuriale en France et à l'international, de sa connaissance du secteur de la distribution, ainsi que de ses solides connaissances du digital et des questions stratégiques.

Évolution de la composition du conseil d'administration et des comités en 2022 et début 2023

Conseil d'administration

Départs	Nominations	Cooptation	Renouvellements
■ Delphine Mousseau (26 janvier 2022)	■ Stefanie Meyer (AG du 18 mai 2022)	■ Laure Hauseux (CA du 27 juillet 2022)	■ Jacques Veyrat (AG du 18 mai 2022)
■ Carole Ferrand (18 mai 2022)			■ Daniela Weber-Rey (AG du 18 mai 2022)
■ Antoine Gosset-Grainville (28 juin 2022)			■ Jean-Marc Janailac (AG du 18 mai 2022)

Le conseil du 27 juillet 2022 a décidé de nommer Sandra Lagumina en qualité de Vice-Présidente du conseil d'administration en remplacement d'Antoine Gosset-Grainville.

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.

Comités du conseil	Nominations
Comité d'audit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Daniela Weber-Rey Nomination en qualité de membre, en remplacement de Carole Ferrand (CA du 18 mai 2022) ■ Sandra Lagumina Nomination en qualité de Présidente, en remplacement de Carole Ferrand (CA du 18 mai 2022)
Comité des rémunérations et nominations	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brigitte Taittinger-Jouyet Nomination en qualité de Présidente, en remplacement d'Antoine Gosset Grainville (CA du 27 juillet 2022) ■ Javier Santiso Nomination en qualité de membre, en remplacement d'Antoine Gosset Grainville (CA du 27 juillet 2022)
Comité de la responsabilité sociale, environnementale et sociétale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jean-Marc Janaillac Nomination en qualité de Président, en remplacement de Brigitte Taittinger-Jouyet (CA du 27 juillet 2022) ■ Caroline Grégoire Sainte Marie Nomination en qualité de membre, en remplacement de Delphine Mousseau (CA du 27 juillet 2022) ■ Enrique Martinez Nomination en qualité de membre, en adjonction aux membres existants (CA du 23 février 2023)
Comité stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sandra Lagumina Nomination en qualité de membre, en remplacement de Carole Ferrand (CA du 18 mai 2022) ■ Jean-Marc Janaillac Nomination en qualité de membre (CA du 27 juillet 2022)

Diversité d'expérience et de compétences au sein du conseil d'administration au 31 décembre 2022

Nom	Distribution	International	Finance	Gouvernance	Management/ Stratégie	RSES	RH	Digital
Jacques Veyrat			X	X	X	X		
Daniela Weber-Rey		X	X	X		X		
Sandra Lagumina			X	X	X			
Nonce Paolini	X			X	X		X	
Brigitte Taittinger-Jouyet		X		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	X
Laure Hauseux	X	X	X		X		X	
Stefanie Meyer	X	X	X		X			X
Enrique Martinez	X	X			X	X	X	
Franck Maurin	X							
Julien Ducreux	X							X
TOTAL	46,2 %	61,5 %	61,5 %	46,2 %	76,9 %	38,5 %	38,5 %	23,1 %



3.1.2 / COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : PROPOSITIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 24 MAI 2023

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 26 janvier 2023, le renouvellement du mandat des administrateurs par roulement périodique avait été mis en place. Les administrateurs sont nommés dans les conditions légales pour une durée de quatre années. Par exception, et afin de 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 2023 :

- 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 2 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 2023 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 Enrique Martinez, pour quatre années, soit jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2027 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 Javier Santiso, pour quatre années, jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2027 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Ces renouvellements permettraient de maintenir notamment le niveau d'expérience internationale ainsi que la compétence en matière de stratégie, distribution spécialisée, gestion des ressources humaines et digital.

Par ailleurs, il sera demandé aux actionnaires de bien vouloir :

- approuver la ratification de la nomination à titre provisoire par le conseil d'administration du 27 juillet 2022, de Madame Laure Hauseux, en remplacement de Madame Carole Ferrand en raison de sa démission. En conséquence, Madame Laure Hauseux exercerait ses fonctions pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- approuver la nomination de Monsieur Olivier Duha, en remplacement de Monsieur Antoine Gosset-Grainville en raison de sa démission. En conséquence, Monsieur Olivier Duha exercerait ses fonctions pour une durée de 4 ans, le terme du mandat de Monsieur Antoine Gosset-Grainville étant initialement prévu à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Les nominations proposées permettraient de renforcer la mixité, la diversité des profils et des compétences au sein du conseil.

Madame Laure Hauseux dispose de solides compétences financières, d'une bonne connaissance du métier de la distribution et d'une expérience diversifiée, tant dans des fonctions exécutives qu'au sein de conseils d'administration et de comités spécialisés (principalement audit mais aussi nomination et rémunération).

Monsieur Olivier Duha, détient une importante expérience entrepreneuriale en France et à l'international, une forte connaissance du secteur de la distribution, du digital et des questions stratégiques.

Il est à noter, comme il est précisé précédemment dans le paragraphe « Politique de diversité appliquée au conseil d'administration » que les compétences prioritaires identifiées par le conseil pour les futures nominations d'administrateurs sont celles liées au domaine de la distribution spécialisée, du digital et de la responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

Si ces propositions de renouvellements sont approuvées par l'assemblée générale, le taux d'indépendance du conseil serait maintenu à 92 % et la proportion de femmes au conseil d'administration à 50 % (hors administrateurs représentant les salariés).

Sous réserve du renouvellement de son mandat, Monsieur Javier Santiso serait reconduit dans sa fonction de membre du comité des nominations et des rémunérations et Monsieur Enrique Martinez dans sa fonction de membre du comité stratégique. Monsieur Enrique Martinez serait nommé au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Outre cette dernière nomination, 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 2022 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

60 ans^(a) (4 novembre 1962) – nationalité française

Administrateur indépendant

Président du conseil d'administration

Président du comité stratégique

4, rue Euler
Paris (75008)

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 250

Date de première nomination : 17 avril 2013

Échéance mandat en cours : AG 2025

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.

Principales activités exercées hors de la Société

- Président d'Impala

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Président du conseil d'administration et Président du comité stratégique

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- Président d'Impala SAS
- Censeur, Louis Dreyfus Armateurs
- Censeur, Neoen*
- Administrateur d'Iliad*

Sociétés étrangères

- Administrateur de GBL (Groupe Bruxelles Lambert)

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

Sociétés françaises

- Membre du conseil de surveillance d'Eurazeo*
- Administrateur de Direct Énergie
- Administrateur de ID Logistics Group *
- Administrateur d'Imerys*
- Administrateur de HSBC France
- Administrateur de Nexity*

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.

* Sociétés françaises cotées.



Antoine Gosset-Grainville

56 ans ^(a) (17 mars 1966) – nationalité française

Administrateur indépendant et Vice-Président du conseil d'administration (jusqu'au 28 juin 2022)

51, rue François-1^{er}
Paris (75008)

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 250

Date de première nomination : 17 avril 2013

Date de démission de ses fonctions d'administrateur : 28 juin 2022

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.

Principales activités exercées hors de la Société

- Fondateur du Cabinet d'avocats BDGS Associés

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administrateur indépendant et Vice-Président du conseil d'administration jusqu'au 28 juin 2022
- Président du CNR jusqu'au 28 juin 2022
- Membre du comité stratégique jusqu'au 28 juin 2022

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- Administrateur de La Compagnie des Alpes*
- Associé fondateur de BDGS Associés
- Président du conseil d'administration d'Axa SA*

Sociétés étrangères

Néant

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

Sociétés françaises

- Membre du conseil de surveillance de Schneider Electric*

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.

* Sociétés françaises cotées.

Daniela Weber-Rey

65 ans ^(a) (18 novembre 1957) – nationalité allemande

Administratrice indépendante

Membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Membre du comité d'audit

Kronberger Strasse 49
60323 Frankfurt Am Main (Allemagne)

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 250

Date de première nomination : 15 décembre 2017

Échéance mandat en cours : AG 2026

Diplômée d'un master en droit de l'université de Columbia, New York et de la Goethe Universität, Francfort, 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 Puender 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 était jusqu'en 2020 membre de la Commission gouvernementale du *German Corporate Governance Code*, membre du *Board* de l'*European Corporate Governance Institute* jusqu'en 2021. Elle est membre du conseil de l'Université Franco-Allemande (UFA) et membre du conseil de *Leibniz Institute for financial Research SAFE* ainsi que membre du conseil de HSBC Trinkaus & Burkhardt GmbH. 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.

Principales activités exercées hors de la Société

- Avocate

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante
- Membre du CRSES
- Membre du comité d'audit (depuis le 18 mai 2022)

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

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

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

Sociétés françaises

- Membre du conseil d'administration de BNP Paribas*

Sociétés étrangères

- *Board Member* de l'*European Corporate Governance Institute* (Bruxelles)

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.

* Société française cotée.



Sandra Lagumina

55 ans ^(a) (29 juillet 1967) – nationalité française

Administratrice indépendante

Présidente du comité d'audit

Membre du comité stratégique

4, place de l'Opéra
Paris (75002)

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 250

Date de première nomination : 15 décembre 2017

Échéance mandat en cours : AG 2025

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. En 2022, elle rejoint comme *senior partner* Argos Wityu pour lancer le fonds *Argos Climate Action*. Elle a été pendant sept ans membre du collège de l'Autorité de la concurrence.

Principales activités exercées hors de la Société

- Directrice Générale *Asset management* de Meridiam jusqu'au 30 septembre 2022, puis *Senior Partner* chez Argos Wityu depuis le 3 octobre 2022

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante
- Présidente du comité d'audit (depuis le 18 mai 2022)
- Membre du comité stratégique (depuis le 18 mai 2022)

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice et membre du comité des nominations et des rémunérations de FNNSP
- Présidente d'Agence France Museum
- Membre du conseil d'administration de Space Able
- Présidente du comité CSR et administratrice de SUEZ*
- Éluë au collège des personnes qualifiées de la Fondation pour la Comédie-Française

Sociétés étrangères

Néant

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

Sociétés françaises

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

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.

* Sociétés françaises cotées.

Carole Ferrand

52 ans ^(a) (2 avril 1970) – nationalité française

Administratrice indépendante (jusqu'au 18 mai 2022)

11, rue de Tilsitt
Paris (75017)

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 250

Date de première nomination : 17 avril 2013

Date de démission de ses fonctions d'administratrice : à l'issue de l'AG du 18 mai 2022

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.

Principales activités exercées hors de la Société

- Directrice financière de Capgemini*

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante (jusqu'au 18 mai 2022)
- Présidente du comité d'audit (jusqu'au 18 mai 2022)
- Membre du comité stratégique (jusqu'au 18 mai 2022)

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- Présidente d'honneur et administratrice de Terra Nova (association loi 1901)
- Présidente de Capgemini Ventures SAS
- Administratrice indépendante et membre du comité d'audit de Sanofi (depuis mai 2022)*

Sociétés étrangères

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

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

Sociétés françaises

- Membre du comité de direction de June 21 SAS
- Administratrice de June 21 SAS
- Administratrice de Capgemini*
- Administratrice de Sebdo, Le Point
- Administratrice d'Archer Obligations (ex-Artémis 21)
- Administratrice des Éditions Tallandier
- Membre du comité d'audit de Capgemini*
- Administratrice de Collection Pinault – Paris

Sociétés étrangères

- Administratrice de Palazzo Grassi
- Suppléante d'Alain de Marcellus, Capgemini Brasil SA, Brésil

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.

* Sociétés françaises cotées.



Delphine Mousseau

51 ans ^(a) (14 juin 1971) – nationalité française

Administratrice indépendante (jusqu'au 26 janvier 2022)

Rönnestr. 6
14057 Berlin (Allemagne)

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 258

Date de première nomination : 15 décembre 2017

Date de démission de ses fonctions d'administratrice : 26 janvier 2022

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.

Principales activités exercées hors de la Société

- Consultante indépendante

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante jusqu'au 26 janvier 2022
- Membre du CRSES (jusqu'au 26 janvier 2022)

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante et présidente du comité nomination rémunération d'Aramis Group*

Sociétés étrangères

- Présidente du conseil d'administration de Refurbed GmbH, Autriche
- Membre du conseil consultatif/Présidente du comité nomination rémunération de Holland & Barrett, Royaume-Uni
- Administrateur indépendant non exécutif de Safestore Plc., Royaume-Uni

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

Sociétés françaises

- Membre du conseil de gouvernance de Camaieu (Modacin)

Sociétés étrangères

- *VP Markets* de Zalando SE*
- Membre du conseil consultatif de Flaconi GmbH, Allemagne

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.

* Sociétés françaises cotées.

Nonce Paolini

73 ans ^(a) (1^{er} avril 1949) – nationalité française

Administrateur indépendant

Membre du comité des nominations et des rémunérations

34, rue Copernic
Paris (75116)

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 250

Date de première nomination : 17 avril 2013

Échéance mandat en cours : AG 2025

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.

Principales activités exercées hors de la Société

- Administrateur de sociétés

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administrateur indépendant
- Membre du CNR

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

Néant

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

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.



Brigitte Taittinger-Jouyet

63 ans ^(a) (7 août 1959) – nationalité française

Administratrice indépendante

Présidente du comité des nominations et des rémunérations

Membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Membre du comité stratégique

74, rue Raynouard
Paris (75016)

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 250

Date de première nomination : 17 avril 2013

Échéance mandat en cours : AG 2024

Ancienne élève 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 Présidente de la fondation ARSEP.

Principales activités exercées hors de la Société

- Administratrice de sociétés

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante
- Présidente du CNR (depuis le 27 juillet 2022)
- Membre du comité stratégique
- Présidente du CRSES (jusqu'au 27 juillet 2022)
- Membre du CRSES

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice de Baron Philippe de Rothschild (activité viticole)
- Présidente de la Fondation pour la recherche de la sclérose en plaques

Sociétés étrangères

Néant

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

Sociétés françaises

- Administratrice de HSBC France
- Présidence du comité des nominations, rémunérations et gouvernance de SUEZ*

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.

* Société française cotée.

Caroline Grégoire Sainte Marie

65 ans ^(a) (27 octobre 1957) – nationalité française

Administratrice indépendante

Membre du comité d'audit

Membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

36, avenue Duquesne
Paris (75007)

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 500

Date de première nomination : 18 mai 2018

Échéance mandat en cours : AG 2025

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 administratrice au titre d'investisseur de Calyos, ainsi que *Senior Advisor* chez HIG European Capital Partners. Elle est chevalier de la Légion d'honneur.

Principales activités exercées hors de la Société

- Administratrice de sociétés

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante
- Membre du comité d'audit
- Membre du CRSES (depuis le 27 juillet 2022)

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante, Présidente du comité des nominations et des rémunérations et membre du comité d'audit de Groupama (jusqu'au 10 juin 2022)*
- Administratrice indépendante, membre du comité stratégique du groupe Vinci*

Sociétés étrangères

- Administratrice 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

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante et membre du comité stratégique d'Eramet*
- Administratrice, Censeure et membre du comité d'audit de Safran*

Sociétés étrangères

- Administratrice et membre du comité des rémunérations de ELKEM (Norvège)/ Bluestar (Chine) jusqu'en avril 2021
- Administratrice indépendante, membre du comité d'audit et membre du comité technologique de FLSMIDTH, Danemark
- Administratrice indépendante, Vice-Présidente, Présidente du comité RSE, membre du comité d'audit et membre du comité stratégique de Wienerberger, Autriche

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.

* Sociétés françaises cotées.



Jean-Marc Janaillac

69 ans ^(a) (26 avril 1953) – nationalité française

Administrateur indépendant

Président du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Membre du comité stratégique

15, rue de Poissy
Paris (75005)

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 250

Date de première nomination : 23 mai 2019

Échéance mandat en cours : AG 2026

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 préfectures 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).

Principales activités exercées hors de la Société

- Président de SAS Hermina

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administrateur indépendant
- Président du CRSES (depuis le 27 juillet 2022)
- Membre du comité stratégique (depuis le 27 juillet 2022)

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- 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 et membre du comité RSES de la Caisse des Dépôts
- Administrateur de Getlink*
- Membre du conseil de surveillance de Navya (jusqu'en décembre 2022)*
- Administrateur de l'association Article 1
- *Senior advisor* d'Antin Infrastructures

Sociétés étrangères

Néant

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

Sociétés françaises

- Président du conseil d'administration d'Air France*
- Président-Directeur Général d'Air France KLM*

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.

* Sociétés françaises cotées.

Javier Santiso53 ans^(a) (1^{er} mars 1969) – nationalités française et espagnole**Administrateur indépendant****Membre du comité des nominations et des rémunérations**

Calle Dalia 263
28109 Alcobendas
Madrid (Espagne)

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 250

Date de première nomination : 23 mai 2019

Échéance mandat en cours : AG 2023

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

Principales activités exercées hors de la Société

- PDG de Mundi Ventures

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022**Dans les sociétés du Groupe****Sociétés françaises**

- Administrateur indépendant
- Membre du CNR (depuis le 27 juillet 2022)

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe**Sociétés françaises**

- Administrateur du journal *Le Monde*

Sociétés étrangères

- Président-Directeur Général de Mundi Ventures, Espagne
- Administrateur de Prisa, Espagne
- PDG La Cama Sol (Maison d'édition, d'art et de poésie), Espagne

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

Néant

Sociétés étrangères

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

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.



Laure Hauseux

60 ans ^(a) (14 août 1962) – nationalité française

Administratrice indépendante (cooptée par le conseil d'administration le 27 juillet 2022)

4, villa Schutz et Daumain
Bois-Colombes (92270)

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 262

Date de première nomination : cooptation par le CA du 27 juillet 2022

Échéance mandat en cours : AG 2024 (sous réserve de sa ratification par l'AG 2023)

Laure Hauseux a effectué son parcours dans des postes de direction générale et de direction financière, essentiellement dans la distribution B2B et B2C au sein d'enseignes prestigieuses, mais aussi dans l'industrie (automobile, informatique), ou dans le service. Elle est une experte reconnue dans les domaines stratégiques et financiers, dans l'identification et le management de projets de transformation ambitieux, innovants, rentables et complexes, avec une expérience multiple, de la PME au grand groupe, coté et non coté, en France et à l'international.

Actuellement administratrice indépendante, Laure Hauseux a exercé ces fonctions chez Zodiac Aerospace de 2011 à 2018, chez Casino Guichard Perrachon et European Camping Group jusqu'en 2021.

Elle siège actuellement aux conseils de Plastiques du Val de Loire (Plastivaloire), de Maisons du Monde, d'Empruntis et du groupe Pomona.

Auparavant, elle a occupé différents postes de direction chez Control Data France et Gérard Pasquier, puis au sein du groupe PPR (actuellement Kering) notamment à la Fnac, au Printemps et chez Conforama Italie. Elle poursuit ensuite sa carrière successivement en tant que *Vice-Président Finance and Information Systems and Services* chez Inergy Automotive Systems, puis à la direction de Virgin Stores et de GAC Group.

Laure Hauseux détient un MBA de l'ESCP Europe, avec une spécialisation en finance, un diplôme de la chambre de commerce franco-allemande, un DESS contrôle de gestion de l'université Paris IX Dauphine et un MBA du programme exécutif de Kering à l'INSEAD.

Principales activités exercées hors de la Société

- Administratrice indépendante

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante depuis le 27 juillet 2022

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice de Maisons du Monde SA*
- Administratrice – Présidente du comité d'audit et du CNR de Plastiques du Val de Loire SA*
- Membre du comité de direction et Présidente du comité d'audit de Obol France 1 SAS
- Membre du conseil de surveillance et Présidente du comité d'audit d'Empruntis SAS
- Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de Pomona
- Gérante de la SCI Le Nid

Sociétés étrangères

Néant

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

Sociétés françaises

- Administratrice et membre du comité d'audit et du CNR de Casino Guichard Perrachon SA*
- Administratrice – Présidente du comité d'audit de ECG Holding SAS
- Membre du conseil de surveillance et Présidente du comité d'audit de Zodiac Aerospace SA*

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.

* Sociétés françaises cotées.

Stefanie Meyer

48 ans ^(a) (9 février 1974) – nationalité allemande

Administratrice indépendante

Noldenkothen 31
40882 Ratingen (Allemagne)

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 300

Date de première nomination : 18 mai 2022

Échéance mandat en cours : AG 2024

Titulaire d'un master en Administration des affaires, Stefanie Meyer commence sa carrière en 2002 en tant que consultante de gestion de projets au sein de l'équipe Steffenhagen Consulting GmbH. En 2004, elle rejoint QVC Handel GmbH en tant qu'Experte en relations client. De 2011 à 2015, elle occupe le poste de responsable du développement groupe chez Douglas Holding AG. Par la suite, elle travaille en tant que Vice-Présidente du développement et de la stratégie pour la société Berner SE. De 2018 à 2022, Stefanie Meyer était Vice-Présidente Projets groupe et PMO (*Program Mgt. Office*) chez Ceconomy AG. Depuis juillet 2022, Stefanie Meyer est Vice-Présidente exécutive responsable de la stratégie et de la transformation du groupe TAKKT AG en Allemagne.

Principales activités exercées hors de la Société

- Vice-Présidente exécutive Stratégie et Transformation du groupe TAKKT AG

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante depuis le 18 mai 2022

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

- Vice-Présidente exécutive Stratégie et Transformation du groupe TAKKT AG

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

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

- Vice-Présidente Projets groupe et PMO, Ceconomy AG, Allemagne (jusqu'à février 2022)
- Vice-Présidente du Développement et de la Stratégie, Berner SE, Künzelsau et Cologne, Allemagne (de juillet 2015 à septembre 2017)

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.



Enrique Martinez

51 ans ^(a) (26 janvier 1971) – nationalité espagnole

Directeur Général

Administrateur

Membre du comité stratégique

Membre du CRSES depuis le 23 février 2023

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

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 105 871

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 : AG 2023

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.

Principales activités exercées hors de la Société

Néant

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administrateur, Directeur Général et membre du comité stratégique
- Président-Directeur Général de Fnac Darty Participations et Services
- Président du conseil d'administration de Nature & Découvertes
- Président-Directeur Général de Fnac Darty Captive Solutions (depuis le 10 mai 2022)
- Membre du CRSES (depuis le 23 février 2023)

Sociétés étrangères

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

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- Administrateur indépendant de Nuxe
- Président de la SAS Beltaine Groupe

Sociétés étrangères

Néant

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

Sociétés françaises

- 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 de Fnac Monaco

Sociétés étrangères

- Administrateur délégué et Président de Fnac Belgium
- 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)

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.

Franck Maurin

67 ans ^(a) (1^{er} juin 1955) – nationalité française

Administrateur représentant les salariés

Membre du comité des nominations et des rémunérations

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

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 724 ^(b)

Date de première nomination : 8 octobre 2019

Échéance mandat en cours : 8 octobre 2023

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.

Principales activités exercées hors de la Société

Néant

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Chef de produit
- Administrateur représentant les salariés
- Membre du CNR

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

Néant

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

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.

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



Julien Ducreux

38 ans ^(a) (16 juillet 1984) – nationalité française

Administrateur représentant les salariés

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

Actions détenues au 31 décembre 2022 : 711 ^(b)

Date de première nomination : 14 octobre 2020

Échéance mandat en cours : 14 octobre 2024

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 Ducreux a également la responsabilité des applications mobiles du Groupe et la coordination internationale des projets digitaux. Le 1^{er} février 2021, Julien Ducreux est nommé « directeur web FNAC » tout en conservant la responsabilité de l'expérience client digitale du Groupe.

Principales activités exercées hors de la Société

Néant

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2022

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Responsable de l'expérience client digital
- Administrateur représentant les salariés

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

Néant

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

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2022.

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

3.1.4 / EXAMEN DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la Société ou le Groupe, le conseil a retenu les critères définis dans le Code AFEP-MEDEF (§ 10.5), 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	Indépendant
Jacques Veyrat (Président)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sandra Lagumina (Vice-Présidente)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Caroline Grégoire Sainte Marie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Laure Hauseux ^(a)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean-Marc Janailac	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Enrique Martinez			✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Stefanie Meyer ^(b)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nonce Paolini	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Javier Santiso	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Brigitte Taittinger-Jouyet	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Daniela Weber-Rey	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Administrateurs représentants les salariés									
Julien Ducreux		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n. a.
Frank Maurin		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n. a.

(a) Madame Laure Hauseux a été cooptée par décision du CA du 27 juillet 2022.

(b) Madame Stefanie Meyer a été nommée administratrice par l'assemblée générale du 18 mai 2022.

Ainsi, 10 administrateurs sur 11 membres du conseil nommés par l'assemblée générale au 31 décembre 2022 sont qualifiés d'administrateurs indépendants. Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF (article 10.3), il n'est pas tenu compte des membres représentant les salariés pour établir la proportion

de membres 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 février 2023 pour revoir les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux et des membres du comité exécutif. 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 la succession des dirigeants mandataires sociaux, le renouvellement des mandats d'administrateurs intervenant en 2023, et la proposition de nomination d'un administrateur au conseil qui sera présentée à l'assemblée générale du 24 mai 2023.

En ce qui concerne les membres du comité exécutif, les travaux réalisés se sont notamment appuyés sur les résultats des revues de développement menés au cours de l'année 2022 selon les processus établis par la direction générale et la direction des ressources humaines du Groupe et visant à évaluer le potentiel d'évolution des salariés au regard de leur performance sur plusieurs années.

Le comité a rendu compte de ses travaux au conseil d'administration dans sa séance du 23 février 2023.

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 18 mai 2022, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, à l'occasion du renouvellement de mandat de Monsieur Jacques Veyrat, a souhaité maintenir l'équilibre des pouvoirs mis en place à compter de juillet 2017 avec la dissociation des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général. En effet, ce mode de gouvernance permet respectivement au Président du conseil d'administration et au Directeur Général de se concentrer chacun sur son rôle. À ce titre, la direction générale peut se consacrer pleinement à la gestion exécutive du Groupe et à la mise en œuvre du plan stratégique Everyday, afin d'atteindre les objectifs qui y sont associés, dans un contexte économique marqué par la récente pandémie et une situation géopolitique instable, et toujours dans un environnement fortement concurrentiel. Par

ailleurs, et pour mémoire, l'assemblée générale du 23 mai 2019 a nommé Enrique Martinez membre du conseil d'administration sur proposition du CNR 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 ET VICE-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.

Suite à la décision de l'assemblée générale du 18 mai 2022 de renouveler Monsieur Jacques Veyrat, en qualité d'administrateur, pour une durée de trois années, le conseil d'administration a reconduit Monsieur Jacques Veyrat dans ses fonctions de Président du conseil.

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.

Les missions particulières suivantes du Président sont les suivantes :

- le Président est chargé du dialogue sur les sujets de gouvernance entre le conseil d'administration et les actionnaires, accompagné de la directrice des relations investisseurs, du Directeur Général et du directeur financier. En fonction des thèmes abordés, la présence de membres du management peut être envisagée. Il est également en charge 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 2022, il a participé activement au suivi du déploiement du plan stratégique Everyday notamment au travers de points réguliers avec la direction générale et lors du comité stratégique tenu en novembre avec l'ensemble du comité exécutif. 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.

Un Vice-Président peut être désigné, le cas échéant, par le conseil d'administration ayant pour mission de suppléer le Président en cas d'empêchement de ce dernier. Le conseil d'administration du 27 juillet 2022 a décidé de nommer Madame Sandra Lagumina en qualité de Vice-Présidente du conseil d'administration en remplacement de Monsieur Antoine Gosset-Grainville.



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 comité exécutif du Groupe est composé des personnes suivantes au 23 février 2023 :

- Enrique Martinez, Directeur Général Groupe ;
- Annabel Chaussat, Directrice Générale Fnac Espagne ;
- Tiffany Foucault, Directrice des Ressources Humaines ;
- François Gazuit, Directeur Exploitation ;
- Frédérique Giavarini, Secrétaire Générale du Groupe et Directrice Générale de Nature & Découvertes ;
- Vincent Gufflet, Directeur Services et Opérations ;

- Florence Lemetais, Directrice Client, Marketing et Développement commercial ;
- Jean-Brieuc Le Tinier, Directeur Financier ;
- 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 E-commerce et 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 38,3 % de femmes dans l'effectif total, et encore seulement 30,3 % de femmes aux postes de leadership à fin 2022, 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 – à fin 2022, le pourcentage de femmes y était de 46 % contre 38 % à fin décembre 2021 et au 23 février 2023 il est de 42 % ;
- 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 2022 le pourcentage de femmes au *Leadership Group* est de 30,3 % contre 26,6 % à fin 2021, soit un résultat en avance sur nos objectifs à date.

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

- 1) l'embauche : garantir des procédures de recrutement favorables à la diversité des profils ;
- 2) la formation : faciliter l'accès à la formation pour les femmes ;
- 3) la promotion : s'assurer que les RH et les managers soient neutres et objectifs et favorisent la détection de tous les potentiels ;
- 4) la rémunération : assurer l'équité de traitement salarial à tous les niveaux et la maintenir de façon durable ;
- 5) la parentalité : favoriser l'équilibre des temps de vie.

Ces éléments sont davantage détaillés dans la section 2.4.2.2 du présent document, intitulée « «Dénicher» les talents féminins ».

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 2022, 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 2022, 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 2022, 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 2022, 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 2022, 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 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.

Collaboration entre les différents comités

Les comités travaillent en collaboration sur des sujets requérant des contributions croisées, notamment afin de faciliter l'inclusion des enjeux et des risques sociaux environnementaux.

Ainsi, le comité d'audit et le comité RSES ont tenu une réunion commune le 15 février 2023 afin de procéder à une revue détaillée des risques extra-financiers et valider la DPEF. Par ailleurs, deux administratrices, Mesdames Caroline Grégoire Sainte Marie et Daniela Weber-Rey, siègent au sein de ces deux comités et assurer ainsi une vision transversale sur ces sujets.

Le comité des nominations et des rémunérations s'appuie également sur les travaux des comités d'audit et du comité RSES pour des sujets spécifiques. Ainsi, la performance du mandataire social est évaluée pour ce qui est des objectifs économiques sur la base des éléments revus par le comité d'audit. La performance en matière de RSE est déterminée et mesurée sur la base des enjeux stratégiques débattus par le comité RSES. Il en est de même lors de la mise en œuvre de dispositifs d'intéressement long terme pour les dirigeants et managers clés du Groupe.

De plus, le comité des nominations et des rémunérations s'assure lors de la nomination de nouveaux administrateurs et lors de la nomination d'administrateurs au sein des comités spécialisés de l'adéquation des compétences des administrateurs avec les besoins de la Société, notamment en matière financière, comptable, de contrôle légal des comptes pour les membres du comité d'audit et en matière environnementale, sociale et de gouvernance des membres du comité RSES.

Par ailleurs, il est à noter que depuis le mois d'avril 2019, Madame Brigitte Taittinger-Jouyet siège à la fois au comité des nominations et des rémunérations, dont elle est Présidente depuis juillet 2022, et au comité RSES, dont elle a été Présidente de juin 2013 à juillet 2022.

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 2022 sont tous indépendants.

Le comité d'audit est composé de trois membres : Sandra Lagumina (administratrice indépendante) sa Présidente, Caroline Grégoire Sainte Marie (administratrice indépendante) et Daniela Weber-Rey (administratrice indépendante).

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.

Le comité d'audit est étroitement impliqué dans l'élaboration de l'information extra-financière et dans l'évaluation des risques extra-financiers. Ainsi, lors de sa réunion conjointe du 15 février 2022 avec le CRSES, il a été présenté au comité le contexte de la mission de l'organisme tiers indépendant, ainsi que les conclusions de la revue annuelle et l'évolution du processus de reporting de la DPEF depuis 2017. Suite à cet exposé, le comité d'audit a recommandé d'avancer d'une approche « assurance modérée » sur une approche « assurance raisonnable » sur quelques indicateurs choisis.

Lors de sa réunion conjointe du 23 février 2023 avec le CRSES, il a été présenté au comité d'audit la méthodologie et les conclusions de l'audit de la DPEF par les commissaires aux comptes, la DPEF 2022 et en particulier ses nouveautés.

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. Un membre représente les salariés de l'entreprise. Aucun des membres n'exerce de fonction de direction dans la Société. Une majorité est indépendante 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. Il est 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. Ils 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 19.1 du Code AFEP-MEDEF. 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 nominations et des rémunérations.

La composition de ce comité a été modifiée par le conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 27 juillet 2022. Le comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres : Brigitte Taittinger-Jouyet (administratrice indépendante) sa Présidente, Nonce Paolini (administrateur indépendant), Javier Santiso (administrateur indépendant), et Franck Maurin (administrateur représentant les salariés).

Madame Brigitte Taittinger-Jouyet a été nommée présidente du comité et Monsieur Javier Santiso membre du comité par le conseil d'administration du 27 juillet 2022, suite à la démission de Monsieur Antoine Gosset-Grainville en date du 28 juin 2022.

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. Cela comprend tous les 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, expérience...) et au vu de la composition et de l'évolution de l'actionariat 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. Il s'appuie notamment sur les travaux menés chaque année sur l'évaluation du conseil et des comités spécialisés afin d'identifier les compétences prioritaires dans les futures nominations d'administrateurs y compris s'agissant des différents sujets relevant de la RSE. Les nouvelles nominations ainsi que les renouvellements d'administrateurs sont proposés au conseil en considérant ces compétences prioritaires.



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 le conseil d'administration et les comités spécialisés du conseil, dont notamment le comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations, comportent au minimum le nombre de membres indépendants requis par les principes de gouvernance auxquels la Société se réfère ;

- *évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration* – Le comité des nominations et des rémunérations examine chaque année, avant la publication du rapport 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. Il se réunit 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). En tout état de cause, il se réunit 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 cinq 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.

Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale est composé de cinq membres : Jean-Marc Janaillac (administrateur indépendant) son Président, Caroline Grégoire Sainte Marie (administratrice indépendante), Brigitte Taittinger-Jouyet (administratrice indépendante), Daniela Weber-Rey (administratrice indépendante) et Enrique Martinez.

Jean-Marc Janaillac a été président de différents conseils d'administration, notamment dans le secteur du transport, ce qui lui a permis d'acquérir une expertise sur les enjeux de gouvernance, d'éthique des affaires et une bonne connaissance des enjeux climatiques dans ces industries. Il est aussi actif dans des associations s'attachant aux questions de diversité, d'égalité des chances et activités solidaires.

Caroline Grégoire Sainte Marie qui a été membre de plusieurs comités RSE, tels que celui de Vinci ou celui de Wienerberger possède une bonne connaissance des enjeux climatiques dans l'industrie. Ses fonctions dans de nombreux conseils d'administration aussi bien en France qu'à l'étranger lui ont permis d'obtenir une expérience forte sur les sujets de gouvernance. Elle est aussi membre de Chapter 0 France, émanation du *World Economic Forum*, composé d'administrateurs non exécutifs et qui vise à sensibiliser davantage les conseils d'administration aux enjeux climatiques.

Brigitte Taittinger-Jouyet a été membre de différents comités RSE, dont celui de Fnac Darty qu'elle a présidé de juin 2013 à juillet 2022, mais aussi de celui de Suez. Au sein de cette dernière organisation, elle a pu travailler sur les enjeux environnementaux fondamentaux pour l'activité de Suez, mais aussi sur les aspects de santé et sécurité, préoccupation majeure de cette industrie. Présidente du comité de gouvernance de Suez, elle a également travaillé sur les questions d'éthiques à Sciences Po.

Daniela Weber-Rey, fortement engagée sur les questions de changement et de transition climatique, a aussi beaucoup œuvré sur les sujets de mixité et diversité au sein des instances de direction. Pendant 12 ans, elle a été membre de la commission gouvernementale pour le code de gouvernance d'entreprises et membre du board du *European Corporate Governance Institute* (ECGI) à Bruxelles. Elle a également été pendant 3 ans, *Chief Governance Office* de la Deutsche Bank.

Enrique Martinez a mis en avant les enjeux de transition écologique en faisant largement évoluer le modèle économique de Fnac Darty au profit d'une consommation responsable et plus durable. Il est également engagé sur les questions de gouvernance à travers les mandats au sein des conseils d'administration de Nuxe en France ou précédemment de The Shaker à l'international, ou encore en mettant en place chez Fnac Darty une direction de la gouvernance distincte et renforcée.

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.



3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle

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. Il participe également à l'évaluation de la performance des dirigeants en matière de RSE⁽¹⁾.

Le comité s'assure par ailleurs que les informations publiées dans le chapitre 2 « Déclaration de performance extra-financière⁽²⁾ » 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.

(1) Cf. § 3.2.1 dans la section relative à la collaboration avec les différents comités du présent URD.

(2) Sur le rôle du comité d'audit dans le processus d'élaboration de la DPEF : cf. § 3.2.1 dans la section relative à la collaboration avec les différents comités et § 3.2.1.1 dans la section relative aux attributions du comité d'audit. Sur le rôle du comité RSES dans le processus d'élaboration de la DPEF : cf. § 2.3.1.1 du présent URD.

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 : Brigitte Taittinger-Jouyet (Présidente du CNR et administratrice indépendante), Sandra Lagumina (Présidente du comité d'audit et administratrice indépendante), Jean-Marc Janailac (Président du CRSES et administrateur indépendant) et Enrique Martinez (Directeur Général et administrateur).

Attributions

Le comité stratégique a deux missions principales :

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

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 priviliégée**

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.

Les limitations de pouvoirs prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration, dans son article 3.3, 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 sa séance du 23 février 2023, 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 (« 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 2024.

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. Une évaluation par un tiers indépendant est réalisée tous les trois ans.

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil, cette année a eu lieu une nouvelle évaluation triennale du conseil réalisée par un tiers indépendant. Cette revue a porté sur le fonctionnement du conseil au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022.



3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle

Lors de sa séance du 23 février 2022, le conseil a pris connaissance des conclusions présentées par un cabinet de conseil externe. Des entretiens se sont déroulés avec tous les membres du conseil après qu'ils aient complété un guide d'entretien et une auto-évaluation. Le conseil a constaté l'appréciation très positive des administrateurs sur le profil de ses membres, son fonctionnement ainsi que celui de ses comités, l'efficacité avec laquelle le Président en conduit les travaux, la pratique de la gouvernance dissociée. D'une manière générale, les administrateurs voient le fonctionnement du conseil en amélioration et constatent que nombre de recommandations formulées lors des précédentes évaluations ont été mises en place.

La composition du conseil, sa mixité, la diversité des profils et les compétences représentées sont jugées satisfaisantes. La connaissance des métiers du commerce, des marchés sur lequel le Groupe opère, et la compétence en matière digitale seront toujours à considérer lors des prochaines nominations ainsi que la prise en compte de la montée en puissance des enjeux RSE. Une évaluation plus fine des compétences RSE et des formations adaptées à ces questions paraissent importantes pour le conseil.

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 parcours d'intégration, unanimement apprécié des nouveaux administrateurs.

Les administrateurs souhaitent cette année renforcer encore l'implication du conseil dans la réflexion stratégique avec un séminaire qui pourrait être rallongé. Ils souhaitent également davantage d'information entre les séances en complément des éléments de veille concurrentielle et des revues de presses déjà préparées et très appréciées.

Conseil d'administration

En 2022, le conseil d'administration s'est réuni sept fois avec un taux de participation global de 98 %.

Différents collaborateurs du Groupe sont également intervenus afin d'éclairer le conseil sur certains thèmes : la Secrétaire générale, la directrice de la transformation et stratégie, la directrice des ressources humaines et la directrice Financement et Trésorerie.

L'assiduité individuelle des administrateurs aux séances du conseil d'administration est présentée à la fin du présent titre (3.2.2.3).

Activité du conseil d'administration en 2022

Conseil d'administration du 26 janvier 2022 } **Taux de présence : 92 %**

Lors de sa réunion du 26 janvier 2022, le conseil d'administration a notamment :

- examiné la marche des affaires au quatrième trimestre 2021 et résultats préliminaires de l'exercice 2021 ;
- établi les orientations budgétaires 2022 ;

- procédé à l'examen annuel des conventions réglementées ;
- procédé à l'évaluation annuelle des conventions courantes conclues à des conditions normales.

Conseil d'administration du 23 février 2022 } **Taux de présence : 100 %**

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

- après avoir pris connaissance des travaux du comité d'audit en 2021, du plan d'audit 2022 et de la cartographie des risques 2021, arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2021 ;
- examiné et approuvé le budget 2022 ;
- examiné le projet de politique de retour à l'actionnaire ;
- pris connaissance des travaux du CNR du 16 février 2022 :
 - arrêté la rémunération variable 2021 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 2022 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 CRSES du 15 février 2022, 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 18 mai 2022.

Conseil d'administration du 4 avril 2022 } **Taux de présence : 100 %**

Lors de sa réunion du 4 avril 2022, le conseil d'administration a notamment :

- examiné une candidature d'administrateur ;
- fixé le lieu et modifié l'ordre du jour de l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2022 ;

- fait un point sur l'actualité économique et la marche des affaires.

Conseil d'administration du 18 mai 2022 } **Taux de présence : 100 %**

Lors de sa réunion du 18 mai 2022, le conseil d'administration a notamment :

- fait un point sur le mode d'organisation de la gouvernance, la présidence et le Composition du conseil et de ses comités ;
- examiné la rémunération du Président du conseil dans le cadre de la proposition du renouvellement de son mandat d'administrateur à l'assemblée générale mixte du 18 mai 2022 ;
- approuvé la mise en œuvre du programme de rachat d'actions, sous condition d'approbation de ce dernier par l'assemblée générale mixte du 18 mai 2022 ;
- approuvé le dispositif d'intéressement long terme au profit de certains cadres dirigeants du Groupe ;
- préparé l'assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 18 mai 2022.

Conseil d'administration du 27 juillet 2022 } **Taux de présence : 100 %**

Lors de sa réunion du 27 juillet 2022, le conseil d'administration a notamment :

- procédé à l'examen des travaux du comité d'audit du 25 juillet 2022 sur l'arrêté de compte semestriel ;
- examiné et arrêté les comptes semestriels au 30 juin 2022 ;
- coopté en qualité d'administratrice Madame Laure Hauseux, en remplacement de Madame Carole Ferrand.

Conseil d'administration du 19 octobre 2022 } **Taux de présence : 92 %**

Lors de ses deux réunions du 19 octobre 2022, le conseil d'administration d'abord réuni dans son ensemble, puis hors la présence du Directeur Général administrateur, a notamment :

- examiné la marche des affaires au troisième trimestre 2022 ;
- arrêté les documents de gestion prévisionnelle de la Société ;
- examiné les travaux du comité d'audit du 14 octobre 2022 et du comité RSES du 20 septembre avec notamment un focus sur la feuille Climat Groupe (cf. section 2.3 du Chapitre 2 « Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement » du présent Document d'enregistrement universel).

À l'issue de cette réunion, le conseil d'administration réuni hors la présence du Directeur Général administrateur a décidé de reprogrammer une nouvelle réunion en janvier 2023.

Conseil d'administration du 12 décembre 2022 } **Taux de présence : 100 %**

Lors de sa réunion du 12 décembre 2022, le conseil d'administration a notamment donné une autorisation pour la conclusion par la Société d'un prêt à terme de type « delayed drawn term loan ».

Activités du conseil du 1^{er} janvier au 23 février 2023

Conseil d'administration du 17 janvier 2023 } **Taux de présence : 100 %**

Lors de sa réunion du 17 janvier 2023, le conseil d'administration a examiné les premières tendances de chiffre d'affaires et de résultats de l'exercice 2022.

Conseil d'administration du 26 janvier 2023 } **Taux de présence : 100 %**

Lors de ses deux réunions du 26 janvier 2023, le conseil d'administration d'abord réuni dans son ensemble, puis hors la présence du Directeur Général administrateur, a notamment :

- examiné la marche des affaires au quatrième trimestre 2022 et les résultats préliminaires de l'exercice 2022 ;
- examiné les orientations budgétaires de 2023 ;
- pris connaissance des travaux des comités d'audit des 23 novembre et 7 décembre 2022 et du CRSES du 20 décembre 2022 ;
- 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 ;
- examiné les nouvelles recommandations issues de la révision du Code AFEP-MEDEF du 20 décembre 2022.

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 conduite des activités du Groupe et le suivi du plan Everyday. Étaient présents lors de cette réunion : Monsieur Jacques Veyrat, Président du conseil, Madame Sandra Lagumina, Vice-Présidente du conseil, Mesdames Daniela Weber-Rey, Brigitte Taittinger Jouyet, Caroline Grégoire Sainte Marie, Stefanie Meyer, Laure Hauseux et Messieurs Jean-Marc Janailac, Javier Santiso, Nonce Paolini, Franck Maurin, Julien Ducreux.

Conseil d'administration du 23 février 2023 } **Taux de présence : 100 %**

- pris connaissance des travaux du comité d'audit, réuni le 21 février 2023, pour l'année 2022, du plan d'audit 2023 validé par le comité d'audit, arrêté la cartographie des risques, les comptes annuels et rapports de l'exercice 2022 ;



3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle

- examiné et approuvé le budget 2023 ;
- pris connaissance des travaux des comités des nominations et des rémunérations du 16 février 2023 et arrêté la rémunération variable 2022 du Directeur Général ainsi que le montant et les modalités de la rémunération fixe et variable du Directeur Général au titre de l'exercice 2023, 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 2022 ;
- pris connaissance des travaux du comité RSES et de la réunion conjointe du 15 février 2023 avec le comité d'audit, 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 2022 et jusqu'au 21 février 2023

Activité du comité d'audit en 2022

En 2022, le comité d'audit s'est réuni sept fois avec un taux de participation moyen de 100 %.

La réunion du comité du 26 janvier 2022 a été principalement dédiée à :

Taux de présence : 100 %

- la synthèse annuelle des remontées de la ligne d'alerte éthique et conformité ;
- la présentation du plan d'audit interne 2022.

La réunion du comité du 21 février 2022 a été principalement dédiée à :

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 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 ;
- un point sur les actions de renforcement de la première ligne.

La réunion du comité du 21 avril 2022 a été uniquement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- l'examen du suivi des services autres que la certification des comptes au 31 mars 2022 ;
- l'examen du chiffre d'affaires du premier trimestre 2022 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 2022 ;
- 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 25 juillet 2022 a été principalement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- la présentation des comptes de Fnac Darty au 30 juin 2022 et la revue du rapport financier semestriel ;
- l'examen des travaux de clôture semestrielle des comptes au 30 juin 2021 ;
- l'audition des commissaires aux comptes sur leur revue limitée des comptes semestriels ;
- l'examen des travaux d'audit interne du premier semestre 2022 ;
- 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 2022 ;
- l'examen du plan de suivi et de remédiation du risque « cyber-risque et sécurité » et de la capacité IT à accompagner la transformation du Groupe.

La réunion du comité du 14 octobre 2022 a été principalement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- l'examen du suivi des services autres que la certification des comptes au 30 septembre 2022 ;
- la présentation de l'approche de l'audit du chiffre d'affaires par les commissaires aux comptes ;
- l'examen de la stratégie de financement ;
- un point sur le renouvellement du mandat des commissaires aux comptes ;
- la présentation du programme de conformité : RGPD ;
- l'examen des principaux litiges juridiques et contentieux fiscaux en cours sur le périmètre du Groupe ;

- la présentation du programme de conformité Concurrence ;
- la présentation du programme de conformité : Sapin 2 ;
- la revue des activités et du plan d'audit interne à fin septembre 2021.

La réunion du comité du 23 novembre 2022 a été principalement consacrée à : } **Taux de présence : 100 %**

- l'examen de la cartographie des risques majeurs du Groupe (méthode et résultat) ;
- la présentation des risques associés au développement du modèle de service ;
- la présentation des risques liés à la franchise.

La réunion du comité du 7 décembre 2022 a été principalement consacrée aux points suivants : } **Taux de présence : 100 %**

- l'examen du suivi des services autres que la certification des comptes au 23 novembre 2022 ;
- l'examen du business plan et la revue des *impairments* ;
- l'examen des travaux de fin d'année ;
- l'examen du nouveau projet de financement ;
- le plan de suivi et de remédiation du risque majeur : croissance des activités des opérations ;
- point à date sur le projet de captive d'assurance et le litige Comet ;
- point d'avancement Projet Phoenix.

Activité du comité d'audit du 1^{er} janvier au 21 février 2023

La réunion du comité du 21 février 2023 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 2022 ;
- 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 de l'avancement des recommandations de l'audit interne et la présentation du plan d'audit interne 2023.

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 2022 et jusqu'au 16 février 2023

Activité du comité des nominations et des rémunérations en 2022

En 2022, le comité des nominations et des rémunérations s'est réuni cinq fois avec un taux de participation moyen de 100 %.

Une première réunion s'est tenue le 16 février 2022 consacrée principalement 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,
 - 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 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 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,
 - l'examen et la proposition au conseil de la méthode de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs concernant l'exercice 2021 et l'examen de la proposition de règles pour 2022 ;
- l'examen des projets de résolutions des say on pay ex ante et ex post à soumettre au vote de l'assemblée générale 2022 ;
- l'examen du projet de résolution autorisant le conseil à attribuer des stock-options, à soumettre au vote de l'assemblée générale 2022 ;



3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle

- l'examen sur la politique de la Société (Fnac Darty SA) en matière d'égalité professionnelle et salariale.

La réunion du comité du 30 mars 2022 a été principalement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- l'examen et la proposition de nomination au conseil d'administration de Madame Stefanie Meyer en remplacement de Madame Delphine Mousseau.

La réunion du comité du 12 mai 2022 a été principalement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- un point sur la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés ;
- l'examen de candidatures en vue d'une nomination ultérieure au conseil d'administration ;
- l'examen et la proposition d'un projet de dispositif d'intéressement long terme pour 2022 ;
- 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 21 juillet 2022 a été principalement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- l'examen et la proposition de cooptation au conseil d'administration de Madame Laure Hauseux en remplacement de Madame Carole Ferrand ;
- un point sur la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés.

La réunion du comité du 17 octobre 2022 a été principalement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- l'examen et la proposition de règles d'ajustement des objectifs du variable annuel 2022 du Directeur Général et des managers dans le contexte de crise économique.

Activité du comité des nominations et des rémunérations en 2023, jusqu'au 16 février 2023

La réunion du comité du 16 février 2023 a été principalement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- l'évaluation des travaux du conseil et des comités spécialisés par un cabinet indépendant ;

- 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'examen de la politique de diversité ;

- l'examen des plans de succession ;

- l'examen des éléments de rémunération variable 2022 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 2023,
- l'examen et la proposition d'une structure de rémunération fixe et variable 2023 pour le Directeur Général,
- l'examen et la proposition d'une rémunération fixe 2023 pour le Président du conseil,
- la définition de la méthode de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs pour l'année 2023 ;

- l'examen de la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs pour l'année 2022 ;

- l'examen et la proposition des say on pay ex ante et ex post, et autres projets de résolutions à soumettre au vote de l'assemblée générale 2023 ;

- 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 la responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Activités du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale au cours de l'exercice 2022 et jusqu'au 15 février 2023

Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2022, tous les membres du comité y ont assisté.

Le 15 février 2022, le comité a notamment examiné : } **Taux de présence : 100 %**

- la conformité du Groupe aux obligations de la Déclaration de performance extra-financière et les projets 2021 ;
- les feuilles de route RSE pour 2022.

Cette réunion s'est tenue en présence des membres du comité d'audit.

Le 20 septembre 2022, le comité a notamment examiné : } **Taux de présence : 100 %**

- la revue de la feuille de route Climat du Groupe ;
- les émissions évitées ;
- les projets en cours (matrice de matérialité, risques climatiques extrêmes, passage en « assurance raisonnable » sur certains indicateurs clé de performance) ;
- la mise en place d'une formation des administrateurs aux enjeux climatiques.

Le 20 décembre 2022, le comité a porté sur : } **Taux de présence : 100 %**

- la restitution des travaux de la matrice de matérialité.

Le 15 février 2023, le comité a examiné : } **Taux de présence : 100 %**

- la présentation de la Déclaration de performance extra-financière 2022 et l'a approuvée ;
- les feuilles de route des directions sur les différents piliers de la RSE et les plans d'action 2023.

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.

Cette réunion s'est tenue en présence des membres du comité d'audit.

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 2022

Le comité stratégique s'est réuni une fois en 2022 et a poursuivi ses travaux sur le plan stratégique. Il a invité tous les membres du conseil d'administration à se réunir une journée, le 18 novembre 2022 en présence des membres du comité exécutif, du directeur adjoint Stratégie et de la directrice juridique. La réunion a été précédée d'une visite du site de réparation de Bezons. Lors de cette séance, il a notamment :

- partagé sur le bilan de l'année 2022 du plan stratégique Everyday ;
- fait un retour sur la trajectoire annoncée ;
- examiné les priorités pour 2023, en particulier sur les services (enjeux et perspectives d'évolutions en matière de service après-vente, Darty Max, livraison) et le plan de performance.



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

2022	Conseil d'administration	Comité d'audit	CNR	CRSES	Comité stratégique
Jacques Veyrat	7/7	n. a.	n. a.	n. a.	1/1
Brigitte Taittinger-Jouyet ^(a)	7/7	n. a.	5/5	3/3	1/1
Delphine Mousseau ^(b)	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Daniela Weber-Rey ^(c)	7/7	4/4	n. a.	3/3	n. a.
Sandra Lagumina ^(d)	7/7	7/7	n. a.	n. a.	1/1
Antoine Gosset-Grainville ^(e)	3/4	n. a.	3/3	n. a.	n. a.
Nonce Paolini	7/7	n. a.	5/5	n. a.	n. a.
Caroline Grégoire Sainte Marie ^(f)	6/7	7/7	n. a.	2/2	n. a.
Carole Ferrand ^(g)	4/4	3/3	n. a.	n. a.	n. a.
Enrique Martinez	7/7	n. a.	n. a.	n. a.	1/1
Javier Santiso ^(h)	7/7	n. a.	1/1	n. a.	n. a.
Jean-Marc Janailac ⁽ⁱ⁾	7/7	n. a.	n. a.	3/3	1/1
Franck Maurin	7/7	n. a.	5/5	n. a.	n. a.
Julien Ducreux	7/7	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Laure Hauseux ^(j)	2/2	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Stefanie Meyer ^(k)	3/3	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.

(a) Madame Brigitte Taittinger-Jouyet a été nommée Présidente du CNR le 27 juillet 2022 – Elle a été Présidente du CRSES jusqu'au 27 juillet 2022.

(b) Madame Delphine Mousseau a démissionné de ses fonctions d'administratrice, de membre du CRSES le 26 janvier 2022.

(c) Madame Daniela Weber-Rey a été nommée membre du comité d'audit le 18 mai 2022.

(d) Madame Sandra Lagumina a été nommée Présidente du comité d'audit le 18 mai 2022.

(e) Monsieur Antoine Gosset Grainville a démissionné de ses fonctions d'administrateur, de membre du comité stratégique et de Président du CNR le 28 juin 2022.

(f) Madame Caroline Grégoire Sainte Marie a été nommée membre du CRSES le 27 juillet 2022.

(g) Madame Carole Ferrand a démissionné de ses fonctions d'administratrice, de membre du comité stratégique et de Présidente du comité d'audit le 18 mai 2022.

(h) Monsieur Javier Santiso a été nommé membre du CNR le 27 juillet 2022.

(i) Monsieur Jean-Marc Janailac a été nommé Président du CRSES le 27 juillet 2022.

(j) Madame Laure Hauseux a été cooptée en qualité d'administratrice le 27 juillet 2022 en remplacement de Carole Ferrand.

(k) Madame Stefanie Meyer a été nommée en qualité d'administratrice par l'assemblée générale du 18 mai 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 a été rappelée aux membres du conseil d'administration lors de la réunion du 26 janvier 2023. 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 décembre 2022.

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

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.

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 2022 et jusqu'au 1^{er} mars 2023 qui ont été portées à la connaissance de la Société sont mentionnées ci-dessous.

Enrique Martinez, Directeur Général et administrateur

Acquisition d'actions (25 février 2022)	
Montant total	45,5103 €
Nombre d'actions	4 280
	45,19 € (pour 445 actions)
	45,14 € (pour 445 actions)
	45,33 € (pour 445 actions)
	45,54 € (pour 445 actions)
Prix unitaire	45,66 € (pour 2 500 actions)
Acquisition définitive d'actions gratuites (24 mai 2022)	
Montant total	0 €
Nombre d'actions	22 227
Prix unitaire	0 €

(1) <https://afep.com/wp-content/uploads/2022/12/Code-AFEP-MEDEF-version-de-decembre-2022.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. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux intègre plusieurs critères liés à la RSE dont au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise. Ces critères, définis de manière précise, reflètent les enjeux sociaux et environnementaux les plus importants pour l'entreprise. Les critères quantifiables sont privilégiés. 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.

Toutefois, en cas de circonstances exceptionnelles, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, peut, comme le permet l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, déroger à l'application de la politique de rémunération lorsque cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la société. Dans ce cadre, le conseil d'administration peut, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, adapter les critères et conditions de performance des rémunérations variables annuelles de long terme sans que les ajustements aient pour conséquence de dépasser les plafonds prévus dans la politique de rémunération. Toute modification sera motivée et devra maintenir l'alignement des intérêts des actionnaires et des bénéficiaires.

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 annuelle et de la rémunération de long terme.

La présente politique de rémunération a été établie par le conseil d'administration, sur recommandations du comité des nominations et des rémunérations. Dans ce cadre, le conseil d'administration a décidé de modifier la structure de la rémunération variable annuelle du Directeur Général pour aligner davantage les intérêts du dirigeant et des actionnaires et renforcer le lien entre rémunération et performance ; d'ajouter, comme la loi le permet, une clause de dérogation à la politique de rémunération ; d'augmenter la somme fixe annuelle à allouer au conseil d'administration afin de tenir compte de l'importance croissante du rôle du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale dans la gouvernance de l'entreprise.

En cas de nomination d'un nouveau Directeur Général en cours d'exercice, les principes, critères et éléments de rémunérations prévus dans la présente politique de rémunération pour le Directeur Général lui seraient applicables.

De la même manière, en cas de nomination d'un nouveau président du conseil d'administration ou d'un nouvel administrateur, la politique de rémunération applicables au président du conseil d'administration et aux administrateurs leur serait respectivement appliquée.

Il est précisé qu'en cas de désignation de Directeurs Généraux délégués, la 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.

En cas d'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général, la politique de rémunération du Directeur Général et/ou tout autre dirigeant mandataire social exécutif serait également applicable.

Pour toute nomination, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, pourra adapter le montant ainsi que la structure de rémunération pour tenir compte de la situation particulière de l'intéressé(e), de son expérience et des responsabilités qui lui seraient confiées.

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.

Le président est nommé pour toute la durée de son mandat d'administrateur. En ce qui concerne Monsieur Jacques Veyrat, son mandat de président du conseil d'administration a une durée de 3 ans. Il prendra fin en 2025, lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024. Le président du conseil d'administration est révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il n'est lié par aucun contrat de travail avec la société ou toute autre société du groupe.

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 2023, 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 2023.



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 au titre du mandat d'administrateur

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 :

- une somme de 320 000 euros est affectée aux membres du conseil d'administration ;
- 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 ;
- sous réserve d'approbation par l'assemblée générale du 24 mai 2023 de l'augmentation de la somme fixe annuelle à allouer au conseil d'administration de 515 000 euros à 550 000 euros afin de tenir compte de l'importance croissante du rôle du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale dans la gouvernance de l'entreprise et de la responsabilité des administrateurs qui y siègent, le solde de 230 000 euros est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti comme suit : 90 000 euros au comité d'audit, 70 000 euros au comité des nominations et des rémunérations (contre 69 000 euros en 2022) et 70 000 euros au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale (contre 36 000 euros en 2022). Ces parts sont attribuées en fonction de la présence des membres aux comités ;
- en cas de rejet de la proposition d'augmentation de la somme fixe annuelle à allouer au conseil, le solde de 195 000 euros est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti comme en 2022, de la manière suivante : 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.

Il revient au conseil d'administration de fixer la durée du mandat du Directeur Général. Par décision en date du 17 juillet 2017, le conseil a décidé de nommer Monsieur Enrique Martinez directeur général pour une durée indéterminée. Il est révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il est lié à la société par un contrat de travail, suspendu lors de sa prise de fonction en juillet 2017.

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 2023 est de 750 000 euros bruts, montant inchangé depuis 2019.

Rémunération variable annuelle

Le conseil d'administration a décidé, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations d'attribuer la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs en tout ou partie sous forme d'actions de performance. Cette attribution différée et conditionnelle d'actions de la société renforce l'alignement des intérêts des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des actionnaires.

Les conditions de performance ainsi que le plafond de la rémunération variable annuelle restent inchangés.

Au titre de 2023, l'intégralité de la rémunération variable annuelle sera attribuée sous forme d'actions de performance, sous réserve de l'approbation, lors de l'assemblée générale mixte du 24 mai 2023, de la présente politique de rémunération ainsi que de l'autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions aux mandataires sociaux dans le cadre de plans annuels.

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 (surperformance).

L'attribution des actions est soumise au respect :

- d'une période d'acquisition d'un an ;
- suivie d'une période de conservation de deux ans.

Le versement de la rémunération variable ou l'acquisition des actions ne pourra intervenir qu'après approbation de l'assemblée générale conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du code de commerce.

La rémunération variable annuelle 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 la combinaison des ventes en magasins et 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 et est encore conservé.

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 annuelle 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 2023.

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 réduction de la consommation d'énergie de Fnac Darty en France 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. Cet objectif commun à tous les managers du Groupe éligibles à une rémunération variable annuelle remplace en 2023 le critère de notation extra-financière. Cela démontre d'une part la volonté du Groupe de prendre en compte des critères davantage spécifiques à la société, ce qui est un élément mis en exergue lors du dialogue régulier réalisé avec les actionnaires, et d'autre part l'importance accordée à cet enjeu écologique majeur, qui est également un enjeu économique important pour l'entreprise. Ce critère, présenté dans notre Déclaration de performance extra-financière, fait partie de notre stratégie Everyday et participe à notre objectif de réduction de 50 % de nos émissions de CO₂ à horizon 2030 ;



3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction

- l'engagement des salariés du Groupe, également présenté dans notre Déclaration de performance extra-financière et mesuré mensuellement grâce à un questionnaire adressé à tous les 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 2023, le conseil d'administration a fixé les objectifs suivants :

- l'exécution du plan stratégique avec des critères recentrés sur :
 - le développement de la politique services,
 - la réalisation du plan de performance correspondant à 10 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible ;
- la qualité du climat social correspondant à 10 % 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 partie à une ambition chiffrée. Ils ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

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 et les objectifs en matière de responsabilité sociale et environnementale 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 principales catégories de produits et services.

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. Le remplacement de la notation extra-financière du Groupe par la réduction de la consommation d'énergie, objectif commun de tous les managers éligibles à une rémunération variable annuelle, traduit la volonté de porter une démarche collective impactante pour faire face aux enjeux climatiques et économiques du Groupe. Par ailleurs, le suivi de l'engagement des salariés, premier actif de l'entreprise, et particulièrement dans un contexte de transformation forte et économique incertain, 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 2023, ces objectifs ont été en partie reconduits reprenant de manière cohérente et continue les ambitions pour l'année dans l'exécution du plan stratégique Everyday. La concentration spécifique cette année sur :

- le développement de la politique services démontre l'ambition du Groupe d'aller plus loin encore dans sa transformation tout en assurant une exécution de qualité pour ses clients ;
- le plan de performance met l'accent sur les actions indispensables pour la maîtrise de nos coûts ;

- la qualité du climat social est à nouveau un enjeu majeur dans un contexte économique contraint.

Ces objectifs qualitatifs correspondent pour partie à des ambitions chiffrées.

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)	Réduction de la consommation d'énergie	0,0 %	5,0 %	7,5 %
	Engagement des salariés	0,0 %	5,0 %	7,5 %
Objectifs qualitatifs (20 % du variable total)	Le développement de la politique services, la réalisation du plan de performance	0,0 %	10,0 %	10,0 %
	Le climat social	0,0 %	10,0 %	10,0 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE		0,0 %	100,0 %	150,0 %

En cas de départ en cours d'année, la rémunération variable annuelle sera versée, ou acquise pour les actions, en prenant en compte le temps de présence sur l'exercice considéré et selon le niveau d'atteinte des conditions de performance.

Par dérogation à ce qui précède, le bénéficiaire ne perdra pas ses droits à la rémunération variable annuelle, s'agissant de la partie en titres, en cas de décès ou d'invalidité correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale.

Conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, le conseil du 23 février 2023 a revu les conditions de conservation applicables aux dirigeants mandataires sociaux et 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 10 % (au lieu de 5 % précédemment), tel que cela résulte de la décision du conseil d'administration en date du 23 février 2023, 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 24 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.

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, justifiée par des circonstances particulières, 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 résultat),
 - 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. Ils sont mesurés sur une période couvrant les exercices concernés par les plans. La mesure peut varier en fonction des critères retenus

et peut concerner une évolution de la performance entre le début du plan ou une période le précédant et la fin du plan. 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 du 23 février 2023 a revu les conditions de conservation applicables aux dirigeants mandataires sociaux et 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 10 % (au lieu de 5% précédemment), tel que cela résulte de la décision du conseil d'administration en date du 23 février 2023, 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 24 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. En tout état de cause, le versement de cette rémunération ne pourra intervenir qu'après approbation de l'assemblée générale conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce.

Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur

S'ils sont administrateurs de la Société, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent percevoir une rémunération à ce titre. Cette rémunération est 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 :

- une somme de 320 000 euros est affectée aux membres du conseil d'administration ;
- 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 ;
- sous réserve d'approbation par l'assemblée générale du 24 mai 2023 de l'augmentation de la somme fixe annuelle à allouer au conseil d'administration de 515 000 euros à 550 000 euros afin de tenir compte de l'importance croissante du rôle du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale dans la gouvernance de l'entreprise et de la responsabilité des administrateurs qui y siègent, le solde de 230 000 euros est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti comme suit : 90 000 euros au comité d'audit, 70 000 euros au comité des nominations et des rémunérations (contre 69 000 euros en 2022) et 70 000 euros au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale (contre 36 000 euros en 2022). Ces parts sont attribuées en fonction de la présence des membres aux comités ;
- en cas de rejet de la proposition d'augmentation de la somme fixe annuelle à allouer au conseil, le solde de 195 000 euros est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti comme en 2022, de la manière suivante : 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.

Le Directeur Général ne percevait pas de rémunération à ce titre. À l'occasion du renouvellement de son mandat proposé au vote des actionnaires à l'assemblée générale du 24 mai 2023, le conseil d'administration du 23 février 2023, sur recommandation du comité des rémunérations, a décidé de permettre à Monsieur Enrique Martinez de percevoir une rémunération au titre de son mandat d'administrateur conformément aux règles susmentionnées applicables aux administrateurs. Cette rémunération permet de prendre en compte la qualité des travaux de l'intéressé au sein du conseil d'administration et se justifie au regard du renouvellement de son mandat.

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.

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.

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

Rémunération allouée aux membres du conseil d'administration

Le mandat des administrateurs est conclu pour une durée maximale de 4 ans. Les administrateurs sont révocables à tout moment par l'assemblée générale.

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 :

- une somme de 320 000 euros est affectée aux membres du conseil d'administration ;
- 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 ;

- sous réserve d'approbation par l'assemblée générale du 24 mai 2023 de l'augmentation de la somme fixe annuelle à allouer au conseil d'administration de 515 000 euros à 550 000 euros afin de tenir compte de l'importance croissante du rôle du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale dans la gouvernance de l'entreprise et de la responsabilité des administrateurs qui y siègent, le solde de 230 000 euros est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti comme suit : 90 000 euros au comité d'audit, 70 000 euros au comité des nominations et des rémunérations (contre 69 000 euros en 2022) et 70 000 euros au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale (contre 36 000 euros en 2022). Ces parts sont attribuées en fonction de la présence des membres aux comités ;
- en cas de rejet de la proposition d'augmentation de la somme fixe annuelle à allouer au conseil, le solde de 195 000 euros est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti comme en 2022, de la manière suivante : 90 000 euros au comité d'audit, 69 000 euros au comité des nominations et des rémunérations et 36 000 euros au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Ces parts sont attribuées en fonction de la présence des membres aux comités ;

- le Président du conseil d'administration et les Présidents des comités disposent par présence à chaque réunion d'une majoration de 50 % ;
- aucune rémunération spécifique n'est affectée aux membres du comité stratégique, ces derniers étant par ailleurs membres du conseil d'administration et, à l'exclusion du dirigeant mandataire social exécutif, Président du conseil ou des comités spécialisés.

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

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

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

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

Il est précisé que la rémunération totale du Président et du Directeur Général respecte la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 18 mai 2022 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 2022 ou attribués au titre de l'exercice 2022 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 2022, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a revu et arrêté les éléments de rémunération concernant son Président, Monsieur Jacques Veyrat.



3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction

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 18 mai 2022 dans sa onzième résolution.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2022, 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 2022 s'élève à 200 000 euros bruts.

Pour rappel, en 2021, le montant attribué au titre de cette année-là et versé s'est élevé à 200 000 euros bruts.

Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur

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 2022.

Le Président du conseil d'administration n'a perçu aucune rémunération d'une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation.

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 2021	Exercice 2022
Rémunérations brutes attribuées 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 2021 et en 2022.

(b) Aucune action de performance n'a été attribuée en 2021 et en 2022.

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 2021		Exercice 2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	200 000 €	200 000 €	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 €	200 000 €	200 000 €	200 000 €

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 2025		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 2022, 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 18 mai 2022 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 2022, 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 2022 s'élève à 750 000 euros bruts.

Pour rappel, en 2021, le montant attribué et versé au titre de cette année-là s'est élevé à 750 000 euros bruts.

Rémunération variable annuelle

Pour l'exercice 2022, 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 plan stratégique Everyday présenté le 23 février 2021, le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations avait décidé alors d'apporter des modifications dans sa structure qui a été reconduite en 2022. 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 sont équilibrés 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 la combinaison des ventes en magasins et des ventes en ligne ;
- le résultat opérationnel courant qui reste un indicateur fondamental de la performance économique de l'entreprise.

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 2022 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 2022.

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 2022 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.

Les objectifs qualitatifs 2022 fixés pour la partie variable sont précisés ci-après :

- l'exécution du plan Everyday :
 - le développement de la politique services,
 - la réalisation de l'ambition digitale,
 - l'atteinte des objectifs de durabilité,
 - la réalisation du plan de performance,
 - le design et la 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.

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 2022. 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.

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 19 octobre 2022, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, considérant l'impact extraordinaire de la crise économique et géopolitique sur l'activité de l'entreprise, a revu le niveau des seuils de déclenchement des critères financiers du variable annuel 2022 du Directeur Général. Les objectifs de cette décision étaient de tenir compte du contexte de la crise économique dans l'appréciation de la performance du Directeur Général. La décision prise en amont de la période critique de fin d'année pour l'activité de l'entreprise permettait de maintenir des objectifs ambitieux (dont les cibles sont inchangées) et motivants en prenant des mesures à la fois incitatives et raisonnables. Elle permettait également d'aligner l'appréciation de la performance du Directeur Général avec celle des cadres de l'entreprise bénéficiant d'un variable annuel pour lesquels un ajustement allait être opéré. Seuls les critères de résultat opérationnel courant, cash-flow libre et chiffres d'affaires étaient concernés par cette décision, les critères d'expérience client et liés à la responsabilité sociale et environnementale n'ont fait l'objet d'aucune révision. Seuls les niveaux des seuils de déclenchement ont été revus, les objectifs cibles et maximum étant inchangés.

Les objectifs qualitatifs ont été évalués par le conseil d'administration du 23 février 2023.

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.



3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction

Appréciation

Objectifs économiques et financiers (60 % du variable total)	Résultat opérationnel courant (ROC) Groupe (20 % du variable total)	L'objectif cible de résultat opérationnel courant en 2022 n'a pas été atteint en dépit d'une bonne résistance de la marge opérationnelle courante et d'une bonne maîtrise des coûts dans un contexte particulièrement difficile pour la distribution. Le résultat en baisse par rapport à 2021 se situe entre l'objectif seuil et la cible. Ce résultat est du reste légèrement inférieur à l'objectif seuil initial avant révision par le conseil. Ainsi l'objectif est atteint à 83,49 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 53,49 % de la rémunération maximum attachée à ce critère.
	Cash-flow libre (CFL) Groupe (20 % du variable total)	L'objectif de cash-flow libre en 2022, impacté par une baisse des ventes en décembre et par des effets négatifs du BFR n'a pas été atteint. Avec un cash-flow libre légèrement négatif, le résultat se situe en-dessous de l'objectif seuil. Ainsi aucune rémunération n'est due au titre de ce critère.
	Chiffre d'affaires (CA) Groupe (20 % du variable total)	Malgré une bonne résistance des ventes en 2022, l'objectif de chiffre d'affaires en 2022 n'a pas été atteint. Avec un chiffre d'affaires en légère baisse par rapport au niveau historique de 2021, le résultat se situe entre l'objectif seuil et l'objectif cible. Ce résultat est du reste également supérieur à l'objectif seuil initial avant révision par le conseil. Ainsi l'objectif est atteint à 96,90 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 58,26 % de la rémunération maximum attachée à ce critère.
Objectif lié à l'expérience client (10 % du variable total)	<i>Net Promoter Score</i> (NPS) (10 % du variable total)	À nouveau en forte croissance par rapport à 2021, 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 104,40 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 100 % de la rémunération maximum attachée à ce critère.
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 2022 et se situe au-dessus du plafond. Ainsi l'objectif est atteint à 110,91 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 100 % de la rémunération maximum attachée à ce critère.
	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 101,39 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 83,33 % de la rémunération maximum attachée à ce critère.
Objectifs qualitatifs (20 % du variable total)	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 (15 % 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, en particulier en ce qui concerne la performance relative à l'ambition digitale. Le conseil a noté en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> ■ la politique service, l'accélération de la conquête de nouveaux clients avec 800 000 abonnés Darty Max contre 500 000 un an plus tôt avec un niveau de satisfaction client élevé sur les interventions à domicile ; ■ le digital, l'accélération du déploiement du service visio vendeurs dans les deux enseignes Fnac et Darty en France pour retrouver la qualité des conseils vendeurs en magasin, même à distance avec 285 000 conversations par visio et chat soit le double de l'an passé ; ■ la durabilité, l'atteinte de l'objectif de score de durabilité à 115 contre 111 l'an passé ou encore un nombre encore croissant de produits réparés à 2,3 millions en 2022 ; ■ le plan de performance dont les objectifs d'économie ont été dépassés de 20 % ; ■ la nouvelle structure de contrôle des risques et la cyber sécurité mises en place et ayant déjà délivré les résultats sur les 1^{ères} actions de leurs feuilles de route.
	Qualité du management, climat social (5 % du variable total)	■ En ce qui concerne le 2 ^e critère qualitatif, le conseil a relevé le bon climat social développé en 2022 qui s'est traduit notamment par la signature de nombreux accords au sein du groupe. En outre, il a observé l'évolution positive du e-NPS (mesure mensuelle de la satisfaction des collaborateurs) en progression sur 2022 en dépit d'un contexte économique, géopolitique et social plus difficile.

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 %	230,6 M€	53,49 %	133 707
0,0 %	20,0 %	33,3 %	- 30,2 M€	0,0 %	0
0,0 %	20,0 %	33,3 %	7 949,4 M€	58,26 %	145 623
0,0 %	10,0 %	15,0 %	60,8	100,0 %	112 500
0,0 %	5,0 %	7,5 %	61,0	100,0 %	56 250
0,0 %	5,0 %	7,5 %	73,0 %	83,33 %	46 875
0,0 %	15,0 %	15,0 %		96,0 %	108 000
0,0 %	5,0 %	5,0 %		100,0 %	37 500
0,0 %	100,0 %	150,0 %		56,93 %	640 455 €



Le taux d'atteinte global du variable 2022 est de 56,93 % du potentiel maximum et le montant attribué au titre de 2022 s'élève à 640 455 euros bruts.

Le conseil d'administration du 23 février 2023, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a décidé que la rémunération variable annuelle ne soit pas versée en numéraire mais sous forme d'actions gratuites afin de mieux aligner les intérêts du Directeur Général et des actionnaires.

Les actions seront attribuées au Directeur Général lors du conseil d'administration suivant l'assemblée générale mixte du 24 mai 2023 sous réserve de l'approbation de cette dernière.

Le nombre d'actions attribuées est fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance fixées lors de l'attribution de la rémunération variable annuelle.

L'intégralité de la rémunération variable annuelle acquise au titre de 2022, soit la somme de 640 455 euros bruts, sera versée sous forme d'actions gratuites. La valorisation retenue est celle du cours de bourse du jour de la réunion du conseil d'administration ou une moyenne des cours précédents.

Les actions attribuées seront soumises à une période d'acquisition d'un an, suivie d'une période de conservation de deux ans.

En outre, le Directeur Général devra se conformer à l'obligation de conservation prévue par le conseil d'administration qui, conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, 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 10 % (au lieu de 5 % auparavant), tel que cela résulte de la décision du conseil d'administration en date du 23 février 2023, 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.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable annuelle (en numéraire ou sous forme d'actions gratuites) est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale du 24 mai 2023 des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre de l'exercice 2022 à Monsieur Enrique Martinez.

Pour rappel, le taux d'atteinte global de la rémunération variable attribuée au titre de 2021 était de 93,94 % du potentiel maximum et le montant attribué au titre du mandat de Directeur Général en 2021 s'élevait à 1 056 782 euros bruts.

Un montant de 1 056 782 euros a été versé en mai 2022, postérieurement à l'approbation de l'assemblée générale du 18 mai 2022, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

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 18 mai 2022 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 18 mai 2022, 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 (18 mai 2022 – 17 mai 2025) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition. Les acquisitions seront subordonnées :

- pour 25 % à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à un panel de sociétés du secteur de la distribution grand public (panel plus spécifique et permettant une meilleure comparabilité que le SBF 120, plus général) mesurée en 2025 au titre de la période 2022-2024 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 2025 après la publication des résultats annuels du Groupe 2024 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2022, 2023 et 2024 pour l'ensemble de la période ; et
- pour 25 % à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise mesurée lors des exercices 2022, 2023 et 2024 pour l'ensemble de la période en prenant en compte pour :
 - 15 % la croissance moyenne annuelle du score de durabilité Groupe,
 - 10 % la réduction moyenne annuelle des émissions de CO₂.

Ces deux derniers critères, présentés dans la Déclaration de performance extra-financière, audités en assurance raisonnable, font partie intégrante de la stratégie du Groupe. Ils démontrent l'importance que revêtent pour Fnac Darty les enjeux climatiques.

À l'échéance du 18 mai 2025, 48 316 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 2022 est de 1 599 984 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 46,80 euros par action (cours du premier jour d'acquisition, le 18 mai 2022), une volatilité de 27 % 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 dans le premier quartile. De plus, aucune action n'est acquise en cas de performance inférieure à la performance médiane du panel de sociétés du secteur de la distribution grand public durant la période mesurée.

Les conditions de performance du plan d'actions de performance sont détaillées ci-dessous :

	Poids du critère	Par critère, % actions acquises sous le seuil	Par critère, % actions acquises au seuil	Par critère, % actions acquises à la cible	Objectif seuil	Objectif cible
TSR relatif	25 %	0,00 %	12,50 %	25,00 %	Médiane	1 ^{er} quartile
Cash-flow libre	50 %	0,00 %	12,50 %	50,00 %	80 % de la cible	Cible
RSE – Taux de croissance moyen annuel du score de durabilité	15 %	0,00 %	3,75 %	15,00 %	Cible – 0,6 point	Cible
RSE – Taux de réduction moyen annuel des émissions de CO ₂	10 %	0,00 %	2,50 %	10,00 %	Cible + 0,71point	Cible
Somme	100 %	0 %	31,25 %	100 %		

Panel du TSR : Kingfisher, Currys, Best Buy, WH Smith, Carrefour, Casino, Maison du monde, Ceconomy, Fnac Darty.

Actions de performance attribuées durant l'exercice

Tableau n° 6 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Plan n° 7 2022	48 316	1 599 984 €	17/05/2025	17/05/2025	TSR Relatif Atteinte d'un niveau de cash-flow libre RSE taux de croissance moyen annuel du score de durabilité RSE taux de réduction moyen annuel des émissions de CO ₂

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

Pour rappel, en 2019, 31 752 actions gratuites à l'échéance du 22 mai 2022 ont été attribuées à Monsieur Enrique Martinez dans le cadre du Plan n° 4 2019 mentionné dans le tableau n° 9 AFEP-MEDEF.

L'acquisition définitive de ces actions gratuites 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 ;
- pour 50 % à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre ; et
- pour 20 % à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe.

Le TSR est mesurée en 2022 au titre de la période 2019-2021 pour l'ensemble de la période. Le niveau de cash-flow libre est 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 la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe de 2019, 2020 et 2021 pour l'ensemble de la période.

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.

L'acquisition définitive de ces actions gratuites comportant une tranche unique est soumise par ailleurs à une condition de présence de trois ans (23 mai 2019 – 22 mai 2022).

Le *Total Shareholder Return* (TSR) a été mesuré en 2022 au titre de la période 2019-2021. Avec une 103^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 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 2022 sur les exercices 2019, 2020 et 2021. Avec un cash-flow-libre moyen sur la période de 181,6 millions d'euros, l'objectif mesuré en 2022 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.

La moyenne des notes extra-financières du Groupe obtenues en 2019, 2020 et 2021 a été appréciée en 2022. Avec une note moyenne sur la période de 48,7, 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, Monsieur Enrique Martinez a acquis 70 % des actions gratuites initialement attribuées en 2019, soit 22 227 actions pour une valeur brute d'acquisition de 1 011 328,50 euros, valorisées à 45,50 euros par action, cours d'ouverture de Fnac Darty du 23 mai 2022.

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 n° 4 2019	22 227	70 %

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 31/12/2022	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 ^(d)	Plan n° 5 2020	Plan n° 6 2021	Plan n° 7 2022
Date d'assemblée	17/06/2016	17/06/2016	17/06/2016	17/06/2016	23/05/2019	28/05/2020	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	18/05/2022
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	297 105
Enrique Martinez	15 391	9 983	0	31 752	76 997	39 911	48 316
Date d'acquisition des actions	02/03/2020	17/05/2020 pour la 1 ^{re} tranche (66,67 %) et 17/05/2021 pour la 2 ^e tranche (33,33 %)	22/05/2021 pour la 1 ^{re} tranche (33,33 %) et 22/05/2022 pour la 2 ^e tranche (66,67 %)	22/05/2022	27/05/2023	26/05/2024	17/05/2025
Date de fin de période de conservation	02/03/2020	17/05/2020 pour la 1 ^{re} tranche (66,67 %) et 17/05/2021 pour la 2 ^e tranche (33,33 %)	22/05/2021 pour la 1 ^{re} tranche (33,33 %) et 22/05/2022 pour la 2 ^e tranche (66,67 %)	22/05/2022	27/05/2023	26/05/2024	17/05/2025
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)	Pour 25 % 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 25 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte de deux critères RSE (15 % lié à l'amélioration du score de durabilité et 10 % lié à la réduction des émissions de CO ₂)
Nombre d'actions acquises au 31/12/2021	50 580	32 432	130 575	22 227	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	41 920	77 385	83 874	9 525	72 716	18 700	0
Actions de performance restantes en fin d'exercice	0	0	0	0	543 780	225 960	297 105

(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 et de la deuxième tranche ont été définitivement acquises.

(d) Compte tenu des conditions de performance, 70 % des actions initialement attribuées dans le cadre du plan 2019 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 2022 un avantage en nature d'un montant de 4 709 euros (valorisation comptable). Ce montant s'élevait à 4 612 euros au titre de 2021.

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 2022 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 2021, 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 2022 et 2021 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 2022 et 2021 s'élèvent respectivement à 9 705 euros et 9 687 euros.

Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur

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 2022.

Rémunération globale

Les montants versés en 2022 et 2021 de la rémunération globale et des éléments qui la composent comme détaillés ci-dessus, s'élèvent respectivement à 1 845 867 euros et 1 532 500 euros, dont une rémunération fixe respectivement de 750 000 euros et de 750 000 euros, une rémunération variable annuelle respectivement de 1 056 782 euros (au titre de 2021) et de 743 530 euros (au titre de 2020), les avantages en nature et divers respectivement de 18 055 euros et de 17 958 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 9 705 euros et de 9 687 euros. Par ailleurs, le montant attribué en 2022 et à verser en 2023 sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale, au titre de la rémunération variable annuelle, est de 640 455 euros.

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 2021	Exercice 2022
Rémunérations brutes attribuées au titre de l'exercice	1 845 752 €	1 429 540 €
SOUS-TOTAL RÉMUNÉRATION MONÉTAIRE BRUTE DUE AU TITRE DE L'EXERCICE	1 845 752 €	1 429 540 €
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	1 600 032 €	1 599 984 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n. a.	n. a.
TOTAL RÉMUNÉRATION MONÉTAIRE BRUTE ET ATTRIBUTION DE TITRES SOUIS À CONDITIONS DE PERFORMANCE ET DE PRÉSENCE	3 445 784 €	3 029 524 €

(a) Aucune option n'a été attribuée en 2021 et en 2022.



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 2021		Exercice 2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	750 000 €	750 000 €	750 000 €	750 000 €
Rémunération variable annuelle ^(a)	1 056 782 €	743 530 €	640 455 €	1 056 782 €
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 ^(b)	17 958 €	17 958 €	18 055 €	18 055 €
Retraite supplémentaire	11 325 €	11 325 €	11 325 €	11 325 €
Prévoyance	9 687 €	9 687 €	9 705 €	9 705 €
TOTAL	1 845 752 €	1 532 500 €	1 429 540 €	1 845 867 €

(a) Pour l'exercice 2022, toute la rémunération variable annuelle sera versée sous forme d'actions gratuites.

(b) 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 2022 ni au titre de 2021.

Le Directeur Général n'a perçu aucune rémunération d'une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation.

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.

Les tableaux 4, 5 et 10 ne sont pas applicables au Directeur Général.

3.3.2.3 / Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants

Rémunération versée aux membres du conseil d'administration

Rémunération versée en 2022 au titre de 2021

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 28 mai 2020 a fixé 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 2023 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 2022.

Au titre de 2021, 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.



3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction

Rémunération potentielle des membres du conseil d'administration et des comités spécialisés compte tenu de la composition du conseil et des comités en 2022 :

	Part fixe	Proportion	Part variable proportionnelle à l'assiduité aux réunions	Proportion	Montants maximaux attribuables	
Conseil d'administration	96 000 €	30 %	224 000 €	70 %	320 000 €	100 %
Président	9 931 €	30 %	23 172 €	70 %	33 103 €	100 %
Vice-présidents	6 621 €	30 %	15 448 €	70 %	22 069 €	100 %
Membres (10)	66 207 €	30 %	154 483 €	70 %	220 690 €	100 %
Membres représentant les salariés (2)	13 241 €	30 %	30 897 €	70 %	44 138 €	100 %
Comité d'audit	n. a.	n. a.	90 000 €	100 %	90 000 €	100 %
Président	n. a.	n. a.	38 571 €	100 %	38 571 €	100 %
Membres (2)	n. a.	n. a.	51 429 €	100 %	51 429 €	100 %
Comité des nominations et des rémunérations	n. a.	n. a.	69 000 €	100 %	69 000 €	100 %
Président	n. a.	n. a.	23 000 €	100 %	23 000 €	100 %
Membres (3)	n. a.	n. a.	46 000 €	100 %	46 000 €	100 %
Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale	n. a.	n. a.	36 000 €	100 %	36 000 €	100 %
Président	n. a.	n. a.	12 000 €	100 %	12 000 €	100 %
Membres (3)	n. a.	n. a.	24 000 €	100 %	24 000 €	100 %
Comité stratégique	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.

n. a. : non applicable.

En 2022, au titre de l'exercice 2021, sur le montant global annuel de la rémunération allouée aux administrateurs de 515 000 euros une somme globale de 448 029 euros a été versée, se décomposant comme suit :

Noms	Montants versés en 2021 au titre de 2020 (en euros)	Montants versés en 2021 au titre de 2022 (en euros)	Montants attribués en 2022 (versement en 2023) (en euros)
Jacques Veyrat	0	0	0
Enrique Martinez	0	0	0
Carole Ferrand ^(a)	58 756	60 877	29 277
Antoine Gosset-Grainville ^(a)	43 865	45 305	23 359
Nonce Paolini	36 419	37 639	37 639
Brigitte Taittinger-Jouyet	48 001	47 432	48 505
Delphine Mousseau ^(a)	29 250	30 305	0
Caroline Grégoire Sainte Marie	29 250	45 527	51 146
Daniela Weber-Rey	46 347	30 591	44 999
Sandra Lagumina	43 365	48 020	55 367
Jean-Marc Janailac	29 250	30 305	32 972
Javier Santiso	21 528	22 305	25 372
Laure Hauseux	0	0	6 373
Stefanie Meyer	0	0	9 559
Franck Maurin	21 528	27 417	37 639
Julien Ducreux	0	22 305	22 305
TOTAL	407 560	448 029	424 513

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

Les administrateurs ne perçoivent pas d'autre rémunération à l'exception des cas qui suivent.

Monsieur Jacques Veyrat, Président du conseil d'administration, 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, 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, bénéficie d'une rémunération au titre de son contrat de travail.

En 2022, les montants versés à Monsieur Franck Maurin s'élèvent à 104 378 euros dont une rémunération fixe de 80 016 euros, une rémunération variable annuelle de 18 132 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 2 572 euros, des cotisations de l'entreprise au régime de prévoyance de 2 926 euros et enfin 732 euros de quote-part de participation et prime d'intéressement.

Par ailleurs, le montant attribué en 2022 et versé en 2023, 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, bénéficie d'une rémunération au titre de son contrat de travail.

En 2022, les montants versés à Monsieur Julien Ducreux s'élèvent à 128 628 euros dont une rémunération fixe de 105 329 euros, une rémunération variable annuelle de 13 058 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 3 339 euros, des cotisations de l'entreprise au régime de prévoyance de 3 531 euros, un avantage en nature lié à l'utilisation d'une solution de mobilité, conformément à la politique automobile en cours au sein de la Société de 2 628 euros et enfin 743 euros de quote-part de participation et prime d'intéressement.

Par ailleurs, le montant attribué en 2022 et versé en 2023, 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 18 mai 2022, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé l'attribution à Monsieur Julien Ducreux de 1 307 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 172 autres bénéficiaires de ce plan.

Il est à noter que 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 2022.

Rémunération à verser en 2023 au titre de 2022

Pour la rémunération au titre de 2022 allouée aux administrateurs en 2023, sur la somme globale de 515 000 euros, une somme de 320 000 euros a été affectée par le conseil d'administration du 23 février 2022 aux membres du conseil d'administration et le solde 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 2023 a alloué la somme globale de 424 513 euros aux membres du conseil d'administration et des comités à verser en 2023 au titre de 2022.



Il est précisé que le conseil d'administration est composé conformément au premier alinéa de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

L'assemblée générale du 18 mai 2022 a approuvé à 98,347 % la résolution relative aux informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

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 2018	Exercice 2019 ou évolution 2019 /2018	Exercice 2020 ou évolution 2020/ 2019	Évolution 2020/ 2018	Exercice 2021 ou évolution 2021/ 2020	Évolution 2021/ 2018	Exercice 2022 ou évolution 2022/ 2021	Évolution 2022/ 2018
Évolution (en %) de la rémunération d'Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 18/07/2017		32 %	2 %	35 %	10 %	48 %	- 12 %	30 %
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		1 %	- 11 %	- 10 %	19 %	7 %	- 14 %	- 9 %
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération moyenne des salariés	3,69	4,86	5,53		5,14		5,27	
Ratio du Président par rapport à la rémunération moyenne des salariés	0,32	0,32	0,36		0,30		0,35	
Évolution du ratio du Président-Directeur Général (en %)								
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)		32 %	14 %	50 %	- 7 %	39 %	3 %	43 %
Évolution du ratio du Président (en %)		- 1 %	12 %	11 %	- 16 %	- 6 %	17 %	10 %
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération médiane des salariés	3,42	4,27	5,77		4,86		5,18	
Ratio du Président par rapport à la rémunération médiane des salariés	0,30	0,28	0,37		0,28		0,34	
Évolution du ratio du Président-Directeur Général (en %)								
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)		25 %	35 %	69 %	- 16 %	42 %	7 %	51 %
Évolution du ratio du Président (en %)		- 6 %	33 %	25 %	- 24 %	- 4 %	21 %	16 %
Informations complémentaires sur les fonctions siège								
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés		0 %	- 1 %	- 2 %	5 %	3 %	0 %	2 %
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération moyenne des salariés	35,72	47,38	49,00		51,57		45,51	
Ratio du Président par rapport à la rémunération moyenne des salariés	3,10	3,10	3,15		3,01		3,03	
Évolution du ratio du Président-Directeur Général (en %)								
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)		33 %	3 %	37 %	5 %	44 %	- 12 %	27 %
Évolution du ratio du Président (en %)		0 %	1 %	2 %	- 4 %	- 3 %	0 %	- 2 %
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération médiane des salariés	43,47	57,88	59,10		61,60		54,07	



	Exercice 2018	Exercice 2019 ou évolution 2019 /2018	Exercice 2020 ou évolution 2020/ 2019	Évolution 2020/ 2018	Exercice 2021 ou évolution 2021/ 2020	Évolution 2021/ 2018	Exercice 2022 ou évolution 2022/ 2021	Évolution 2022/ 2018
Ratio du Président par rapport à la rémunération médiane des salariés	3,77	3,79	3,80		3,60		3,59	
Évolution du ratio du Président-Directeur Général (en %)								
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)		33 %	2 %	36 %	4 %	42 %	- 12 %	24 %
Évolution du ratio du Président (en %)		1 %	0 %	1 %	- 5 %	- 5 %	0 %	- 5 %
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 %		- 4 %	
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération moyenne des salariés		83,04	83,87		88,18		80,32	
Ratio du Président par rapport à la rémunération moyenne des salariés		5,44	5,39		5,15		5,34	
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)			1 %		5 %		- 9 %	
Évolution du ratio du Président (en %)			- 1 %		- 4 %		4 %	
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération médiane des salariés		101,45	102,35		107,64		96,62	
Ratio du Président par rapport à la rémunération médiane des salariés		6,65	6,58		6,29		6,42	
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)			1 %		5 %		- 10 %	
Évolution du ratio du Président (en %)			- 1 %		- 4 %		2 %	
Performance de la Société								
Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16	152,7	172,9	192,4		170,1		- 30,2	
Résultat opérationnel courant/ chiffre d'affaires	4,0 %	4,0 %	2,9 %		3,4 %		2,9 %	
Classement TSR vs SBF 120 (base 2017)	47	85	100		90		89	
Résultat net total	149,9	103,9	- 6		159,8		- 28,1	
Note extra-financière Vigeo	35	44	48		54		61	
Évolution (en %) du cash-flow libre opérationnel		13 %	11 %	26 %	- 12 %	11 %	- 118 %	- 120 %
Évolution (en %) du résultat opérationnel courant/chiffre d'affaires		0 %	- 28 %	- 28 %	16 %	- 16 %	- 14 %	- 27 %
Évolution du classement TSR vs SBF 120 (base 2017)		- 38	- 15	- 53	10	- 43	1	- 42
Évolution (en %) du résultat net total		- 31 %	- 106 %	- 104 %	- 2763 %	7 %	- 118 %	- 119 %
Évolution de la note extra-financière Vigeo		9	4	13	6	19	7	26

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 2023 au titre de 2022 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 2023 et dont le versement est soumis à l'approbation par l'assemblée générale du 24 mai 2023 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 du document d'enregistrement universel 2020. 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 robustesse de son modèle et à la bonne exécution des plans stratégiques Confiance + et depuis 2021 Everyday.

La génération de cash essentielle pour assurer le développement du Groupe est régulière et importante avec un volume moyen sur l'ensemble de la période de 131,6 millions d'euros (172 millions d'euros sur la période 2018-2021).

En 2022, le cash-flow libre opérationnel (hors IFRS16) est légèrement négatif à - 30,2 millions d'euros, en retrait par rapport à 2021 en lien avec la baisse du résultat opérationnel courant de l'année et des effets de décalage d'encaissements et de décaissements entre les années 2021 et 2022. Compte tenu du niveau de cash-flow libre en 2022, le groupe a décidé d'étendre la période de son objectif initial de génération de cash-flow libre attendu à 500 millions d'euros en cumulé sur la période 2021 à 2024 inclus, contre 2021 à 2023 précédemment. Sur l'ensemble de la période, Fnac Darty démontre année après année la robustesse de son modèle omnicanal, ainsi que sa forte capacité à préserver ses marges opérationnelles, limitant de manière notable l'impact des différentes crises sur sa rentabilité : crise sanitaire en 2020 et 2021 et crise géopolitique et macro-économique en 2022. Ainsi, le taux moyen de rentabilité opérationnelle (résultat opérationnel courant ramené au chiffre d'affaires) des 5 dernières années est de 3,4 %. La période de stabilité économique précédant 2020 a permis au Groupe d'atteindre un taux de 4,0 %. Démontrant sa très forte capacité de résilience, la rentabilité du Groupe a été impactée de manière modérée durant les crises de 2020 à 2022 grâce à l'évolution de son modèle économique davantage tourné vers les services et une offre durable et responsable, la maîtrise de ses coûts et la capacité à saisir les opportunités de croissance rentable avec un chiffre d'affaires en croissance sur la période autour de 8 milliards d'euros.

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 2017, année de référence précédant la période de cinq ans présentée. Depuis 2019, la performance boursière de Fnac Darty se situe entre le troisième et le quatrième quartile dans un contexte boursier instable et particulièrement défavorable au secteur du retail. Sur la période précédant 2020, le cours de bourse moyen s'établissait à 70,50 euros. Le cours de bourse a été logiquement en retrait durant les années en crise 2020 et 2022 (cours de bourse moyen de 39,32 euros) avec un rebond en 2021 (cours de bourse moyen de 54,74 euros).



3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction

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 et la charge exceptionnelle en 2022 liée à la condamnation du Groupe en lien avec le contentieux relatif à la cession de Comet en 2012. 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 Moody's ESG passant d'un score de 35 en 2018 à 61 en 2022, le Groupe intègre pour la première fois la meilleure catégorie « Avancée » A1+ ce qui lui permet de se classer dans le top 5 % mondial et 5^e sur 76 de la distribution spécialisée en Europe, c'est aussi le CDP et MSCI qui attribuent au Groupe des notes de premier plan, respectivement A- et AA.

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 les différentes crises (sanitaire en 2020 et 2021 et géopolitique et macro-économique en 2022), et pour déployer de manière rapide le plan stratégique Everyday dont le Groupe peut mesurer de manière continue 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, renforcée en 2022 avec la mesure de deux nouveaux critères plus spécifiques au Groupe, traduit la volonté de mettre la mission de Fnac Darty au cœur de sa stratégie et des actions de ses salariés et de répondre aux enjeux climatiques.

Dans ce contexte, l'évolution de la rémunération des dirigeants et notamment des dirigeants mandataires sociaux est marquée d'une part par une évolution de la rémunération fixe et du potentiel de variable annuel de Monsieur Enrique Martinez entre 2018 et 2019. En effet, lors de sa prise de fonction en juillet 2017, 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. Prenant acte 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 en 2019. Cette rémunération est inchangée depuis.

L'évolution de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif sur la période est marquée d'autre part par une adéquation entre sa rémunération variable et la performance globale de l'entreprise. En effet, la rémunération variable a été en retrait durant les exercices 2020 et 2022, années de crise, et plus élevée durant l'exercice 2021, année de reprise économique.

Par ailleurs, hors effet de noria, l'évolution moyenne de la rémunération fixe des salariés des sociétés des fonctions siège présents sur l'ensemble de la période entre 2018 et 2022 est de 12,2 %. Toujours hors effet de noria, l'évolution moyenne de la rémunération fixe 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 2022 est de 8,9 %.

3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme

3.4.1 / ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT

3.4.1.1 / Accords de participation en France

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

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

3.4.1.2 / Accords d'intéressement collectif en France

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

3.4.1.3 / Plans d'épargne de Groupe

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

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



3.4.2 / INTÉRESSEMENT LONG TERME

Les principaux dirigeants du Groupe bénéficient de dispositifs de rémunération variable annuelle long terme dont les premiers plans ont été mis en œuvre en 2013. Les périodes d'acquisition des différents plans courent au plus tard jusqu'au 17 mai 2025.

Au cours de l'exercice 2022, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 mai 2022 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (173 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 2022 concerne uniquement les résidents français.

La durée de ce plan est de trois ans (18 mai 2022 – 17 mai 2025). Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période d'acquisition (18 mai 2022 – 17 mai 2025) 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 un panel de sociétés du secteur de la distribution grand public mesurée en 2025 au titre de la période 2022-2024 pour l'ensemble de la période, à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2025 après la publication des résultats annuels du Groupe 2024 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2022, 2023 et 2024 pour l'ensemble de la période, et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en 2025 en prenant en compte la croissance moyenne annuelle du score de durabilité Groupe et la réduction moyenne annuelle des émissions de CO₂ mesurées lors des exercices 2022, 2023 et 2024 pour l'ensemble de la période.

Au cours de l'exercice 2022, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 mai 2022 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (56 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 2022 concerne principalement les résidents étrangers.

La durée de ce plan est de trois ans (18 mai 2022 – 17 mai 2025). Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période d'acquisition (18 mai 2022 – 17 mai 2025) 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 un panel de sociétés du secteur de la distribution grand public mesurée en 2025 au titre de la période 2022-2024 pour l'ensemble de la période, à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2025 après la publication des résultats annuels du Groupe 2024 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2022, 2023 et 2024 pour l'ensemble de la période, et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en 2025 en prenant en compte la croissance moyenne annuelle du score de durabilité Groupe et la réduction moyenne annuelle des émissions de CO₂ mesurées lors des exercices 2022, 2023 et 2024 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 2022 d'attribution gratuite d'actions (détaillé à la section 7.2.4 du présent Document d'enregistrement universel), tout comme les plans 2020 et 2021 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 2022, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 mai 2022 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 2022, spécifique, concerne uniquement les résidents français.

La durée de ce plan est de trois ans (18 mai 2022 – 17 mai 2025).

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 document 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 2022

À l'Assemblée Générale de la société Fnac Darty,

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 2023

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Éric Ropert
Associé

Caroline Bruno-Diaz
Associée

Deloitte & Associés

Guillaume Crunelle
Associé

4



Commentaires sur l'exercice

4.1 / Analyse de l'activité et des résultats consolidés	262	4.2 / Trésorerie et capitaux du Groupe	284
4.1.1 / Informations financières clés	264	4.2.1 / Présentation générale	284
4.1.2 / Présentation générale	266	4.2.2 / Ressources financières	284
4.1.3 / Comparaison des résultats annuels du Groupe pour les exercices 2021 et 2022	275	4.2.3 / Analyse des flux de trésorerie	288
4.1.4 / Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par zone géographique pour les exercices 2021 et 2022	281	4.3 / Événements récents et perspectives	292
4.1.5 / Utilisation d'estimations et d'hypothèses	283		



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 courant

En complément des résultats publiés, le Groupe présente l'indicateur de performance EBITDA courant qui exclut du résultat opérationnel courant, l'impact des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés. À compter de la publication du présent document le Groupe a procédé au changement de dénomination de l'EBITDA en EBITDA courant. Ce changement de dénomination n'a apporté aucune modification quant à sa définition, ni à son calcul. Le Groupe considère que cette information aide les investisseurs dans leur analyse de la performance du Groupe. L'EBITDA courant n'est pas un indicateur prévu par les normes IFRS et ne figure pas dans les comptes consolidés du Groupe. L'EBITDA courant 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. L'application de la norme IFRS 16 modifie de manière significative l'EBITDA courant du Groupe. L'EBITDA courant hors IFRS 16 est utilisé dans le cadre des covenants financiers applicables au titre du Contrat de Crédit.

EBITDA courant = résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés comptabilisés en résultat opérationnel courant.

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). L'application de la norme IFRS 16 modifie de manière significative le cash-flow libre opérationnel du Groupe.

Cash-flow libre opérationnel = flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles + les flux nets de trésorerie des 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 no 2013-03 au 7 novembre 2013. L'application de la norme IFRS 16 modifie de manière 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 no 2013-03 au 7 novembre 2013, diminué de la trésorerie brute et des équivalents trésorerie. L'application de la norme IFRS 16 modifie de manière 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 courant 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 courant 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 courant hors IFRS 16 EBITDA courant 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
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 des dettes locatives	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 2021 et 2022, 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 2022 et 2021 » 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 2021 et 2022 figurants à la section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2022 et 2021 » 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 2022, aux comptes consolidés IFRS audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2022 intégrant 12 mois d'activité opérationnelle de l'ensemble des enseignes du Groupe ;
- 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.

Principaux chiffres clés du compte de résultat du Groupe

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
Chiffre d'affaires	7 949,4	8 042,6	(1,2 %)
Marge brute	2 409,9	2 373,5	1,5 %
Résultat opérationnel courant	230,6	270,7	(14,8 %)
Résultat opérationnel	203,6	260,4	(21,8 %)
Résultat net des activités poursuivies	103,9	144,5	(28,1 %)
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	100,0	145,0	(31,0 %)
Résultat net de l'ensemble consolidé	(28,1)	159,8	(117,6 %)
Résultat net part du Groupe de l'ensemble consolidé	(32,0)	160,3	(120,0 %)
(en pourcentage du chiffre d'affaires)			
Taux de marge brute	30,3 %	29,5 %	0,8pt
Taux de marge opérationnelle courante	2,9 %	3,4 %	(0,5) pt
Données qui ne sont pas tirées des états financiers			
EBITDA courant ^(a)	579,9	620,8	(6,6 %)
EBITDA courant hors IFRS 16 ^(b)	326,1	373,9	(12,8 %)

(a) L'EBITDA courant correspond au résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés comptabilisés en résultat opérationnel courant.

(b) L'EBITDA courant hors IFRS 16 correspond à l'EBITDA courant retraité des loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16.

Informations sectorielles sélectionnées

	2022		2021	
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)
Chiffre d'affaires				
France et Suisse	6 613,3	83,2 %	6 700,9	83,3 %
Péninsule Ibérique	719,6	9,0 %	701,5	8,7 %
Belgique et Luxembourg	616,5	7,8 %	640,2	8,0 %
TOTAL	7 949,4	100,0 %	8 042,6	100,0 %
Résultat opérationnel courant				
France et Suisse	202,6	87,9 %	244,6	90,4 %
Péninsule Ibérique	16,9	7,3 %	10,8	4,0 %
Belgique et Luxembourg	11,1	4,8 %	15,3	5,6 %
TOTAL	230,6	100,0 %	270,7	100,0 %

Principaux chiffres clés du bilan du Groupe

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
Actifs non courants	4 008,3	3 981,9	26,4
<i>dont actifs non courants liés à IFRS 16</i>	1 115,2	1 115,2	0,0
Actifs courants	2 738,6	2 978,0	(239,4)
Capitaux propres	1 522,6	1 563,6	(41,0)
Passifs non courants	2 146,5	2 254,8	(108,3)
<i>dont passifs non courants liés à IFRS 16</i>	896,9	891,1	5,8
Passifs courants	3 077,8	3 141,5	(63,7)
<i>dont passifs courants liés à IFRS 16</i>	243,6	238,9	4,7
Trésorerie nette hors IFRS 16	(5,1)	246,7	(251,8)
<i>dont trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	931,7	1 181,1	(249,4)
<i>dont dettes financières hors IFRS 16</i>	936,8	934,4	2,4
Endettement financier net avec IFRS 16	1 145,6	883,3	262,3
<i>dont trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	931,7	1 181,1	(249,4)
<i>dont dettes financières hors IFRS 16</i>	936,8	934,4	2,4
<i>dont endettement financier lié à IFRS 16</i>	1 140,5	1 130,0	10,5



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

Principaux chiffres clés du tableau des flux de trésorerie du Groupe

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	571,6	637,4	(65,8)
Variation du besoin en fonds de roulement	(155,3)	(39,7)	(115,6)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	346,5	528,3	(181,8)
Investissements opérationnels	(138,4)	(116,8)	(21,6)
Désinvestissements opérationnels	7,0	0,5	6,5
Investissements opérationnels nets des désinvestissements	(131,4)	(116,3)	(15,1)
Variation des dettes et créances sur immobilisations	8,5	7,3	1,2
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement financiers	(7,7)	(0,4)	(7,3)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement hors IFRS 16	(84,9)	(36,1)	(48,8)
Flux nets liés à l'application de la norme IFRS 16	(253,8)	(249,2)	(4,6)
Trésorerie nette hors IFRS 16	(5,1)	246,7	(251,8)

4.1.2 / PRÉSENTATION GÉNÉRALE

4.1.2.1 / Introduction

Le tableau suivant présente la ventilation du chiffre d'affaires du Groupe en 2022 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 et Suisse	3 104,2	46,9 %	1 075,4	16,3 %	1 438,8	21,8 %	994,9	15,0 %	6 613,3	83,2 %
Péninsule Ibérique	410,3	57,0 %	213,0	29,6 %	0,0	0,0 %	96,3	13,4 %	719,6	9,0 %
Belgique et Luxembourg	315,5	51,2 %	55,6	9,0 %	199,8	32,4 %	45,6	7,4 %	616,5	7,8 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 830,0	48,2 %	1 344,0	16,9 %	1 638,6	20,6 %	1 136,8	14,3 %	7 949,4	100,0 %

Le Groupe pilote ses activités selon le découpage géographique suivant :

- **France et Suisse** (83,2 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2022, 87,9 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2022). La zone « France et Suisse » est la première zone en matière de contribution au chiffre d'affaires du Groupe avec 6 613,3 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022.

Nature & Découvertes et ses filiales sont dirigées depuis la France. À fin 2022, 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 14 franchises (7 en Suisse, 1 au Portugal et 5 dans les outre-mer).

L'activité du Groupe en France et Suisse s'appuie donc à fin 2022 sur :

- des magasins exploités en propre (403 par la France et 9 par la Suisse),
- auxquels s'ajoutent 27 shop-in-shops Fnac au sein des magasins Manor en Suisse,
- ainsi que 414 magasins exploités en franchise en France (y compris les magasins, au Cameroun, au Congo, en Côte-d'Ivoire, au Luxembourg, au Qatar, au Sénégal, en Suisse et en Tunisie),
- et ses sites internet notamment fnac.com, darty.com, fnac.ch et natureetdecouvertes.com ;
- **Péninsule Ibérique** (9,0 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2022, 7,3 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2022). La zone « Péninsule Ibérique » regroupe les activités du Groupe en Espagne et au Portugal et affiche un chiffre d'affaires de 719,6 millions d'euros en 2022. 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 2022), en franchise (4 magasins en Espagne et 2 au Portugal) ainsi que sur les sites internet fnac.es et fnac.pt. ;
- **Belgique et Luxembourg** (7,8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2022, 4,8 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2022). La zone « Belgique et Luxembourg » regroupe les activités du Groupe gérées depuis la Belgique et affiche un chiffre d'affaires de 616,5 millions d'euros en 2022. À fin 2022, le Groupe exploite 85 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** (48,2 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2022). La catégorie des produits techniques a généré 3 830,0 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022. 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** (16,9 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2022). La catégorie des produits éditoriaux a généré 1 344,0 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022. 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** (20,6 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2022). La catégorie de l'électroménager a généré 1 638,6 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022. 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** (14,3 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2022). Cette catégorie regroupe, d'une part, les produits en phase de développement pour un chiffre d'affaires généré de 520,7 millions d'euros en 2022, notamment :

- le mobilier de cuisine,
- les produits Maison & Design,
- les Jeux & Jouets,
- la Mobilité Urbaine,
- la Papeterie,
- le Bien-Être,



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

et, d'autre part, les postes « services » et « autres revenus », qui ont généré 616,1 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022 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 maintenance et réparation des produits, 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 2022

Le tableau suivant montre l'évolution du nombre de magasins sur la période :

Nombre de magasins	2022			2021		
	En propre	En franchise	Total	En propre	En franchise	Total
France et Suisse ^(a)	412	414	826	413	385	798
Péninsule Ibérique	69	6	75	69	5	74
Belgique et Luxembourg	86	0	86	85	0	85
TOTAL	567	420	987	567	390	957

(a) Hors 27 shop-in-shops Fnac au sein des magasins Manor en 2022, et 13 shop-in-shops Fnac au sein des magasins Manor en 2021.

Le Groupe a ouvert 7 magasins en propre et 46 magasins en franchise sur l'année 2022. En parallèle, le Groupe a fermé 7 magasins en propre et 16 magasins en franchise. Le parc de magasins Nature & Découvertes inclut 90 magasins en propre et 14 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 + 4,6 % et atteint 10,4 millions à fin 2022.

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 2022, le Groupe a réalisé 33,6 % de son chiffre d'affaires consolidé annuel au cours du quatrième trimestre, en léger retrait par rapport à 2021.

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 diminution de son chiffre d'affaires de - 1,2 % en 2022, en publié. À taux de change constant, l'évolution du chiffre d'affaires s'élève - 1,3 %.

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 2022**

L'année 2022 a été marquée par un niveau d'inflation croissant dans un environnement géopolitique incertain qui a impacté la visibilité sur l'activité tout au long de l'année. Dans ce contexte, le Groupe a démontré, une fois de plus, sa capacité d'adaptation rapide et son agilité opérationnelle afin de pouvoir proposer aux clients un bon niveau de disponibilité des produits et services répondant à leurs attentes. Conformément à ce qu'il avait annoncé, Fnac Darty a réussi à préserver sa marge brute en confortant son positionnement davantage centré sur des produits premium et en animant le marché de façon tactique lors des temps forts commerciaux. Aussi, les résultats 2022 confortent le Groupe dans ses choix stratégiques de transformation du modèle et dans son positionnement d'acteur majeur de la distribution omnicanale.

Le chiffre d'affaires 2022 de Fnac Darty s'établit à 7 949 millions d'euros, en légère baisse de - 1,2 % en données publiées et de - 1,9 % en données comparables⁽¹⁾ par rapport à 2021, mais en croissance de + 7,0 % par rapport à 2019 proforma⁽²⁾. Cette performance s'inscrit dans un contexte de tensions sur le pouvoir d'achat lié à un niveau d'inflation élevé qui a perduré tout au long de l'année, et après une année 2021 record. Au cours du second semestre 2022, le Groupe a réalisé un bon niveau de ventes lors des événements commerciaux de rentrée des classes (*back-to-school*) et *Black Friday*, soutenues par des animations commerciales, tandis que les ventes du mois de décembre sont en retrait de - 56 millions d'euros, expliquant l'intégralité de la baisse des ventes du second semestre.

Évolution par canal de distribution

En 2022, les ventes en magasins affichent une solide dynamique, tandis que les ventes en ligne se normalisent après deux années de forte croissance en lien avec des mesures sanitaires qui ont perturbé les conditions d'exploitation des magasins. Ainsi, le niveau des ventes en ligne s'élève, en 2022, à 22 % des ventes totales du Groupe, soit + 3 points par rapport au niveau pré-crise de 2019. De plus, le chiffre d'affaires digital affiche une progression de + 25 % par rapport à 2019 proforma⁽²⁾. Les ventes omnicanales restent élevées à 49 % des ventes en ligne du Groupe, soit + 3 points par rapport à l'année dernière, démontrant la pertinence du modèle omnicanal qui permet de répondre aux attentes des consommateurs et ce quel que soit l'environnement externe.

Évolution par catégorie de produits

Dans une année 2022 marquée par des tensions sur le pouvoir d'achat et donc par une visibilité faible sur l'évolution de l'activité, les équipes commerciales du Groupe ont travaillé étroitement avec l'ensemble des fournisseurs pour ajuster le niveau d'inventaire afin d'offrir un bon niveau de disponibilité des produits tout au long de l'année tout en répondant aux attentes des consommateurs à la recherche de produits innovants et premium à des prix attractifs. Si les évolutions par rapport à 2021 sont contrastées selon les principales catégories de produits, toutes restent néanmoins en croissance par rapport à 2019.

Les catégories en progression cette année sont les produits éditoriaux qui continuent d'afficher une croissance portée principalement par les ventes de livres compensant les ventes de gaming en baisse liée à des pénuries de consoles sur le marché. Les services poursuivent également leur forte progression avec une hausse du nombre d'abonnés à Darty Max et la reprise de la billetterie qui, grâce à une programmation riche, retrouve des niveaux d'activité d'avant crise depuis la levée des dernières mesures sanitaires fin février 2022. Enfin, les catégories de diversification affichent une solide croissance portée notamment par la mobilité urbaine, en particulier les trottinettes.

À l'inverse, les deux catégories qui ont bénéficié de deux années consécutives d'équipement et renouvellement d'équipement des ménages, voient leurs ventes en repli cette année. C'est le cas de l'électroménager dans un marché qui enregistre des volumes en repli sans pour autant être compensé par un prix de vente moyen qui continue, toutefois, de progresser. Les produits techniques ont enregistré une bonne dynamique de la téléphonie, du son et de la photo plus que compensée par le recul des catégories TV et équipement informatique.

Évolution par zone géographique

La zone France et Suisse affiche une relative bonne résistance de ses ventes à - 2,1 % à données comparables⁽¹⁾ sur l'année. En France, le Groupe surperforme le marché sur l'année⁽³⁾. Une consommation atone des ménages liée à la fois à un niveau d'inflation élevé couplé à une base de comparaison très élevée après deux années de fort équipement des ménages, a pénalisé les volumes de ventes en équipements informatiques et petit et gros électroménager. Les produits éditoriaux ont continué leur dynamique de croissance portée également par le Pass Culture. En parallèle, les services affichent une solide progression liée à la poursuite du déploiement de Darty Max et la reprise de la billetterie. Enfin, Nature & Découvertes affiche une croissance de ses ventes par rapport à l'an dernier, période pendant laquelle les magasins étaient encore fermés au cours du premier semestre.

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

(2) Hors BCC et incluant Nature & Découvertes en année pleine.

(3) Données marché sur l'année 2022 publiées par Banque de France.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

En Péninsule Ibérique, le chiffre d'affaires est en croissance de + 2,1 % à données comparables⁽¹⁾ sur l'année. Cette croissance est tirée par le Portugal avec une très bonne dynamique des ventes en magasins, et ce dans l'ensemble des catégories de produits. L'Espagne affiche un retrait dans un environnement concurrentiel toujours soutenu. Après une reprise plus lente que dans les autres zones où le Groupe est présent en lien avec une levée progressive des restrictions sanitaires, la Péninsule Ibérique a renoué, en 2022, avec un niveau de ventes quasi en ligne (à - 0,4 %) avec celui de 2019 proforma⁽²⁾.

La zone Belgique et Luxembourg enregistre un retrait de ses ventes de - 4,7 % à données comparables⁽¹⁾ sur l'année lié principalement à la baisse des volumes de ventes des catégories électroménager et produits techniques dans un contexte de base de comparaison très élevée et d'inflation particulièrement forte dans ces pays. En revanche, les services continuent d'afficher une bonne performance. Par rapport à l'année 2019 proforma⁽²⁾, la zone affiche toujours une croissance de ses ventes de + 3,6 %.

Le taux de marge brute atteint 30,3 % en 2022, en croissance de + 80 points de base par rapport à 2021. Cette forte progression résulte principalement d'un effet mix produits plus favorable grâce à la bonne performance des ventes en magasins qui a particulièrement profité aux ventes de produits éditoriaux. De plus, cette hausse est portée par les services avec la croissance du nombre d'abonnés à Darty Max et la reprise de la billetterie qui a bénéficié, pour une très large partie de l'année, d'absence de restriction sanitaire. Ces éléments ont plus que compensé l'effet technique dilutif de la franchise qui a pesé pour - 15 points de base cette année.

Les coûts opérationnels atteignent 2 179 millions d'euros en 2022, en croissance de seulement + 3,6 % par rapport à 2021, dans un contexte d'inflation élevée. En 2022, la principale hausse des coûts vient de la masse salariale qui progresse de + 3 % entre 2022 et 2021. La hausse des coûts liée à l'inflation reste toutefois contenue grâce aux plans de performance mis en place par le Groupe. Ainsi, les coûts opérationnels 2022 du Groupe, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, ne sont en hausse que de + 1,3 point par rapport à l'année dernière.

L'EBITDA courant s'élève à 580 millions d'euros, dont 254 millions d'euros liés à l'application de la norme IFRS 16, en recul de - 41 millions d'euros par rapport à 2021.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 231 millions d'euros pour l'année 2022. Dans un contexte de tension autour du pouvoir d'achat, le Groupe démontre le succès de sa stratégie de préservation de sa marge brute qui progresse de + 36 millions d'euros sur un an, permettant ainsi de contenir la baisse du résultat opérationnel courant à seulement - 40 millions d'euros par rapport à l'année dernière.

Le résultat opérationnel s'établit à 204 millions d'euros en 2022 après prise en compte des éléments non courants qui s'établissent à - 27 millions d'euros en 2022 contre - 10 millions d'euros en 2021. Cet écart s'explique principalement par les charges exceptionnelles liées à la restructuration du parc immobilier dont la fermeture du magasin Fnac Italie 2.

Le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'élève à 100 millions d'euros en 2022 après prise en compte des éléments non courants, des frais financiers stables sur un an à - 45 millions d'euros, et d'une charge d'impôt de - 54 millions d'euros. Cette dernière est logiquement en recul de - 20 millions d'euros par rapport à l'année dernière en lien avec la baisse des résultats du Groupe. Ainsi, le taux effectif d'impôt est presque stable (+ 0,5 point) par rapport à 2021.

Le résultat net des activités non poursuivies s'établit à - 132 millions d'euros. Dans le cadre du contentieux relatif à la cession de Comet Group Limited en 2012⁽³⁾, Fnac Darty a été condamné à un montant de 129,3 millions d'euros (111,9 millions de livres sterling, dont 89,6 millions de livres sterling de condamnation et 22,3 millions de livres sterling d'intérêts et frais de procédure judiciaire). Le résultat de - 132 millions d'euros inclut également les frais d'avocats engagés dans le cadre de ce litige pour 2,6 millions d'euros. Le Groupe a fait appel de cette décision⁽⁴⁾.

Ainsi, le résultat net consolidé, part du Groupe s'établit à - 28 millions d'euros en 2022, contre 160 millions d'euros en 2021.

Structure financière

L'endettement financier net hors IFRS 16 du Groupe s'élève à 5 millions d'euros au 31 décembre 2022, contre une trésorerie nette de 247 millions d'euros au 31 décembre 2021.

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

(2) Hors BCC et incluant Nature & Découvertes en année pleine.

(3) Cf. communiqué de presse publié par le Groupe le 17 novembre 2022 : <https://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2022/11/fnac-darty-cp-comet-vdef-vfr.pdf>.

(4) À la date du présent communiqué, la High Court a donné le droit au Groupe de faire appel sur la plupart, mais pas sur la totalité, des motifs demandés. Une demande est en cours auprès de la Cour d'appel concernant l'autorisation de faire appel sur les motifs qui n'avaient pas été accordés en première instance.

La variation de l'endettement financier par rapport à fin 2021 s'explique principalement par :

- un cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16 à - 30 millions d'euros en 2022, contre 170 millions d'euros en 2021. L'écart avec le cash-flow libre de l'année précédente s'explique, pour environ un tiers, par une capacité d'autofinancement en recul en lien avec le résultat opérationnel courant de l'année. De plus, la variation de BFR s'élève à - 155 millions d'euros et s'explique par moins d'encaissements en lien avec un niveau des ventes sur le mois de décembre moins élevé qu'attendu, et plus de décaissements enregistrés au début de l'année en lien avec une activité particulièrement soutenue fin 2021. Le niveau d'inventaires, quant à lui, reste maîtrisé et sain, en croissance de seulement + 3 %, expliqué par moins d'activité qu'anticipé en toute fin d'année. Enfin, les investissements opérationnels⁽¹⁾ pour 2022 s'élèvent à 131 millions d'euros, en légère hausse par rapport à l'année dernière de + 15 millions d'euros mais en amélioration par rapport au niveau attendu ;
- le paiement de la totalité de la somme liée au contentieux relatif à la cession de Comet Group Limited en 2012, soit 131 millions d'euros incluant le montant de la condamnation, des intérêts, frais de procédure et frais d'avocat. À ce titre, le Groupe conteste fermement la décision rendue par la *High Court* et annonce avoir fait appel de la décision⁽²⁾ ;
- le versement de dividendes pour un montant total de 55 millions d'euros.

Au 31 décembre 2022, le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élève à 932 millions d'euros, auquel s'ajoute une ligne de crédit RCF de 500 millions d'euros, non tirée à cette date et dont la maturité a été allongée à 2027. Le Groupe possède encore une option d'extension pour étendre sa ligne de crédit confirmée à mars 2028.

Au mois de décembre dernier, le Groupe a fait le choix de sécuriser bien en amont le refinancement de sa prochaine échéance majeure de dette obligataire de 300 millions d'euros arrivant à maturité en mai 2024⁽³⁾. À ce titre, le Groupe a mis en place une ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée à date, sous la forme d'un *Delayed Drawn Term Loan* de 300 millions d'euros. Cette ligne pourra être tirée une seule fois, uniquement pour rembourser l'emprunt obligataire arrivant à maturité en 2024 et aura une maturité de trois ans en cas de tirage, qui pourra être prolongée de deux ans. Grâce à cette option, le Groupe peut ainsi maintenir sa ligne obligataire actuelle jusqu'à sa maturité en mai 2024 tout en bénéficiant du bas coupon annuel initial de 1,875 %, et ainsi sécuriser son niveau de frais financiers.

De plus, au 31 décembre 2022, les covenants relatifs aux financements étaient tous respectés.

Enfin, le Groupe est noté par les agences de notation Standard & Poor's, Scope Ratings et Moody's qui ont attribué respectivement, au cours du premier semestre 2022, les notations BB+, BBB et Ba2, toutes trois assorties d'une perspective stable.

Un Groupe résolument engagé envers ses clients et en faveur d'une consommation durable

Cette année encore, le Groupe a pu compter sur l'engagement et la mobilisation de ses équipes pour poursuivre son ambition de s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable avec une accélération des réalisations dans les domaines de l'expérience client, des services et de la réparation, piliers majeurs de son plan stratégique Everyday.

L'expérience client au cœur de la stratégie du Groupe

Le modèle omnicanal mis en place par le Groupe se révèle à nouveau être le modèle gagnant. Après deux années de crise sanitaire ayant entraîné des fermetures de magasins, les clients sont naturellement revenus en magasins. Aussi Fnac Darty porte une attention particulière sur la manière de servir ses clients au quotidien que ce soit dans ses magasins mais également sur ses plateformes e-commerce.

Démultiplier la visio vendeurs

Le Groupe a accéléré cette année le déploiement du service visio vendeurs dans les deux enseignes Fnac et Darty en France pour retrouver la qualité des conseils vendeurs en magasin, même à distance. Ce service de visio est disponible pour les produits techniques, mais a également été étendu au gros électroménager. Ce sont ainsi 285 000 conversations par visio et chat qui ont été réalisées sur l'année 2022, soit près du double par rapport à l'année dernière. Grâce aux plus de 3 000 vendeurs formés à ce nouveau service, le taux de transformation d'un client web ayant recours à la visio peut être jusqu'à quatre fois supérieur à celui d'un client web standard.

Améliorer la satisfaction client

L'ensemble de ces initiatives permet au Groupe d'améliorer la mixité clients entre le canal magasin et web et ainsi d'offrir une expérience complète omnicanale. À ce titre, le Groupe est très attentif à la satisfaction client mesurée tout au long du parcours clients. Cette dernière a continué de s'améliorer en 2022 avec un NPS (*Net Promoter Score*) agrégé qui est supérieur à 60, en progression de + 3 points par rapport à 2021, soit une amélioration de + 8 points depuis le lancement du plan stratégique Everyday il y a deux ans. En 2022, les principaux axes d'amélioration ont porté sur le service client à distance Fnac et Darty, ainsi que sur la marketplace et la durabilité (SAV ateliers Fnac et Darty).

(1) Investissements opérationnels nets des désinvestissements.

(2) À la date du présent communiqué, la *High Court* a donné le droit au Groupe de faire appel sur la plupart, mais pas sur la totalité, des motifs demandés. Une demande est en cours auprès de la Cour d'appel concernant l'autorisation de faire appel sur les autres motifs.

(3) Cf. communiqué de presse publié par le Groupe : <https://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2022/12/cp-ddtl-fd-vfr-vdef.pdf>.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

Capitaliser sur notre base de clients

Fnac Darty s'appuie sur une base solide de clients fidèles avec un parc d'abonnés/adhérents supérieur à 11 millions fin 2022. L'enseigne Fnac compte, à elle seule, plus de 10 millions d'adhérents, dont plus de 7 millions en France. Afin de capitaliser dans la durée sur ce parc de clients engagés, et en ligne avec la raison d'être du Groupe « s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable », Fnac a récemment fait évoluer son programme de fidélité. Aussi, depuis le 15 février dernier, les clients adhérents et abonnés existants et futurs bénéficient d'un nouveau socle relationnel Fnac & moi. Il consiste notamment en une cagnotte de fidélité responsable, c'est-à-dire permettant de récompenser, via un crédit d'euros, chaque comportement plus responsable du client tels que l'achat d'un produit seconde vie, le choix de la livraison en click&collect ou encore la réparation d'un produit via le SAV du Groupe.

Un parc de magasins optimisé

Ouvrir des magasins de façon opportuniste

Fin 2022, Fnac Darty compte un parc de 987 magasins, dont 43 % sont des franchises, soit + 2 points par rapport à fin 2021. Conformément à son plan stratégique, l'ouverture de nouveaux magasins s'est poursuivie de façon opportuniste et principalement sous le format franchise à l'instar de l'ouverture de nouveaux Fnac Travel dans les aéroports Roissy et Orly et dans les gares afin d'accompagner le retour des voyageurs, du second magasin Fnac au Sénégal permettant au Groupe de renforcer sa présence en Afrique ou de l'ouverture du premier magasin Nature & Découvertes en Guyane. L'activité Cuisine a également poursuivi son développement cette année avec l'ouverture de 11 points de vente, dont 6 magasins Darty dédiés exclusivement à cette offre⁽¹⁾. À fin 2022, le Groupe dispose ainsi de 198 points de ventes Cuisine, dont 38 magasins exclusivement dédiés à cette offre⁽¹⁾.

Poursuivre les actions pour viser un parc de magasins 100 % rentable

Pour les quelques magasins identifiés comme étant encore non rentables, le Groupe a trouvé un accord pour l'ensemble des magasins concernés, et pour certains, les plans d'actions ont déjà été exécutés. À titre d'exemple, le Groupe a procédé à des transferts de magasins pour réduire la surface commerciale et/ou bénéficier d'une zone de chalandise plus attractive afin de gagner en productivité au mètre carré comme la Fnac qui a déménagé du centre commercial Évry 2 pour s'installer dans le centre

commercial de Carré Sénart ou encore Colmar. Dans certains cas, lorsque les conditions d'exploitation proposées ne sont plus en ligne avec les attentes du Groupe, ce dernier peut procéder à des fermetures de magasins comme ce fut le cas cette année pour les magasins Fnac Italie 2 ou Darty Bercy. Plus récemment, Fnac Espagne a annoncé une restructuration immobilière de son magasin emblématique de Callao dans le centre de Madrid, à compter du second trimestre 2023, afin de réduire la surface commerciale tout en proposant un parcours client plus expérientiel et répondre aux nouveaux enjeux omnicanaux.

En tout état de cause, le Groupe vise toujours d'avoir 100 % de son parc de magasins intégrés rentables d'ici 2025.

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Fnac Darty est reconnu comme un acteur majeur de l'économie circulaire et un promoteur de l'allongement de la durée de vie des produits, en ligne avec la raison d'être du Groupe « s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable ».

Accompagner les clients dans leur choix

Fnac Darty a publié cette année la cinquième édition de son « Baromètre du SAV ». Outil d'information de référence pour le grand public, il offre la possibilité de s'informer sur la réparabilité et la fiabilité de centaines de produits grâce à leur score de durabilité⁽²⁾. Ce score est une innovation de Fnac Darty qui permet de comparer toutes les catégories de produits et les marques entre elles. À l'occasion de l'édition 2022, la réparabilité a été enrichie d'un nouveau critère : le prix des pièces détachées. Ce score atteint 115 en 2022 par rapport à 111 en 2021, 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 baromètre du SAV joue un rôle important pour inciter les constructeurs d'électroménager et de produits électroniques à accélérer leur démarche visant à allonger la durée de vie de leurs produits. Pour la première fois depuis la publication du Baromètre du SAV, le prix des pièces détachées est pleinement intégré dans le score de durabilité. Frein majeur à la réparation, il est déterminant dans l'incitation à faire réparer son appareil, et trouve un intérêt double dans un contexte d'inflation remarquée. Sur ce point justement, la durée de disponibilité des pièces détachées continue de progresser, avec un gain de sept mois supplémentaires par rapport à la précédente édition du baromètre.

(1) Certains Darty cuisine, exclusivement dédiés à cette offre, intègrent également une offre literie.

(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.

Accélérer 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, 2,3 millions de produits ont été réparés en 2022, en hausse par rapport à 2021. Fnac Darty peut également compter sur les 141 points de vente WeFix, leader français de la réparation express de *smartphones*, acquis en octobre 2018.

Le Groupe est donc sur la bonne trajectoire pour atteindre l'objectif de 2,5 millions de produits réparés d'ici 2025.

Poursuivre la croissance des activités seconde vie

Pour répondre aux préoccupations écoresponsables croissantes de nos clients, nous avons également poursuivi le développement de notre offre seconde vie qui intègre les mêmes garanties de qualité et les mêmes conditions et services de livraison que pour les produits neufs que nous vendons.

Fnac Darty a accéléré ses ambitions sur le segment de la seconde vie en déployant une stratégie de *sourcing* produits vertueuse au sein de l'écosystème interne et externe au Groupe (fournisseurs, acteurs partenaires du reconditionnement, clients B2B et B2C...). Désormais toutes les catégories de produits du Groupe sont concernées avec la majorité du volume d'affaires de la seconde vie réalisé sur la téléphonie et l'équipement informatique. Au total, le Groupe affiche une croissance de + 34 % des volumes de produits seconde vie vendus directement aux clients⁽¹⁾ en 2022 par rapport à 2021. Sur la Marketplace, près d'une vente sur trois est un produit d'occasion, dynamique portée notamment par les livres.

Agrandir les espaces dédiés à la réparation et à la seconde vie

Fnac Darty a inauguré en fin d'année son nouveau site de Tours Val de Loire, un centre de près de 8 000 m² dédié aux activités de Services du Groupe ; c'est-à-dire les activités seconde vie, quatre ateliers de réparation (micro-informatique, hi-fi/vidéo, petit électroménager, mobilité urbaine), livraison dernier kilomètre et interventions à domicile. Ce site aura une capacité de réparation de près de 220 000 appareils par an.

Les investissements dans ce nouvel espace ont été engagés pour répondre aux enjeux du plan stratégique Everyday en termes de réparation et de durabilité. Le site de Tours pourra ainsi accompagner la dynamique liée aux nouveaux modes de consommation des Français qui privilégient de plus en plus l'usage à la propriété et la réparation au remplacement. Il permettra d'être plus efficient en termes de livraison à domicile et d'offre J + 1, et contribuera de fait à l'amélioration continue de la satisfaction de nos clients.

En parallèle, Fnac Darty a également ouvert un nouveau centre de services situé à Chilly-Mazarin d'une surface de plus de 10 000 m², pensé pour être l'épicentre des activités de réparation du Groupe. Le site se compose de trois grands départements : le magasin central de pièces détachées fort de plus de 40 000 références et 140 000 pièces en stock, l'espace « réparation », avec notamment un atelier réservé à la formation pratique des futurs techniciens du Groupe, et une zone « seconde vie » pour les produits réparés ou reconditionnés Fnac et Darty qui seront revendus en magasin ou sur Internet. L'objectif de ce site est de pouvoir répondre à la demande croissante en réparations accélérée notamment par le développement de notre base d'abonnés à Darty Max.

Intégrer les enjeux climatiques 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. Sur ce périmètre, en 2022, Fnac Darty a enregistré une baisse de - 17 % des émissions de CO₂ par rapport à 2019. Le Groupe s'appuie sur une gouvernance renforcée bâtie autour 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 tant qu'entreprise engagée et responsable, Fnac Darty a été signataire, dès l'automne 2022, de la charte d'engagement EcoWatt, actant ainsi le déploiement de nouvelles actions en faveur de la sobriété énergétique. Elles s'inscrivent dans le prolongement de nombreuses initiatives déjà existantes au sein du Groupe, qui visent à réduire ses consommations énergétiques, soulignant son implication en faveur d'une consommation maîtrisée de l'électricité.

En parallèle, le Groupe a obtenu en fin d'année la validation par la SBTi (l'initiative *Science Based Target*) de ses objectifs de réduction d'émissions de CO₂ portant sur ses émissions les plus directes (scopes 1 et 2) et sur ses émissions indirectes (scope 3). Ces objectifs sont les suivants :

- réduire de 50 % les émissions de scope 1 et scope 2 à horizon 2030 par rapport à 2019 ;
- réduire de 22 % par produit vendu les émissions liées à l'utilisation des produits vendus à horizon 2030 par rapport à 2019 ;
- obtenir que les fournisseurs, représentant 80 % des émissions liées à la fabrication des produits, définissent des objectifs alignés sur la science climatique à horizon 2026 par rapport à 2021.

(1) Hors Marketplace.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

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 2022, par les agences de notation extra-financière. Ainsi, le Groupe a obtenu pour la deuxième année consécutive la note A-du CDP, au-dessus de la moyenne des entreprises européennes (B) et de la moyenne du secteur de la distribution spécialisée (C). Cette reconnaissance s'ajoute à celle de Moody's ESG Solutions, qui a attribué un score de 61/100 en progression de + 7 points en un an, et du renouvellement par MSCI, pour la quatrième année consécutive, de la note AA de Fnac Darty.

Un acteur de référence pour devenir opérateur d'abonnement

Dynamique de conquête de nouveaux abonnés à la réparation

Fnac Darty a accéléré le déploiement de son abonnement au service de réparation Darty Max afin de devenir le leader des services d'assistance du foyer. Ainsi la dynamique de conquête de nouveaux clients s'est accélérée avec plus de 800 000 abonnés fin 2022, contre près de 500 000 fin 2021. Cette accélération a été permise par des conditions d'ouverture normales des magasins cette année, l'impact année pleine de l'extension de la gamme à trois formules (Essentiel à 9,99 euros par mois, Évolution à 14,99 euros par mois et Intégral à 19,99 euros par mois), la commercialisation de l'abonnement dans les enseignes Fnac depuis le mois de juin dernier, et la hausse du nombre d'abonnés à Vanden Borre Life, formule équivalente à Darty Max lancé en 2021 en Belgique. Grâce à Darty Max, ce sont ainsi plus de 6 millions de produits couverts⁽¹⁾ par la réparation.

Des clients Darty Max à forte valeur dans le temps

L'accroissement du parc d'abonnés à Darty Max est un des piliers majeurs du plan stratégique avec pour ambition de dépasser le million d'abonnés dès cette année et d'atteindre les 2 millions en 2025. Ce parc d'abonnés permet d'assurer, au Groupe, de la création de valeur sur le long terme.

Si la grande majorité des recrutements se font sur l'offre Essentiel, les clients de Darty Max montent progressivement en gamme au cours de leur vie d'abonné avec un parc d'abonnés positionnés

pour près d'un tiers sur les deux autres formules Évolution et Intégral, alors que ces formules ne sont disponibles que depuis 18 mois. Enfin, le *churn* moyen sur 2022 est contenu à moins de 3 % et le niveau de satisfaction des abonnés Darty Max est élevé avec un NPS⁽²⁾ en intervention à domicile supérieur à la moyenne du Groupe.

De plus, les clients Darty Max sont créateurs de valeur pour le Groupe : cette valeur va bien au-delà du seul prix de l'abonnement payé chaque mois car les abonnés Darty Max ont une fréquence d'achat ainsi qu'un panier moyen, tous deux supérieurs de 50 % en moyenne par rapport à un client Darty standard, preuve d'une montée en valeur certaine liée à nos programmes serviciels.

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.

Accélérer dans la formation et le recrutement de techniciens en réparation

Afin d'accompagner l'engagement du Groupe dans la consommation responsable et particulièrement dans l'allongement de la durée de vie des produits, et la montée en puissance rapide du parc d'abonnés Darty Max, Fnac Darty accélère dans la formation et le recrutement de techniciens en réparation.

Aujourd'hui, déjà plus de 2 500 techniciens répartis dans toute la France agissent en faveur de la durabilité des produits et Fnac Darty a pour ambition de consolider les équipes avec 500 nouveaux techniciens d'ici à 2025. Pour atteindre cet objectif, le Groupe a ouvert, depuis 2019, 41 Tech Académies qui ont déjà accueilli plus de 488 apprenants à travers la France, dont 220 déjà recrutés en CDI à l'issue de leur diplôme ; les autres étant toujours en cours de formation. Plus récemment, le Groupe est le premier *retailer* à avoir ouvert son propre centre de formation d'apprentis (CFA) à Metz Ennery pour former apprenants venant de tout horizon (lycée, réinsertion professionnelle, reconversion...) au métier de technicien réparateur en électroménager. D'autres ouvertures devraient suivre courant 2023 à Marseille, en Île-de-France et à Nice. À l'issue de leur formation, les diplômés se verront proposer un emploi en CDI par le Groupe.

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

(2) Net Promoter Score.

4.1.3 / COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS DU GROUPE POUR LES EXERCICES 2021 ET 2022

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2021 et 31 décembre 2022, en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé pour les périodes considérées.

	2022		2021		Variation
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	
Chiffre d'affaires	7 949,4	100,0 %	8 042,6	100,0 %	(1,2 %)
Marge brute	2 409,9	30,3 %	2 373,5	29,5 %	1,5 %
Charges de personnel	(1 202,7)	(15,1 %)	(1 171,7)	(14,6 %)	(2,6 %)
Autres produits et charges opérationnels courants	(976,8)	(12,3 %)	(930,9)	(11,6 %)	(4,9 %)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	0,2	0,0 %	(0,2)	(0,0 %)	202,2 %
Résultat opérationnel courant	230,6	2,9 %	270,7	3,4 %	(14,8 %)
Autres produits et charges opérationnels non courants	(27,0)	(0,3 %)	(10,3)	(0,1 %)	(162,1 %)
Résultat opérationnel	203,6	2,6 %	260,4	3,2 %	(21,8 %)
Charges financières (nettes)	(45,3)	(0,6 %)	(41,8)	(0,5 %)	(8,4 %)
Impôts sur les bénéfices	(54,4)	(0,7 %)	(74,1)	(0,9 %)	26,6 %
Résultat net de l'exercice des activités poursuivies	103,9	1,3 %	144,5	1,8 %	(28,1 %)
<i>dont part du Groupe</i>	<i>100,0</i>	<i>1,3 %</i>	<i>145,0</i>	<i>1,8 %</i>	<i>(31,0 %)</i>
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>	<i>3,9</i>	<i>0,0 %</i>	<i>(0,5)</i>	<i>0,0 %</i>	<i>880,0 %</i>
Résultat net des activités non poursuivies	(132,0)	(1,7 %)	15,3	0,2 %	(962,7 %)
Résultat net de l'ensemble consolidé	(28,1)	(0,4 %)	159,8	2,0 %	(117,6 %)
<i>dont part du Groupe</i>	<i>(32,0)</i>	<i>(0,4 %)</i>	<i>160,3</i>	<i>2,0 %</i>	<i>(120,0 %)</i>
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>	<i>3,9</i>	<i>0,0 %</i>	<i>(0,5)</i>	<i>0,0 %</i>	<i>880,0 %</i>

4.1.3.1 / Chiffre d'affaires

Le Groupe a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires en 2022 de - 1,2 % 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 un recul de - 1,9 % en 2022 dans un particulièrement difficile pour le secteur de la distribution avec une tension accrue sur le pouvoir d'achat des ménages qui a notamment impacté la fin d'année clé pour le Groupe, et après un historique 2021 record. Le chiffre d'affaires du Groupe affiche cependant une progression de ses ventes de + 7,0 % par rapport

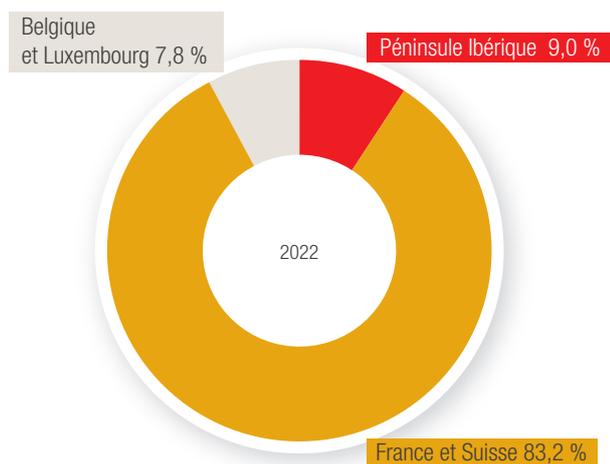
à 2019 en pro forma (12 mois d'activité de Nature & Découvertes et les entités néerlandaises BCC reclassées en activités non poursuivies).

L'analyse de la répartition du chiffre d'affaires entre les principaux pays du Groupe montre un marché mature en France et Suisse et en Belgique et Luxembourg. Sur l'année 2021, la Péninsule Ibérique restait encore impactée par les restrictions liées à la crise sanitaire et un environnement macroéconomique moins porteur.

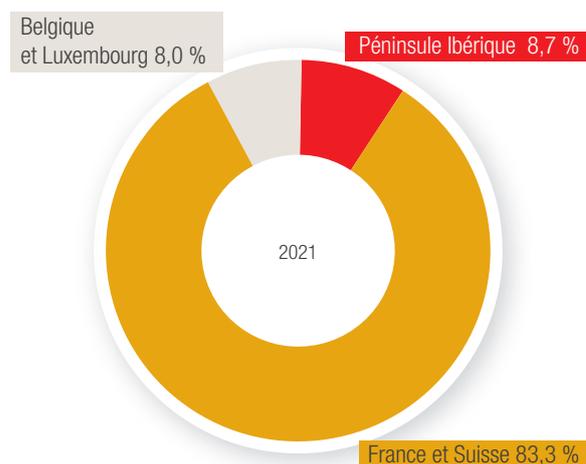
Le tableau ci-dessous représente la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices clos les 31 décembre 2021 et 31 décembre 2022 par zone géographique.

	2022		2021		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 et Suisse	6 613,3	83,2 %	6 700,9	83,3 %	(1,3 %)	(1,3 %)	(1,5 %)	(2,1 %)
Péninsule Ibérique	719,6	9,0 %	701,5	8,7 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,1 %
Belgique et Luxembourg	616,5	7,8 %	640,2	8,0 %	(3,7 %)	(3,7 %)	(3,7 %)	(4,7 %)
CHIFFRE D'AFFAIRES	7 949,4	100,0 %	8 042,6	100,0 %	(1,2 %)	(1,2 %)	(1,3 %)	(1,9 %)

Répartition du CA 2022 par zone géographique



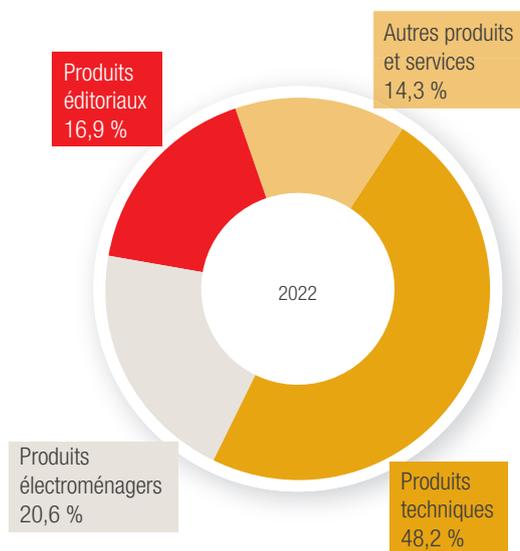
Répartition du CA 2021 par zone géographique



Le tableau ci-dessous représente la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices clos les 31 décembre 2021 et 31 décembre 2022 par catégorie de produits et services.

	2022		2021		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	3 830,0	48,2 %	3 910,7	48,6 %	(2,1 %)	(2,1 %)	(2,2 %)	(3,0 %)
Produits électroménagers	1 638,6	20,6 %	1 755,1	21,8 %	(6,6 %)	(6,6 %)	(6,6 %)	(6,3 %)
Produits éditoriaux	1 344,0	16,9 %	1 305,1	16,2 %	3,0 %	2,9 %	2,5 %	1,5 %
Autres produits et services	1 136,8	14,3 %	1 071,7	13,3 %	6,1 %	6,3 %	6,2 %	4,9 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	7 949,4	100,0 %	8 042,6	100,0 %	(1,2 %)	(1,2 %)	(1,3 %)	(1,9 %)

Répartition du CA 2022 par catégorie de produits et services



Les produits techniques s'affichent en baisse, pénalisés par un historique élevé sur les catégories hardware et télévision qui avaient bénéficié du fort besoin d'équipement pour le télétravail et l'apprentissage à la maison en lien avec la crise sanitaire.

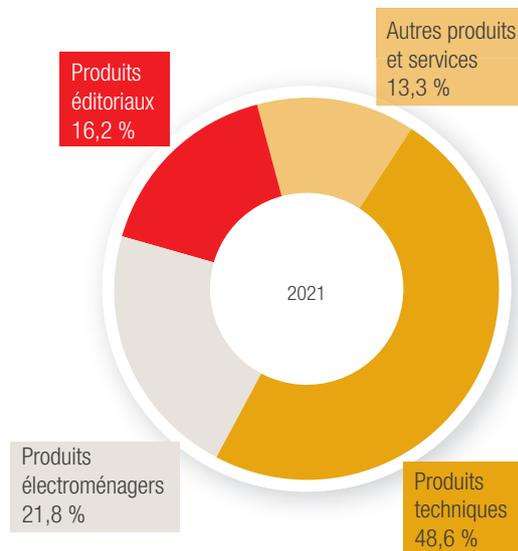
Les ventes d'électroménager sont en net recul, lié principalement à un repli des volumes sur le marché couplé à un fort effet de base de comparaison, malgré un prix de vente moyen qui progresse.

Les produits éditoriaux affichent une solide dynamique, en lien avec la hausse du trafic en magasins, portée par les livres, l'audio et la vidéo alors que le gaming enregistre un repli lié à une pénurie de consoles sur le marché.

Les autres produits et services sont en nette croissance grâce à la hausse des services, qui avaient été impactés par la fermeture des magasins au premier semestre 2021, ainsi qu'au développement des secteurs Maison & Design, Mobilité urbaine et Jeux Jouets. L'activité billetterie a fortement profité de la fin des contraintes sanitaires tout en bénéficiant d'une programmation riche. Par ailleurs, Nature & Découvertes affiche une reprise de ses ventes avec un retour du trafic dans les magasins, qui étaient fermés une bonne partie du premier semestre l'année dernière.

Les activités internet reviennent à un niveau plus normatif, du fait notamment de la très forte progression des ventes pendant la période de fermeture des magasins l'année dernière, s'élevant à 1 758,7 millions d'euros et représentent ainsi 22,1 % des ventes du Groupe en 2022, en baisse de - 3,5 points par rapport à 2021. Toutefois, le poids des ventes en ligne reste supérieur à celui de 2019 avec une augmentation de + 3,2 points.

Répartition du CA 2021 par catégorie de produits et services



4.1.3.2 / Marge brute et taux de marge brute

La marge brute du Groupe s'est élevée à 2 409,9 millions d'euros pour l'exercice 2022, en augmentation par rapport à 2 373,5 millions d'euros pour l'exercice 2021.

Le taux de marge s'établit ainsi à 30,3 % en 2022, contre 29,5 % en 2021.

Le taux de marge brute en 2022 est en progression de + 80 points de base par rapport à 2021. Cette progression résulte principalement d'un effet mix canal/produit favorable avec notamment une très bonne performance des ventes de livres, d'un impact positif des services liés à la poursuite du déploiement de Darty Max, ainsi que de la reprise de l'activité billetterie. Ces éléments sont partiellement compensés par l'effet technique dilutif de la franchise.

4.1.3.3 / Charges de personnel

Les charges de personnel se sont élevées à 1 202,7 millions d'euros (15,1 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2022, contre 1 171,7 millions d'euros (14,6 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2021, soit une légère hausse du ratio de frais de personnel sur chiffre d'affaires en raison d'un historique plus bas sur l'année 2021, qui résultait notamment de la fermeture des magasins liée à la crise sanitaire sur le premier semestre 2021 et donc d'un recours au chômage partiel des employés en magasins et dans les sièges, au versement de la prime PEPA (prime exceptionnelle de pouvoir d'achat) pour plus de six millions d'euros au premier semestre 2022, ainsi qu'aux augmentations de salaire annuelles accordées aux salariés.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

4.1.3.4 / Autres produits et charges opérationnels courants

Les autres produits et charges opérationnels courants se sont élevés à 976,8 millions d'euros (12,3 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2022 contre 930,9 millions d'euros (11,6 % du chiffre d'affaires), soit une dégradation de - 0,7 point du ratio sur chiffre d'affaires en raison notamment d'un historique qui avait bénéficié de remboursements de loyers au premier semestre 2021, ainsi que des aides allouées par l'État français.

4.1.3.5 / Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 230,6 millions d'euros pour l'exercice 2022 contre 270,7 millions d'euros pour l'exercice 2021, soit une diminution de - 14,8 %.

La marge opérationnelle courante s'établit à 2,9 % en 2022 contre 3,4 % en 2021.

	2022		2021	
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)
France et Suisse	202,6	87,9 %	244,6	90,4 %
Péninsule Ibérique	16,9	7,3 %	10,8	4,0 %
Belgique et Luxembourg	11,1	4,8 %	15,3	5,7 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	230,6	100,0 %	270,7	100,0 %

4.1.3.6 / EBITDA courant

Le tableau suivant résume l'évolution de l'EBITDA courant sur la période.

	2022		2021		Variation
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	
Résultat opérationnel courant	230,6	2,9 %	270,7	3,4 %	(14,8 %)
Dotations nettes aux amortissements ^(a)	349,3	4,4 %	350,1	4,4 %	(0,2 %)
EBITDA courant	579,9	7,3 %	620,8	7,7 %	(6,6 %)
Impact IFRS 16 sur l'EBITDA courant	253,8	3,2 %	246,9	3,1 %	2,8 %
EBITDA COURANT HORS IFRS 16	326,1	4,1 %	373,9	4,6 %	(12,8 %)

(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 courant qui exclut du résultat opérationnel courant, l'impact des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés. À compter de la publication du présent document le Groupe a procédé au changement de dénomination de l'EBITDA en EBITDA courant. Ce changement de dénomination n'a apporté aucune modification quant à sa définition, ni à son calcul. Le Groupe considère que cette information aide les investisseurs dans leur analyse de la performance du Groupe. L'EBITDA courant n'est

pas un indicateur prévu par les normes IFRS et ne figure pas dans les comptes consolidés du Groupe. L'EBITDA courant 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 courant du Groupe. L'EBITDA courant 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 2022, les autres produits et charges non courants représentent une charge nette de 27,0 millions d'euros. En 2021, les autres produits et charges non courants représentaient une charge nette de 10,3 millions d'euros.

Le tableau suivant présente la décomposition de ce poste en 2022 et 2021.

(en millions d'euros)	2022	2021
Dépréciation de la marque Nature & Découvertes	(4,0)	0,0
Restructuration du parc immobilier	(14,5)	0,0
Autres charges de restructuration	(5,3)	(7,3)
Autres produits et charges non courants nets	(3,2)	(3,0)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS	(27,0)	(10,3)

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.

En 2022, ils constituent une charge nette de 27,0 millions d'euros et se décomposent comme suit :

- les tests de dépréciations annuels, réalisés au second semestre 2022, ont abouti à une dépréciation de la marque Nature & Découvertes pour un montant de 4,0 millions d'euros. La marque Nature & Découvertes avait été valorisée à 26,0 millions d'euros en 2019 lors de l'acquisition de Nature & Découvertes. Au 31 décembre 2022, la valeur nette de la marque Nature & Découvertes dans le bilan du Groupe est de 22,0 millions d'euros ;
- 14,5 millions d'euros de charges non courantes liées à la restructuration du parc immobilier, incluant la fermeture du magasin Fnac Italie 2 en France ;
- 5,3 millions d'euros de charges de restructuration liées à des plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international ;
- 3,2 millions d'euros de charge liée à divers litiges non courants.

En 2021, ils constituaient une charge nette de 10,3 millions d'euros et se décomposaient 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 ;
- 3,0 millions d'euros de charge liée à divers litiges non courants.

4.1.3.8 / Résultat opérationnel

Pour l'exercice 2022, le résultat opérationnel du Groupe s'est établi à 203,5 millions d'euros, contre 260,4 millions d'euros pour l'exercice 2021.

4.1.3.9 / Charges financières nettes

En 2022, le résultat financier est constitué d'une charge financière nette de 45,3 millions d'euros à comparer à une charge financière nette de 41,8 millions d'euros en 2021.

La répartition des charges financières nettes du Groupe en 2022 et 2021 est la suivante :

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
Coûts liés à l'endettement financier net du Groupe	(23,0)	(25,3)	9,1 %
Intérêts sur dettes de loyers	(24,3)	(21,2)	(14,6 %)
Autres produits et charges financiers	2,0	4,7	(57,4 %)
CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(45,3)	(41,8)	(8,4 %)

En 2022 et 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 l'emprunt souscrit auprès de la Banque européenne d'Investissement pour 100 millions d'euros, ainsi que des intérêts financiers et de la charge actuarielle de l'OCEANE émise par le Groupe 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 la structure financière du Groupe.

En 2022, la baisse des coûts liés à l'endettement financier net du Groupe est de 2,3 millions d'euros. Cette amélioration est principalement expliquée par les frais de caution et les frais de mise en place du Prêt Garanti par l'État de 500 millions d'euros, remboursé en intégralité au mois de mars 2021.

La charge d'intérêts sur dettes de loyers, liée à l'application de la norme IFRS 16, s'est élevée à 24,3 millions d'euros en 2022, contre 21,2 millions d'euros en 2021.

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 2021, la dégradation de ce poste est principalement liée à la revalorisation à la juste valeur des parts du Groupe dans le fonds Daphni Purple pour un montant de + 6,6 millions d'euros en 2022, contre + 9,0 millions d'euros en 2021.

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 2022, la charge totale d'impôt est de 54,4 millions d'euros, contre 74,1 millions d'euros pour l'exercice 2021, soit une diminution de 19,7 millions d'euros. La diminution de la charge totale d'impôt en 2022 est en ligne avec la baisse du niveau de l'activité. La hausse du taux effectif d'impôt de + 0,47 point à 34,37 % est induite principalement par la charge d'impôt exigible liée à la CVAE qui, en 2022, est équivalente à 2021.

(en millions d'euros)	2022	2021
Résultat avant impôt	158,3	218,6
Charge d'impôt exigible	(46,2)	(74,2)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(11,1)	(11,0)
Produit/(charge) d'impôt différé	2,9	11,1
CHARGE TOTALE D'IMPÔT	(54,4)	(74,1)
Taux d'impôt effectif	34,37 %	33,90 %

4.1.3.11 / Résultat net des activités poursuivies

Le résultat net des activités poursuivies est un bénéfice de 103,9 millions d'euros pour l'exercice 2022 contre un bénéfice de 144,5 millions d'euros pour l'exercice 2021.

Le résultat net des activités poursuivies part du Groupe est un bénéfice de 100,0 millions d'euros pour l'exercice 2022, contre un bénéfice de 145,0 millions d'euros pour l'exercice 2021.

Le résultat net des activités poursuivies part des intérêts non contrôlés est un bénéfice de 3,9 millions d'euros pour l'exercice 2022, contre une perte de - 0,5 million d'euros pour l'exercice 2021.

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 26 828 473 pour l'exercice 2022 contre 26 696 442 pour l'exercice 2021, soit une augmentation de 132 031 actions.

Le résultat net par action part du Groupe des activités poursuivies ressort à 3,71 euros par action au 31 décembre 2022 contre 5,45 euros par action au 31 décembre 2021.

Sur l'exercice 2022, le résultat net par action part du Groupe s'établit à - 1,19 euro. Il ressortait à 6,02 euros sur l'exercice précédent.

4.1.4 / ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE POUR LES EXERCICES 2021 ET 2022

4.1.4.1 / Comparaison des résultats des exercices 2021 et 2022 du segment France et Suisse

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat du segment France et Suisse pour les exercices clos les 31 décembre 2021 et 31 décembre 2022.

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
Chiffre d'affaires	6 613,3	6 700,9	(1,3 %)
Résultat opérationnel courant	202,6	244,6	(17,2 %)
Taux de rentabilité opérationnelle	3,1 %	3,7 %	(0,6) pt

Chiffre d'affaires du segment France et Suisse

Pour l'exercice 2022, le chiffre d'affaires s'est élevé à 6 613,3 millions d'euros contre 6 700,9 millions d'euros pour l'exercice 2021, soit une baisse de - 1,3 %. Le segment France et Suisse a ouvert 5 magasins en propre (dont 1 Nature & Découvertes), fermé 6 magasins en propre (dont 1 Nature & Découvertes). En parallèle, Fnac a ouvert 14 shop-in-shops au sein des magasins Manor en Suisse au cours du premier semestre 2022. À taux de change et magasins constants, la baisse du chiffre d'affaires a été de - 2,3 %.

Le développement en franchise conduit opérationnellement par la France s'est poursuivi avec 45 ouvertures en 2022 (dont 24 magasins Darty en France métropolitaine, 7 magasins Fnac au format de proximité, 8 Fnac Travel retail, 3 Fnac au format traditionnel et 3 magasins Nature & Découvertes).

Le nombre d'adhérents Fnac en France est en légère croissance sur un an et s'établit à plus de 7,6 millions.

La répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits est détaillée dans la note 4.1 « Information par secteur opérationnel » des annexes aux comptes consolidés du chapitre 5.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Les produits techniques s'affichent en baisse, pénalisés par un historique élevé sur les catégories hardware et télévision qui avaient bénéficié du fort besoin d'équipement pour le télétravail et l'apprentissage à la maison en lien avec la crise sanitaire.

Les ventes d'électroménager sont en net recul, lié principalement à un repli des volumes sur le marché couplé à un fort effet de base de comparaison. Les ventes des départements machines à laver, petits équipements de cuisine, petit-déjeuner et aspirateurs sont particulièrement impactées par cette baisse d'activité.

Les produits éditoriaux affichent une solide dynamique, en lien avec la hausse du trafic en magasins, portée par les livres, l'audio et la vidéo alors que le gaming enregistre un repli.

Les autres produits et services sont en nette croissance grâce à la hausse des services, fortement impactés par la fermeture des magasins au premier semestre 2021, ainsi qu'au développement

des secteurs Maison & Design, Mobilité urbaine et Jeux Jouets. L'activité billetterie a fortement profité de l'allègement des contraintes sanitaires tout en bénéficiant d'une programmation riche. Par ailleurs, Nature & Découvertes affiche une reprise de ses ventes avec un retour du trafic dans les magasins, qui étaient fermés une bonne partie du premier semestre l'année dernière.

Les activités internet reviennent à un niveau plus normatif, du fait notamment de la très forte progression des ventes pendant la période de fermeture des magasins l'année dernière, s'élevant à 1 459,5 millions d'euros et représentant ainsi 22,1 % des ventes du segment France et Suisse, en diminution de - 3,5 points par rapport à l'exercice 2021 mais en hausse de + 2,5 points par rapport à 2019.

Résultat opérationnel courant du segment France et Suisse

Le résultat opérationnel courant du segment France et Suisse s'est élevé à 202,6 millions d'euros pour l'exercice 2022, contre 244,6 millions d'euros pour l'exercice 2021.

La marge brute est en hausse avec un taux de marge qui s'apprécie en raison d'un effet mix canal/produit favorable, dû à une hausse du trafic en magasin et à un léger repli des ventes sur internet, avec notamment une très bonne performance des ventes de livres, ainsi qu'à la reprise des ventes de la billetterie, partiellement compensé par l'impact technique dilutif de la franchise. Cette progression de la marge brute est plus que compensée par la hausse des charges de personnel, avec un historique impacté par la fermeture des magasins liée à la crise sanitaire sur le premier semestre 2021 et le recours au chômage partiel des employés en magasins et dans les sièges, le versement de la prime PEPA (prime exceptionnelle de pouvoir d'achat) pour plus de six millions d'euros au premier semestre 2022, et des autres charges opérationnelles en raison d'un historique qui avait bénéficié des remboursements de loyers au premier semestre 2021 et des aides alloués par l'État français, des coûts de lancement de Manor ainsi que du contexte inflationniste.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante s'établit à 3,1 % en 2022, en baisse de - 0,6 point par rapport à 2021.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

4.1.4.2 / Comparaison des résultats des exercices 2021 et 2022 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 2021 et 31 décembre 2022.

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
Chiffre d'affaires	719,6	701,5	2,6 %
Résultat opérationnel courant	16,9	10,8	56,5 %
Taux de rentabilité opérationnelle	2,3 %	1,5 %	0,8 pt

Chiffre d'affaires de la Péninsule Ibérique

Le chiffre d'affaires réalisé dans la Péninsule Ibérique en 2022 s'est élevé à 719,6 millions d'euros, contre 701,5 millions d'euros pour l'exercice 2021, soit une augmentation de + 2,6 %.

La performance affichée sur cette zone est liée à un historique très dégradé sur 2021 ; les ventes en magasins ayant pâti du maintien de fortes restrictions de trafic. Malgré une tension concurrentielle toujours soutenue, principalement en Espagne, les magasins affichent une forte croissance sur la zone permettant de plus que compenser la normalisation de l'évolution des ventes digitales.

En 2022, la Péninsule Ibérique a ouvert 1 nouveau magasin en propre en Espagne et 1 franchisé au Portugal, et fermé 1 magasin en propre en Espagne. En 2021, le Groupe avait ouvert 3 nouveaux magasins, en Espagne uniquement. À nombre de magasins constant, la hausse du chiffre d'affaires est de + 2,1 % sur l'année 2022.

La répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits est détaillée dans la note 4.1 « Information par secteur opérationnel » des annexes aux comptes consolidés du chapitre 5.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Le chiffre d'affaires des produits techniques est en hausse, porté par les ventes de téléphonie.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux progresse également, tiré par les livres qui sont en forte croissance.

Sur l'exercice 2022, le chiffre d'affaires des autres produits et services est en augmentation. Les services, qui avaient été particulièrement impactés par les restrictions de trafic en magasins l'année dernière, s'affichent en hausse.

Les activités internet représentent 17,8 % des ventes de la Péninsule Ibérique en 2022, soit un recul de - 4,7 points par rapport à 2021.

Résultat opérationnel courant de la Péninsule Ibérique

Le résultat opérationnel courant de la Péninsule Ibérique s'est élevé à 16,9 millions d'euros pour l'exercice 2022 contre 10,8 millions d'euros pour l'exercice 2021. La marge brute progresse par rapport à l'exercice 2021 avec une hausse du chiffre d'affaires ainsi qu'un taux de marge qui s'améliore fortement, porté par la croissance des services et l'amélioration du mix produits/canal. L'augmentation des coûts opérationnels sur la période compense partiellement cette hausse de marge.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante atteint 2,3 %, en hausse de + 0,8 point par rapport à 2021.

4.1.4.3 / Comparaison des résultats des exercices 2021 et 2022 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 2021 et 31 décembre 2022.

(en millions d'euros)	2022	2021	Variation
Chiffre d'affaires	616,5	640,2	(3,7 %)
Résultat opérationnel courant	11,1	15,3	(27,5 %)
Taux de rentabilité opérationnelle	1,8 %	2,4 %	(0,6) pt

Chiffre d'affaires du segment Belgique et Luxembourg

Pour l'exercice 2022, le chiffre d'affaires du segment Belgique et Luxembourg s'est élevé à 616,5 millions d'euros contre 640,2 millions d'euros pour l'exercice 2021, soit une baisse de - 3,7 %. Le segment Belgique et Luxembourg a ouvert 1 nouveau magasin Fnac en propre. À nombre de magasins constant, la variation du chiffre d'affaires est de - 4,7 % sur l'année 2022.

La répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits est détaillée dans la note 4.1 « Information par secteur opérationnel » des annexes aux comptes consolidés du chapitre 5.2 du présent Document d'enregistrement universel.

La variation du chiffre d'affaires des produits techniques est en recul, pénalisé par un historique élevé sur les catégories hardware et téléphonie qui avaient bénéficié du fort besoin d'équipement pour le télétravail et l'apprentissage à la maison en lien avec la crise sanitaire.

Les ventes d'électroménager diminuent également. Les ventes des départements sèche-linge, aspirateurs et machines à laver sont particulièrement impactées par cette baisse d'activité.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux est en progression, porté par les livres et l'audio alors que le gaming et la vidéo enregistrent un repli.

Sur la période, le chiffre d'affaires des autres produits et services est en hausse, grâce à la performance des services.

Les activités internet se normalisent et représentent 27,7 % des ventes de la zone Belgique et Luxembourg en 2022, soit un recul de - 2,5 points par rapport à 2021.

Résultat opérationnel courant du segment Belgique et Luxembourg

Le résultat opérationnel courant du segment Belgique et Luxembourg s'établit à 11,1 millions d'euros en 2022, contre 15,3 millions d'euros pour l'exercice 2021.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante est en retrait, passant de 2,4 % à 1,8 % entre 2021 et 2022. Ce recul résulte de la hausse des coûts d'exploitation, en raison de l'ouverture d'un nouveau magasin Fnac en mai 2022, de la hausse des charges de personnel liée au mécanisme d'indexation automatique des salaires (la Belgique a connu six indexations entre septembre 2021 et fin 2022), ainsi que du contexte inflationniste qui a un impact particulièrement défavorable sur les charges de loyers et les coûts d'énergie.

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 2022 » 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.

Au mois de mars 2021, le Groupe avait procédé à 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. En mars 2022, Le Groupe 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 dispose d'une option de prolongation supplémentaire jusqu'en mars 2028.

Dans un contexte de volatilité accrue des marchés financiers, Fnac Darty a fait le choix de sécuriser le refinancement de sa prochaine échéance majeure de dette obligataire de 300 millions d'euros arrivant à maturité en mai 2024. Ainsi, en décembre 2022, le Groupe a mis en place une ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée, sous la forme d'un *Delayed Drawn Term Loan* (DDTL) de 300 millions d'euros, qui pourra être tirée une seule fois et uniquement pour rembourser l'emprunt obligataire arrivant à maturité en 2024. Cette nouvelle ligne repose sur un contrat bancaire avec des conditions similaires à celles de la ligne de crédit

RCF existante de 500 millions d'euros. Elle aura une maturité de trois ans en cas de tirage (soit, jusqu'en décembre 2025), qui pourra être prolongée de deux ans (soit, jusqu'en décembre 2027). Elle intègre par ailleurs une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs, fixés en cohérence avec ceux du plan stratégique Everyday, sont atteints. Grâce à cette option, le Groupe peut ainsi maintenir la ligne obligataire jusqu'à sa maturité en mai 2024 tout en bénéficiant du bas coupon annuel, et ainsi sécuriser son niveau de frais financiers.

Grâce à cette nouvelle ligne bancaire non tirée, le Groupe n'a pas d'échéance majeure de remboursement avant 2026.

En 2022, dans un environnement économique peu favorable, le cash-flow libre opérationnel s'élève à - 30,2 millions d'euros (hors impact de la norme IFRS 16) contre un cash-flow libre de 170,1 millions d'euros en 2021 (hors impact de la norme IFRS 16). Au 31 décembre 2022, la Trésorerie nette est négative et s'élève à - 5,1 millions d'euros (hors impact de la norme IFRS 16). Cette trésorerie négative inclut un décaissement de 131,1 millions d'euros lié à l'issue défavorable de la procédure judiciaire concernant le litige relatif à la cession de Comet Group Limited en 2012, ainsi qu'aux frais d'avocats connexes.

4.2.2 / RESSOURCES FINANCIÈRES

4.2.2.1 / Aperçu

En 2022, le Groupe a eu recours aux sources de financement suivantes :

■ *trésorerie* :

Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2022 est de 931,7 millions d'euros, contre 1 181,1 millions d'euros au 31 décembre 2021. Au 31 décembre 2022, la trésorerie inclut un décaissement de 131,1 millions d'euros lié à l'issue défavorable de la procédure judiciaire concernant le litige relatif à la cession de Comet Groupe Limited en 2012, ainsi qu'aux frais d'avocats connexes ;

■ *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 2022, soit une liquidité totale de 1 431,7 millions d'euros ;

■ *cash-flow libre* :

Compte tenu du contexte économique peu favorable, les activités d'exploitation et d'investissement opérationnelles ont généré des flux nets négatifs de - 30,2 millions d'euros en 2022, contre des flux positifs de 170,1 millions d'euros en 2021 ;

■ *dette financière* :

La dette financière brute du Groupe au 31 décembre 2022 est de 936,8 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 184,0 millions d'euros, ainsi que de l'emprunt de la Banque européenne d'investissement pour 100 millions d'euros ; la dette financière brute était de 934,4 millions d'euros au 31 décembre 2021.

La trésorerie nette du Groupe se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2022	2021
Trésorerie et équivalents de trésorerie	931,7	1 181,1
Dettes financières brutes	(936,8)	(934,4)
TRÉSORERIE NETTE	(5,1)	246,7

En incluant les dettes locatives, l'endettement financier net du Groupe se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2022	2021
Dettes locatives	1 140,5	1 130,0
Trésorerie nette	(5,1)	246,7
ENDETTEMENT FINANCIER NET AVEC IFRS 16	1 145,6	883,3

4.2.2.2 / Dette financière

Dette financière au 31 décembre 2022

Au 31 décembre 2022, la dette financière brute du Groupe s'élève à 936,8 millions d'euros. Elle s'élève à 2 077,3 millions d'euros en incluant la dette locative relative à l'application d'IFRS 16.

(en millions d'euros)	2022	2021
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	184,0	180,4
Autres dettes financières	1,5	2,7
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	936,8	934,4
Dettes locatives IFRS 16	1 140,5	1 130,0
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 077,3	2 064,4

Le tableau ci-après présente la dette brute du Groupe par devise au 31 décembre 2022 :

(en millions d'euros)	2022	2021
Euro	936,8	934,4
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	936,8	934,4
Euro	1 120,8	1 106,7
Franc suisse	18,8	22,1
Autres devises	0,9	1,2
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 077,3	2 064,4



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Trésorerie et capitaux du Groupe

Le tableau ci-après présente les échéances de la dette financière du Groupe au 31 décembre 2022 :

	2022						
	Total	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5	N + 6 et au-delà
<i>(en millions d'euros)</i>							
Emprunts et dettes financières à long terme	917,3		316,7	16,7	366,7	200,7	16,5
Emprunt obligataire 2026	350,0				350,0		
Emprunt obligataire 2024	300,0		300,0				
Emprunt Banque européenne d'investissement	83,3		16,7	16,7	16,7	16,7	16,5
Composante dette financière de l'OCEANE	184,0					184,0	
Emprunts et dettes financières à court terme	19,5	19,5					
Emprunt Banque européenne d'investissement	16,7	16,7					
Intérêts capitalisés des emprunts obligataires	1,3	1,3					
Autres dettes financières	1,5	1,5					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	936,8	19,5	316,7	16,7	366,7	200,7	16,5
%	100,0 %	2,1 %	33,8 %	1,8 %	39,1 %	21,4 %	1,8 %
Dettes locatives IFRS 16	1 140,5	243,6	238,0	214,8	139,9	82,1	222,1
Dettes locative IFRS 16 à long terme	896,9		238,0	214,8	139,9	82,1	222,1
Dettes locative IFRS 16 à court terme	243,6	243,6					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 077,3	263,1	554,7	231,5	506,6	282,8	238,6

Sources de financement du Groupe

Les sources de financement du Groupe sont diversifiées, assurant un coût optimisé et la sécurisation de sa liquidité à long terme.

Elles se composent principalement d'obligations seniors d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) pour un montant de 200,0 millions d'euros (dont la composante dette est de 184,0 millions d'euros au 31 décembre 2022), ainsi que de l'emprunt de la Banque européenne d'investissement pour 100 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'une ligne de crédit RCF d'un montant de 500 millions d'euros. Cette ligne de crédit, d'une maturité de 5 ans à l'origine, a été prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en mars 2027. À cet égard, le Groupe dispose d'une option de prolongation supplémentaire jusqu'en mars 2028. En cohérence avec les objectifs du plan stratégique Everyday, cette 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.

Dans un contexte de volatilité accrue des marchés financiers, Fnac Darty a fait le choix de sécuriser le refinancement de sa prochaine échéance majeure de dette obligataire de 300 millions d'euros arrivant à maturité en mai 2024. Ainsi, en décembre 2022, le Groupe a mis en place une ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée, sous la forme d'un *Delayed Drawn Term Loan* (DDTL) de 300 millions d'euros, qui pourra être tirée une seule fois et uniquement pour rembourser l'emprunt obligataire arrivant à maturité en 2024. Cette nouvelle ligne repose sur un contrat bancaire avec des conditions similaires à celles de la ligne de crédit RCF existante de 500 millions d'euros. Elle aura une maturité de trois ans en cas de tirage (soit, jusqu'en décembre 2025), qui pourra être prolongée de deux ans (soit, jusqu'en décembre 2027). Elle intègre par ailleurs une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs, fixés en cohérence avec ceux du plan stratégique Everyday, sont atteints. Grâce à cette option, le Groupe peut ainsi maintenir la ligne obligataire jusqu'à sa maturité en mai 2024 tout en bénéficiant du bas coupon annuel, et ainsi sécuriser son niveau de frais financiers.

Grâce à cette nouvelle ligne bancaire non tirée, le Groupe n'a pas d'échéance majeure de remboursement avant 2026.

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 senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations senior 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 étaient remboursables en totalité ou partiellement à tout moment jusqu'au 30 mai 2022 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, elles sont 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.

Delayed Drawn Term Loan (DDTL)

Dans un contexte de volatilité accrue des marchés financiers, Fnac Darty a fait le choix de sécuriser le refinancement de sa prochaine échéance majeure de dette obligataire de 300 millions d'euros arrivant à maturité en mai 2024. Ainsi, en décembre 2022, le Groupe a mis en place une ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée, sous la forme d'un *Delayed Drawn Term Loan* (DDTL) de 300 millions d'euros, qui pourra être tirée une seule fois et uniquement pour rembourser l'emprunt obligataire arrivant à maturité en 2024. Cette nouvelle ligne repose sur un contrat bancaire avec des conditions similaires à celles de la ligne de crédit RCF existante de 500 millions d'euros. Elle aura une maturité de trois ans en cas de tirage (soit, jusqu'en décembre 2025), qui pourra être prolongée de deux ans (soit, jusqu'en décembre 2027). Elle intègre par ailleurs une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs, fixés en cohérence avec ceux du plan stratégique Everyday, sont atteints. Grâce à cette option, le Groupe peut ainsi maintenir la ligne obligataire jusqu'à sa maturité en mai 2024 tout en bénéficiant du bas coupon annuel, et ainsi sécuriser son niveau de frais financiers.

Grâce à cette nouvelle ligne bancaire non tirée, le Groupe n'a pas d'échéance majeure de remboursement avant 2026.

Obligations OCEANE

Au mois de mars 2021, le Groupe a réussi 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 2,00 euros par action mis en paiement le 23 juin 2022, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1,019 action Fnac Darty par OCEANE à 1,070 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 23 juin 2022.

Contrat de Crédit Senior

Le Groupe dispose d'une ligne de crédit RCF d'un montant de 500 millions d'euros. Cette ligne de crédit, d'une maturité de 5 ans à l'origine, a été prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en mars 2027. À cet égard, le Groupe dispose d'une option de prolongation supplémentaire jusqu'en mars 2028. En cohérence avec les objectifs du plan stratégique Everyday, cette 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 2022, la ligne de crédit revolving n'est pas utilisée.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Trésorerie et capitaux du Groupe

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 2022, 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 2022, 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 2022, 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)

	2022	2021
Flux nets liés aux activités opérationnelles	346,5	528,3
Flux nets liés aux activités d'investissement opérationnels	(122,9)	(109,0)
Cash-flow libre opérationnel	223,6	419,3
Flux nets liés aux activités d'investissement financiers	(7,7)	(0,4)
Flux nets liés aux activités de financement	(338,7)	(285,3)
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(131,1)	(1,4)
Incidence de variations des cours de change	2,1	0,6
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	(251,8)	132,8
Trésorerie nette en début de période	246,7	113,9
TRÉSORERIE NETTE EN FIN DE PÉRIODE	(5,1)	246,7

4.2.3.1 / FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES ET AUX INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS

(en millions d'euros)	2022	2021
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	571,6	637,4
Variation du besoin en fonds de roulement	(155,3)	(39,7)
Impôts sur le résultat payés	(69,8)	(69,4)
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	346,5	528,3
Investissements opérationnels	(138,4)	(116,8)
Désinvestissements opérationnels	7,0	0,5
Investissements opérationnels nets des désinvestissements	(131,4)	(116,3)
Variation des dettes et créances sur immobilisations	8,5	7,3
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT OPÉRATIONNELS	(122,9)	(109,0)
CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL	223,6	419,3

(en millions d'euros)	2022	2021
Cash-flow libre opérationnel	223,6	419,3
Remboursement des dettes locatives et intérêts	(253,8)	(249,2)
CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL HORS IFRS 16	(30,2)	170,1

Hors impacts liés à l'application de la norme IFRS 16, le flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels 2022, s'établit à - 30,2 millions d'euros en 2022, contre 170,1 millions d'euros en 2021.

Investissements opérationnels réalisés en 2022

En 2022, le montant des investissements opérationnels du Groupe net des désinvestissements s'est élevé à 131,4 millions d'euros contre 116,3 millions d'euros en 2021. 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 2022 et 2021 :

(en millions d'euros)	France et Suisse	Péninsule Ibérique	Belgique et Luxembourg	Total
2022				
Investissements magasins (hors informatique)	19,5	4,1	2,6	26,2
Investissements informatiques	74,0	3,5	2,1	79,6
Investissements logistiques	12,9	2,3	0,4	15,6
Autres investissements opérationnels	9,7	0,2	0,1	10,0
TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS (a)	116,1	10,1	5,2	131,4
2021				
Investissements magasins (hors informatique)	29,6	1,4	2,6	33,6
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 (a)	104,8	7,2	4,3	116,3

(a) Total investissements nets des désinvestissements.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Trésorerie et capitaux du Groupe

4.2.3.2 / Flux nets liés aux activités d'investissements financiers

(en millions d'euros)	2022	2021
Acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement	(1,9)	(2,0)
Acquisitions d'autres actifs financiers	(11,0)	(0,7)
Cessions d'autres actifs financiers	5,2	2,3
Intérêts et dividendes reçus	0,0	0,0
Flux nets liés aux activités d'investissement financiers	(7,7)	(0,4)

Les investissements financiers nets du Groupe présentent une dépense de 7,7 millions d'euros en 2022 contre une dépense de 0,4 million d'euros en 2021.

En 2022, les acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement représentent un décaissement net de 1,9 million d'euros lié à des prises de participations dans des entreprises associées, à l'acquisition de la société Next Service France ainsi qu'au versement d'un complément de prix d'une filiale. Au mois d'octobre 2022, le Groupe a acquis la société NSF (Next services France), une société d'assistance et de dépannage réparation de matériels électroménager, télévision, audio, vidéo et hi-fi. Elle propose également une offre informatique tel que l'audit de parc informatique, l'infogérance ou la formation. La société NSF est consolidée en intégration globale.

En 2021, les acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement représentaient un décaissement net de 2,0 millions d'euros lié à l'acquisition de parts minoritaires de sociétés du Groupe.

En 2022, les acquisitions d'autres actifs financiers pour un décaissement de 11,0 millions d'euros correspondent principalement à divers placements financiers du Groupe et dans une moindre mesure, à des mises en place de dépôts de garantie aux bailleurs.

En 2021, les acquisitions d'autres actifs financiers pour un décaissement de 0,7 million d'euros correspondaient au premier appel de souscription au capital dans le fonds de participation 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.

En 2022, les cessions d'autres actifs financiers pour 5,2 millions d'euros incluent un encaissement de 1,0 million d'euros correspondant à la cession de la totalité de la participation de Fnac Darty dans la société Izneo (soit 50 % du capital), ainsi qu'un encaissement de 4,2 millions d'euros correspondant à un remboursement de valeur nominale des parts détenues dans le fonds Daphni Purple pour 4,6 millions d'euros, partiellement compensé par un appel de fonds complémentaire de 0,4 million d'euros. Au 31 décembre 2022, le Groupe est engagé à souscrire les 17 % restants du fonds Daphni Purple pour 1,2 million d'euros.

En 2021, les cessions d'autres actifs financiers de 2,3 millions d'euros incluaient 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.

4.2.3.3 / Flux nets liés aux activités de financement

(en millions d'euros)	2022	2021
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle	(1,0)	(0,6)
Dividendes versés aux actionnaires	(55,0)	(27,3)
Composante capitaux propres de l'OCEANE	0,0	20,8
Remboursements des dettes locatives	(230,8)	(228,0)
Intérêts payés sur dettes locatives	(23,0)	(21,2)
Intérêts versés et assimilés	(27,7)	(26,7)
Financement du fonds de pension Comet	(1,2)	(2,3)
Flux nets liés aux activités de financement	(338,7)	(285,3)

Les flux financiers nets liés aux activités de financement incluent en 2022 l'effet de l'application de la norme IFRS 16 pour un montant de 253,8 millions d'euros (remboursement et intérêts sur dettes locatives). Hors IFRS 16, les flux financiers nets liés aux activités de financement présentent en 2022 une dépense de 84,9 millions d'euros, contre une dépense de 36,1 millions d'euros en 2021.

En 2022 :

- les acquisitions d'actions d'auto-contrôle de 1,0 million d'euros correspondent aux flux financiers liés à l'acquisition d'actions Fnac Darty réalisée dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2022, le Groupe détient 142 697 actions d'auto-contrôle ;
- un dividende ordinaire de 2,00 euros brut par action au titre de 2021, représentant un montant total de 53,5 millions d'euros, a été payé en numéraire le 23 juin 2022. Au 31 décembre 2022, les dividendes versés d'un montant de 55,0 millions d'euros représentent pour 53,5 millions d'euros le dividende versé par Fnac Darty à ses actionnaires, et pour 1,5 million d'euros de dividende versé par les filiales du Groupe aux minoritaires ;
- les remboursements des dettes locatives et les intérêts payés sur dettes locatives pour un total de 253,8 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 de 27,7 millions d'euros intègrent principalement le décaissement des intérêts des instruments de financement et les commissions d'utilisation et de non-utilisation des lignes de crédit. Ils intègrent également les frais de mise en place de la ligne de crédit additionnelle, *Delayed Drawn Term Loan* (DDTL) pour 1,2 million d'euros ainsi que les frais liés à l'extension de la ligne de crédit RCF pour 0,3 million d'euros ;
- le financement du fonds de pension Comet pour 1,2 million d'euros inclut, en 2022, les frais de gestion du fonds de pension britannique Comet portant les engagements de retraite pour les anciens salariés de Comet au Royaume-Uni.

En 2021 :

- les acquisitions d'actions d'auto-contrôle de 0,6 million d'euros correspondaient aux flux financiers liés à l'acquisition d'actions Fnac Darty réalisée dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2021, le Groupe détenait 67 723 actions d'auto-contrôle ;
- les dividendes versés aux actionnaires représentaient principalement le versement du premier dividende ordinaire de 1,00 € 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 s'était traduite par la remise d'un nombre fixe d'actions contre un montant fixe de trésorerie et les termes et conditions prévoyaient 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, représentaient 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 intégraient 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 intégraient 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 incluait 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.

4.2.3.4 / Flux nets liés aux activités non poursuivies

Les flux nets liés aux activités non poursuivies en 2022 représentent un décaissement de 131,1 millions d'euros, principalement lié à l'issue défavorable de la procédure judiciaire concernant le litige relatif à la cession de Comet Group Limited en 2012, et pour laquelle le Groupe a été condamné à un montant de 129,3 millions d'euros, soit 111,9 millions de livres sterling (dont 89,6 millions de livres sterling de condamnation et 22,3 millions de livres sterling d'intérêts et frais de procédure judiciaire). Par ailleurs, des frais d'avocats ont été décaissés dans le cadre de ce litige pour 1,8 million d'euros.

Les flux nets liés aux activités non poursuivies en 2021 représentaient 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.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Événements récents et perspectives

4.2.3.5 / Variation de la trésorerie nette

La variation de la trésorerie nette au cours des exercices 2022 et 2021 se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
Cash-flow libre opérationnel	223,6	419,3
Acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement acquis ou cédé	(1,9)	(2,0)
Acquisitions et cessions d'autres actifs financiers (nets)	(5,8)	1,6
Intérêts et dividendes reçus	0,0	0,0
Composante capitaux propres de l'OCEANE	0,0	20,8
Dividendes versés aux actionnaires, société mère	(55,0)	(27,3)
Intérêts versés nets des intérêts et dividendes reçus	(27,7)	(26,7)
Remboursements des dettes locatives	(230,8)	(228,0)
Intérêts payés sur dettes locatives	(23,0)	(21,2)
Augmentation/diminution de capital	0,0	0,0
Autres opérations avec les actionnaires	0,0	0,0
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle	(1,0)	(0,6)
Financement du fonds de pension Comet	(1,2)	(2,3)
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(131,1)	(1,4)
Incidence des variations des cours de change	2,1	0,6
Variation de la trésorerie nette hors IFRS 16	(251,8)	132,8
Trésorerie nette hors IFRS 16 au 1^{er} janvier	246,7	113,9
Trésorerie nette hors IFRS 16 en fin de période	(5,1)	246,7

4.3 / Événements récents et perspectives

Recentrer le nombre de points de vente en Suisse

Afin de renforcer significativement la présence de la marque Fnac dans l'ensemble des régions de la Suisse, l'enseigne avait conclu un partenariat pour le déploiement de 27 shop-in-shop au sein des magasins Manor, dont les derniers ont été ouverts au cours du premier semestre 2022. Cependant, le contexte économique difficile rencontré en Suisse et notamment sur le périmètre Manor a amené le Groupe à annoncer, fin janvier 2023, un recentrage de son partenariat sur 17 points de vente prioritaires pour les deux enseignes situés principalement en Suisse romande. Fnac Suisse et Manor poursuivent ainsi leur engagement commercial pour l'animation de shop-in-shops de produits culturels, électroménagers et technologiques Fnac chez Manor. Le marché suisse, où la présence de la Fnac aura triplé en moins de trois ans avec, à l'issue du premier semestre 2023, 26 enseignes (9 magasins intégrés et 17 shop-in-shops au sein de Manor), reste une zone importante pour le Groupe qui va continuer d'y investir.

Dividende

Fnac Darty proposera à l'assemblée générale annuelle des actionnaires prévue le 24 mai 2023 d'approuver la distribution d'un dividende de 1,40 euro par action. Ce montant représente un taux de distribution, calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies, de 38 %, en ligne avec celui de l'année dernière et conforme à la politique de retour à l'actionnaire présentée dans le plan stratégique Everyday.

Une option permettant aux actionnaires de recevoir la totalité du dividende, soit en numéraire, soit en actions nouvelles de la société, sera proposée. Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires, le prix des actions nouvelles émises en paiement du dividende s'élèvera à 95 % de la moyenne des cours d'ouverture de l'action pendant les 20 séances de bourse précédant l'assemblée générale des actionnaires, diminuée du montant net du dividende et arrondie au centime d'euro supérieur.

La date de détachement du dividende est fixée au 13 juin 2023 et la mise en paiement (ou l'émission d'actions nouvelles) au 6 juillet 2023. Les actionnaires pourront choisir le versement du dividende en actions nouvellement émises entre le 15 juin 2023 et le 29 juin 2023 inclus. À défaut d'avoir choisi l'option de paiement en actions nouvelles, l'actionnaire recevra le dividende en numéraire à la date de sa mise en paiement.

Énergie

En 2023, les coûts d'énergie du Groupe sont attendus en forte hausse avec des tarifs d'énergie plus élevés que l'année dernière et compte tenu des différentes sources d'approvisionnement du Groupe. Ces dernières se répartissent comme suit :

- comme en 2022, environ la moitié des volumes seront soumis à l'ARENH⁽¹⁾, dont le tarif devrait rester stable par rapport à 2022, à 42 €/MWh ;
- près de 10 % des volumes proviendront du corporate PPA⁽²⁾, signé par le Groupe avec Valeco début 2022 et qui rentrera en vigueur à compter de mi-2023 ;
- le reliquat, soit environ 40 % des volumes, sera soumis aux tarifs de marché. Le Groupe couvre ce reliquat de façon glissante tout au long de l'année, sur un contrat type Bloc + Spot pour bénéficier d'une éventuelle baisse des prix de marché.

Au contexte marché de hausse généralisée des coûts d'énergie s'ajoute la défaillance contractuelle de notre fournisseur historique d'électricité. Alors que Fnac Darty avait conclu avec Solvay Energy Services, filiale à 100 % du Groupe Solvay, un contrat lui permettant de se couvrir d'une éventuelle hausse de prix sur les heures de pointe du réseau (de 8h à 20h du lundi au vendredi), appelées également heures Peakload, pour les volumes 2020 à 2024, Solvay a souhaité, dans le contexte de tension sur les prix de l'énergie, réviser unilatéralement la formule de calcul du prix convenue pour les volumes 2023 et 2024 du Groupe, au moment où Fnac Darty allait commencer à fixer ses approvisionnements pour 2023 et 2024.

Aucun accord n'ayant pu être trouvé entre les parties pour réviser la formule de prix convenue et Fnac Darty considérant la demande de révision de Solvay injustifiée et excessive, le Groupe a été contraint de prendre acte de la résiliation anticipée du contrat et de trouver un nouveau fournisseur de premier plan en urgence dans un contexte tendu pour pouvoir bénéficier du guichet ARENH. En conséquence, le Groupe vient d'assigner Solvay aux fins de réparation du préjudice financier causé.

En parallèle, Fnac Darty accélère son ambition de réduction de consommation énergétique avec un plan d'investissements massifs dans ses magasins qui représentent près de 80 % de la consommation énergétique du Groupe en France. La part des investissements dédiés chaque année au parc de magasins va être très largement allouée à la réduction des consommations d'énergie dans le cadre du plan de sobriété énergétique. Aussi le Groupe se mobilise pour mettre en place des installations moins énergivores et mieux pilotées dans l'ensemble de son parc de magasins intégrés Fnac et Darty d'ici fin 2024. Cela passe par un équipement en éclairage LED des magasins et la mise en place d'un système centralisé permettant le contrôle du chauffage et de la climatisation (GTB/GTC). L'objectif visé par le Groupe est une réduction d'au moins 15 % de la consommation électrique en France d'ici 2024 par rapport à 2022⁽³⁾. En tout état de cause, les investissements de près de 20 millions d'euros alloués à ce projet seront inclus dans l'enveloppe annuelle normative aux alentours de 120 millions d'euros.

Par conséquent, pour l'année 2023, le Groupe prévoit une augmentation significative de ses coûts liés à l'énergie estimée entre + 30 millions d'euros et + 50 millions d'euros. L'impact sur le second semestre devrait être moins important que sur la première partie de l'année compte tenu des premiers effets positifs des investissements de réduction des consommations dans les magasins et des tarifs de marché qui pourraient être moins élevés.

Notification de griefs reçue par Darty

Conformément au communiqué de presse publié le 3 mars 2023 par le Groupe, plusieurs acteurs du secteur de la fabrication et de la distribution de produits électroménagers ont reçu une notification de griefs de la part des services d'instruction de l'Autorité de la concurrence dans laquelle il est reproché, notamment, à un certain nombre de fournisseurs d'avoir pris part à une entente verticale avec certains de leurs distributeurs.

Sur l'ensemble des griefs formulés par les services de l'ADLC, un seul vise Darty et s'étend sur une période limitée ayant pris fin en décembre 2014, soit il y a près de 10 ans, et donc antérieurement à l'acquisition de Darty par Fnac réalisée en 2016. De plus, ce grief ne concerne qu'un nombre limité de catégories de produits bien identifiés.

Une notification de griefs ne préjuge en rien de la culpabilité des entreprises visées. C'est seulement au terme de l'instruction, et à la suite d'une séance contradictoire, que le collège de l'Autorité de la concurrence détermine, en toute indépendance, si les griefs sont fondés.

(1) ARENH : Accès régulé à l'électricité nucléaire historique.

(2) Power Purchase Agreement.

(3) Consommations ajustées en degrés jours unifiés ; c'est-à-dire ramenées à une météo standard (sur la base d'un climat de référence calculé sur la moyenne des 20 dernières années).



Conclusions et perspectives

Les objectifs présentés ci-dessous sont basés sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par le Groupe à la date de dépôt du présent document.

Ces données et hypothèses peuvent évoluer ou être modifiées en raison d'incertitudes liées à l'environnement financier, comptable, concurrentiel, réglementaire et fiscal ou d'autres facteurs dont le Groupe n'a pas connaissance à la date de dépôt de ce document.

De plus, la réalisation des prévisions nécessite le succès de la stratégie du Groupe. Par conséquent, le Groupe ne s'engage ni ne donne de garanties quant à la réalisation des prévisions énoncées dans la présente section.

Les objectifs présentés ci-dessous et hypothèses sous-jacentes ont également été établis conformément aux dispositions du Règlement délégué (UE) 2019/980, complément du règlement (UE) 2017/1129, et aux recommandations de l'ESMA sur les prévisions.

Hypothèses :

L'année 2023 devrait continuer à être impactée par un contexte incertain, se traduisant par la poursuite de la contraction des volumes liée à une consommation atone couplée à une hausse des prix.

Dans ce contexte et sur une base comparable aux informations financières historiques et conformément aux méthodes comptables appliquées aux états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 décrites dans les états financiers consolidés, et sans changements réglementaires et macro-économiques majeurs par rapport à 2022, le Groupe devrait, en 2023, afficher des ventes en léger repli au premier semestre couplé à une forte hausse des coûts, en particulier sur l'énergie avec une hausse attendue entre + 30 millions d'euros et + 50 millions d'euros. Cependant, le Groupe devrait bénéficier de conditions de marché moins défavorables au second semestre avec un niveau d'inflation qui pourrait être inférieur à celui du premier semestre.

Objectifs du Groupe :

Dans ce contexte le Groupe veillera à :

- rester pleinement mobilisé pour continuer à surperformer les marchés grâce à son agilité opérationnelle et à la complémentarité de ses magasins et sites internet, atouts importants dans des marchés avec une visibilité réduite ;

- préserver au mieux son niveau de marge brute grâce à un positionnement centré sur les produits premium permettant au Groupe de pouvoir plus facilement répercuter les hausses de prix, et à une contribution croissante des services, gages de différenciation par rapport aux autres distributeurs ;
- poursuivre sa solide maîtrise des coûts grâce aux plans de performance qui ont permis de compenser une grande partie de l'inflation en 2022 (voir chapitre 4, section 4.1.2.2). En 2023, dans un contexte où l'inflation devrait davantage peser sur les coûts, en particulier sur l'énergie et la masse salariale, le Groupe sera particulièrement attentif à pouvoir limiter au maximum cette hausse des coûts grâce à des plans de performance attendus au moins deux fois supérieurs au niveau des années précédentes ;
- piloter étroitement sa politique d'achats de marchandises et maintenir un niveau de stocks sous contrôle et avec une bonne rotation, clés dans un marché avec une visibilité limitée sur la consommation ;
- ajuster son enveloppe d'investissements opérationnels en ligne avec le niveau normatif d'investissement annoncé dans le plan stratégique Everyday. Aussi, après une année 2022 où les investissements se sont élevés à 131 millions d'euros, le Groupe vise une enveloppe maximum d'investissements opérationnels de 120 millions d'euros en 2023.

Par conséquent, le Groupe attend un résultat opérationnel courant pour 2023 aux alentours de 200 millions d'euros, soit un résultat opérationnel courant en ligne ou en progression par rapport à 2022 hors impact de la hausse attendue des coûts de l'énergie. De plus, la baisse du résultat opérationnel courant en 2023 devrait être plus prononcée au premier semestre qu'au second semestre, due à un poids plus important des frais fixes sur l'activité et aux coûts plus élevés de l'énergie sur cette partie de l'année.

Par ailleurs, le Groupe confirme les objectifs qui ont été annoncés dans le communiqué de presse portant sur les estimations de sa performance 2022 publié le 17 janvier 2023. Aussi le Groupe vise d'atteindre un cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16 cumulé d'environ 500 millions d'euros sur la période 2021-2024, et un cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16 d'au moins 240 millions d'euros en rythme annuel à partir de 2025.

Ces objectifs résultent des processus budgétaires et de plan à moyen terme du Groupe ; ils ont été établis sur une base comparable aux informations financières historiques et conformément aux méthodes comptables appliquées aux états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 décrites dans les états financiers consolidés sans changements réglementaires et macro-économiques majeurs par rapport à 2022.

5



États financiers

5.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2022 et 2021	296	5.5 / Changement significatif de la situation financière ou commerciale	407
5.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2022	302	5.6 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	408
5.3 / Comptes sociaux aux 31 décembre 2022 et 2021	388	5.7 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	414
5.4 / Annexes aux comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2022	391		

5.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2022 et 2021

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2022 ET 2021

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2022	2021
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	4-5	7 949,4	8 042,6
Coût des ventes		(5 539,5)	(5 669,1)
MARGE BRUTE		2 409,9	2 373,5
Charges de personnel	6-7	(1 202,7)	(1 171,7)
Autres produits et charges opérationnels courants		(976,8)	(930,9)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	8	0,2	(0,2)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	9	230,6	270,7
Autres produits et charges opérationnels non courants	10	(27,0)	(10,3)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		203,6	260,4
Charges financières (nettes)	11	(45,3)	(41,8)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		158,3	218,6
Impôt sur le résultat	12	(54,4)	(74,1)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		103,9	144,5
<i>dont part du Groupe</i>		100,0	145,0
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		3,9	(0,5)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	31	(132,0)	15,3
<i>dont part du Groupe</i>		(132,0)	15,3
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,0	0,0
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		(28,1)	159,8
<i>dont part du Groupe</i>		(32,0)	160,3
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		3,9	(0,5)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		(32,0)	160,3
Résultat par action <i>(en euros)</i>	13	(1,19)	6,02
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	13	(1,05)	5,38
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		100,0	145,0
Résultat par action <i>(en euros)</i>	13	3,71	5,45
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	13	3,28	4,86

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2022	2021
RÉSULTAT NET		(28,1)	159,8
Écart de conversion		1,8	(1,2)
Juste valeur des instruments de couverture		(0,6)	1,8
Éléments recyclables en résultat	14	1,2	0,6
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies		34,9	28,0
Éléments non recyclables en résultat	14	34,9	28,0
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, APRÈS IMPÔT	14	36,1	28,6
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		8,0	188,4
<i>dont part du Groupe</i>		3,9	188,9
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		4,1	(0,5)



ÉTATS FINANCIERS

Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2022 et 2021

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2022 ET 2021

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2022	2021
Goodwill	15	1 654,4	1 654,3
Immobilisations incorporelles	16	561,7	528,2
Immobilisations corporelles	17	570,3	574,5
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	18	1 115,2	1 115,2
Participations dans les sociétés mises en équivalence	8	2,1	0,6
Actifs financiers non courants	20	44,4	40,2
Actifs d'impôts différés	12.2.2	60,2	68,8
Autres actifs non courants	24.2	0,0	0,1
ACTIFS NON COURANTS		4 008,3	3 981,9
Stocks	22	1 143,7	1 104,3
Créances clients	23	249,5	303,9
Créances d'impôts exigibles	12.2.1	5,6	1,4
Autres actifs financiers courants	24.1	19,1	9,4
Autres actifs courants	24.1	389,0	377,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21	931,7	1 181,1
ACTIFS COURANTS		2 738,6	2 978,0
ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	31	0,0	0,0
TOTAL ACTIF		6 746,9	6 959,9

Passif et capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2022	2021
Capital social		26,9	26,8
Réserves liées au capital		971,0	971,0
Réserves de conversion		(3,9)	(5,7)
Autres réserves et résultat net		517,7	563,3
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE	25	1 511,7	1 555,4
Capitaux propres – part revenant aux intérêts non contrôlés	25	10,9	8,2
CAPITAUX PROPRES	25	1 522,6	1 563,6
Emprunts et dettes financières à long terme	28.1	917,3	932,3
Dettes locatives à long terme	28.2	896,9	891,1
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	145,4	187,8
Autres passifs non courants	24.2	22,0	78,7
Passifs d'impôts différés	12.2.2	164,9	164,9
PASSIFS NON COURANTS		2 146,5	2 254,8
Emprunts et dettes financières à court terme	28.1	19,5	2,1
Dettes locatives à court terme	28.2	243,6	238,9
Autres passifs financiers courants	24.1	10,2	8,7
Dettes fournisseurs	24.1	1 965,1	2 036,9
Provisions	27	36,6	31,0
Dettes d'impôts exigibles	12.2.1	0,0	8,3
Autres passifs courants	24.1	802,8	815,6
PASSIFS COURANTS		3 077,8	3 141,5
DETTES ASSOCIÉES À DES ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	31	0,0	0,0
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		6 746,9	6 959,9

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AUX 31 DÉCEMBRE 2022 ET 2021

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2022	2021
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		103,9	144,5
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		362,6	363,2
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT	30.1	466,5	507,7
Charges et produits d'intérêts financiers		47,8	44,4
Dividendes reçus		0,0	0,0
Charge nette d'impôt exigible	12.1	57,3	85,3
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT AVANT IMPÔTS, DIVIDENDES ET INTÉRÊTS		571,6	637,4
Variation du besoin en fonds de roulement	24	(155,3)	(39,7)
Impôts sur le résultat payés		(69,8)	(69,4)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	30.1	346,5	528,3
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles		(138,4)	(116,8)
Variation des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles		8,5	7,3
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		7,0	0,5
Acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise et cédée		(1,9)	(2,0)
Acquisitions d'autres actifs financiers		(11,0)	(0,7)
Cessions d'autres actifs financiers		5,2	2,3
Intérêts et dividendes reçus		0,0	0,0
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	30.2	(130,6)	(109,4)
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle		(1,0)	(0,6)
Dividendes versés aux actionnaires		(55,0)	(27,3)
Émission d'emprunts		0,0	200,0
Remboursement d'emprunts		(1,4)	(700,0)
Remboursements des dettes locatives	28.2	(230,8)	(228,0)
Intérêts payés sur dettes locatives	11	(23,0)	(21,2)
Augmentation des autres dettes financières		0,0	0,2
Intérêts versés et assimilés		(24,1)	(26,7)
Financement du fonds de pension Comet	30.4	(1,2)	(2,3)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	30.3	(336,5)	(805,9)
Flux nets liés aux activités non poursuivies	31	(131,1)	(1,4)
Incidence des variations des cours de change		2,3	0,8
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE		(249,4)	(387,6)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	21	1 181,1	1 568,7
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	21	931,7	1 181,1

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AUX 31 DÉCEMBRE 2022 ET 2021

(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 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	26 761 118	26,8	971,0	(5,7)	563,3	1 555,4	8,2	1 563,6
Résultat global total				1,8	2,1	3,9	4,1	8,0
Variation de capital	110 735	0,1	0,0			0,1		0,1
Titres d'auto-contrôle					(3,5)	(3,5)		(3,5)
Valorisation des paiements fondés sur les actions					9,4	9,4	0,1	9,5
Dividende					(53,5)	(53,5)	(1,5)	(55,0)
Variation de périmètre						0,0		0,0
Autres mouvements					(0,1)	(0,1)		(0,1)
AU 31 DÉCEMBRE 2022	26 871 853	26,9	971,0	(3,9)	517,7	1 511,7	10,9	1 522,6

(a) Valeur nominale des actions de 1 euro.

5.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2022

Généralités

NOTE 1	Généralités	303
NOTE 2	Principes et méthodes comptables	303
NOTE 3	Faits marquants	325
NOTE 4	Secteurs opérationnels	326

Compte de résultat et état du résultat global

NOTE 5	Produits des activités ordinaires	330
NOTE 6	Charges de personnel	330
NOTE 7	Plans de rémunération de la performance	331
NOTE 8	Entreprises associées	337
NOTE 9	Résultat opérationnel courant	339
NOTE 10	Autres produits et charges opérationnels non courants	339
NOTE 11	Charges financières (nettes)	340
NOTE 12	Impôt	341
NOTE 13	Résultats par action	344
NOTE 14	Autres éléments du résultat global	345

Bilan actif

NOTE 15	Goodwill et regroupements d'entreprises	346
NOTE 16	Immobilisations incorporelles	347
NOTE 17	Immobilisations corporelles	348
NOTE 18	Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	349
NOTE 19	Tests de dépréciation des actifs non financiers	350
NOTE 20	Actifs financiers non courants	353
NOTE 21	Trésorerie et équivalents de trésorerie	353

Besoins en fonds de roulement

NOTE 22	Stocks	354
NOTE 23	Créances clients	355
NOTE 24	Actifs et passifs courants et autres actifs et passifs non courants	356

Capitaux propres

NOTE 25	Capitaux propres	358
---------	------------------	-----

Bilan Passif

NOTE 26	Avantages du personnel et assimilés	359
NOTE 27	Provisions	362
NOTE 28	Dettes financières	363
NOTE 29	Endettement financier net	367

Informations complémentaires

NOTE 30	Tableau des flux de trésorerie	367
NOTE 31	Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités non poursuivies	372
NOTE 32	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	373
NOTE 33	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	376
NOTE 34	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	379
NOTE 35	Transactions avec les parties liées	380
NOTE 36	Rémunération des dirigeants	381
NOTE 37	Honoraires des commissaires aux comptes	381
NOTE 38	Événements postérieurs à la clôture	382
NOTE 39	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2022	385
NOTE 40	Taux de change utilisés pour la conversion des sociétés en monnaie étrangère	387

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-Lavoisirs, 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 2022 reflètent la situation comptable de Fnac Darty et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et coentreprises.

Le 23 février 2023, le conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2022. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires dont la date est prévue le 24 mai 2023.

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 Cameroun, Congo, Côte-d'Ivoire, Luxembourg, Qatar, Sénégal, et Tunisie.

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 2022 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'adoptées par l'Union européenne (http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm) à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date, et présentés avec en comparatif, l'exercice 2021 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 (<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/>).

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 2022.

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, non obligatoires et applicables par anticipation aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2022

L'IASB a publié les textes suivants, adoptés par l'Union Européenne et applicables par anticipation, pour lesquels le Groupe ne prévoit pas d'incidence significative :

- amendement IAS 1 – Information 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 ;
- IFRS 17 – Contrats d'assurance, avec amendements, y compris amendements d'IFRS 17 et IFRS 9 publiés portant sur l'information comparative.

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 2022

■ Amendement IAS 16 – Immobilisations corporelles – Produits antérieurs à l'utilisation prévue

L'IASB a publié cet amendement en mai 2020, qui a par la suite été adopté par l'Union européenne le 28 juin 2021.

Cet amendement supprime l'exception au principe général selon lequel les produits accessoires générés avant qu'une immobilisation corporelle soit en état d'utilisation ne peuvent pas être pris en compte (en déduction) pour la détermination du coût de cette immobilisation, en interdisant à l'entité de déduire du coût d'une immobilisation corporelle les produits nets dégagés au cours des tests de fonctionnement de l'immobilisation. Le produit de la vente de tels éléments sera nécessairement reconnu au compte de résultat.

En outre, l'amendement précise que :

- les éléments produits avant qu'une immobilisation corporelle ne soit prête pour son utilisation doivent être évalués selon les dispositions d'IAS 2, Stocks ;
- pour les produits de la vente des éléments qui ne font pas partie de l'activité ordinaire de l'entreprise, les émetteurs doivent (i) présenter séparément les produits de ces ventes et leurs coûts de production associés reconnus au compte de résultat et (ii) spécifier les lignes du compte de résultat impactées par ces éléments.

L'amendement prévoit une application des dispositions de manière rétrospective, mais uniquement pour les immobilisations corporelles qui ont été transférées jusqu'à leur lieu d'exploitation et mises en état pour permettre leur exploitation de la manière prévue par la direction à compter de l'ouverture de la première période présentée dans les états financiers dans lesquels l'entité applique les modifications pour la première fois. L'effet cumulé des ajustements résultant de la première application de cet amendement doit être comptabilisé dans les capitaux propres d'ouverture de cette première période.

L'application de cet amendement n'a pas d'impact sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2022.

■ Amendement IAS 37 – Contrats déficitaires – Coût d'exécution du contrat

Faisant suite aux discussions entamées à l'IFRS *Interpretations Committee* en 2018, l'IASB a publié en mai 2020 un amendement de la norme IAS 37 visant à préciser les éléments à prendre en compte pour déterminer les coûts d'exécution du contrat, qui a par la suite été adopté par l'Union européenne le 28 juin 2021.

La norme IAS 37 précise que le montant à provisionner au titre d'un contrat déficitaire doit refléter le coût net de sortie du contrat, c'est-à-dire le plus faible du coût d'exécution du contrat ou de toute indemnisation ou pénalité découlant du défaut d'exécution. Selon l'amendement, les éléments à prendre en compte pour déterminer les coûts d'exécution du contrat sont :

- les coûts incrémentaux d'exécution du contrat (par exemple, les coûts directs de main-d'œuvre et de matières premières) ; et
- une allocation de coûts directs se rattachant directement au contrat (par exemple, une allocation de la charge d'amortissement des immobilisations nécessaires à l'exécution du contrat).

L'amendement clarifie également qu'avant de constater une provision pour contrat déficitaire, une entité doit réaliser un test de dépréciation sur l'ensemble des actifs utilisés pour exécuter le contrat, et non pas seulement sur les actifs exclusivement dédiés au contrat.

À la date de transition, l'amendement s'appliquera à l'ensemble des coûts de contrats en cours d'exécution. Les informations comparatives présentées ne seront pas retraitées et l'impact cumulé de la première application de l'amendement sera présenté comme un ajustement des capitaux propres d'ouverture à la date de première application.

L'application de cet amendement n'a pas d'impact sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2022.

■ Amendement IFRS 3 – Référence au cadre conceptuel

L'IASB a publié cet amendement en mai 2020, qui a par la suite été adopté par l'Union européenne le 28 juin 2021.

À la date d'acquisition, l'acquéreur doit comptabiliser séparément du goodwill les actifs identifiables acquis ou les passifs repris et toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise qui constituent un actif ou un passif tels que définis par le Cadre conceptuel à la date d'acquisition. Le Cadre conceptuel ayant été amendé en 2018, l'amendement à la norme IFRS 3 permet de faire référence à ce nouveau Cadre conceptuel.

Tant que l'amendement IFRS 3 n'est pas entré en vigueur, la norme IFRS 3 continue de faire référence au Cadre conceptuel, dans sa version adoptée par l'IASB en 2001, pour la définition des actifs et passifs acquis et assumés dans le cadre d'un regroupement d'entreprises.

En pratique, cet amendement ne devrait pas avoir d'incidence sur l'identification des actifs et des passifs lors d'un regroupement d'entreprises. Toutefois, pour les taxes dans le champ d'application d'IFRIC 21, l'amendement vient préciser de façon explicite qu'un passif n'est reconnu que lorsque les conditions de reconnaissance d'IFRIC 21 sont remplies (existence, à la date d'acquisition, du fait générateur fiscal donnant lieu à l'obligation de payer la taxe). Pour les provisions et les passifs éventuels dans le champ d'application d'IAS 37, l'amendement précise également qu'un passif n'est reconnu que lorsque, à la date d'acquisition, une obligation actuelle existe du fait d'événements passés.

Pour les provisions et les passifs éventuels entrant dans le champ d'application de la norme IAS 37, l'acquéreur doit appliquer la norme IAS 37 au lieu du Cadre conceptuel pour identifier les obligations qu'il a assumées lors d'un regroupement d'entreprises.

L'application de cet amendement n'a pas d'impact sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2022.

■ Améliorations des IFRS cycle 2018-2020

Normes concernées :

- IAS 41 – Agriculture – Imposition incluse dans l'évaluation en juste valeur (l'application de cette norme n'a pas d'impact sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2022) ;
- 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 – Exemples illustratifs, Concessions faites aux locataires.

2.2.3 Normes, amendements et interprétations non encore adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices post-2022

L'IASB a également publié les textes suivants, ne pouvant pas être anticipés en 2022 en l'absence d'adoption par l'Union européenne, pour lesquels le Groupe ne prévoit pas d'incidence significative :

- modifications d'IAS 1 – Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants et amendements consécutifs publiés le 31 octobre 2022 ;
- amendement IFRS 16 – Passif de location dans le cadre d'une cession-bail.

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 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	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ contractuelle, fondée sur l'analyse des contrats : <ul style="list-style-type: none"> ■ 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. <p>En pratique : L'approche économique préconisée par l'IFRS IC est appliquée à l'ensemble des baux et aboutit pour chaque bail :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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. <p>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.</p>
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	<p>Niveau de regroupement des Unités Génératrices de Trésorerie pour le test de perte de valeur.</p> <p>Principales hypothèses retenues pour la construction des valeurs d'utilité (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, flux de trésorerie attendus).</p> <p>Appréciation du contexte économique et financier des pays dans lequel le Groupe opère.</p>
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.
Notes 2.18 et 5	Produits des activités ordinaires	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Les principaux indicateurs de jugement sur la qualification agent/principal sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la responsabilité première de l'exécution du contrat ; ■ l'exposition au risque sur stocks ; ■ fixation du prix de vente.

Estimation		Nature de l'estimation
Note 2.19	Coût de ventes des marchandises	À la clôture de l'exercice, une évaluation des ristournes et coopérations commerciales à percevoir est effectuée sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Cette évaluation est notamment basée sur le montant des achats annuels, des quantités d'articles achetés ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats pour les ristournes et la réalisation des services rendus aux fournisseurs au titre des coopérations commerciales.
Notes 2.12 et 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.
Notes 2.17 et 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 lié 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.

Concernant les logiciels accessibles par le *cloud* dans le cadre d'un contrat en mode SaaS, le mode de comptabilisation des coûts de configuration et de personnalisation a été précisé par le comité d'interprétation IFRS IC en 2021. Ces coûts sont comptabilisés 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.

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 à laquelle 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 2022, 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.

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. 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 2022, Fnac Darty n'a en portefeuille que des dérivés d'achat à terme de devises 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'arrêté des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels ces actifs pourront être imputés.

L'impact des changements de taux d'imposition des impôts différés est comptabilisé en résultat.

Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés. Ces perspectives de récupération sont analysées sur la base d'un plan fiscal indiquant le niveau de revenu imposable projeté. Le revenu imposable pris en compte à ce stade est celui obtenu sur une période de deux ans. Les hypothèses incluses dans le plan fiscal sont cohérentes avec celles incluses dans les budgets et plan à moyen terme préparés par les entités du Groupe et approuvés par la direction générale. Les impôts à payer et les crédits d'impôts à recevoir sur les distributions de dividendes prévues par les sociétés du Groupe sont enregistrés au compte de résultat.

Un impôt différé passif est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales, entreprises associées et 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. Les réductions sont comptabilisées en résultat opérationnel courant lorsqu'il s'agit de départs de salariés remplacés et en résultat opérationnel non courant lorsqu'il s'agit de départs de salariés non remplacés. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes.

2.17 / Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue de la vente 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	X	
Vente d'assurances	X	
Produits d'occasion		
Produits d'occasion		X
Abonnements		
Énergie et télécoms	X	
Sécurité et partage (pack Sérénité)		X
Réparation (Darty Max & Vanden Borre Life)		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 et 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 Cameroun, du Congo, de la Côte-d'Ivoire, du Luxembourg, du Qatar, du Sénégal, et de la Tunisie. Le secteur France et 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

En 2022, Fnac Darty a poursuivi sa politique de retour aux actionnaires. Un dividende ordinaire de 2,00 euros brut par action au titre de l'exercice 2021, représentant un montant total de 53,5 millions d'euros, a été payé en numéraire le 23 juin 2022 et donc affecté au premier semestre 2022.

En conséquence de la distribution de ce dividende, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1,019 action Fnac Darty par OCEANE à 1,070 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 23 juin 2022.

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. Les tests de dépréciations annuels, réalisés au second semestre 2022, ont abouti à une dépréciation de la marque Nature & Découvertes pour un montant de 4,0 millions d'euros. La marque Nature & Découvertes avait été valorisée à 26,0 millions d'euros en 2019 lors de l'acquisition de Nature & Découvertes. Au 31 décembre 2022, la valeur nette de la marque Nature & Découvertes dans le bilan du Groupe est de 22,0 millions d'euros.

Les fermetures de magasins du Groupe liées à la crise sanitaire avaient conduit Fnac Darty à entrer en négociation avec ses bailleurs afin 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.

Fnac Darty et Natixis ODDO BHF SCA ont signé, en date du 22 mars 2022, un deuxième avenant au contrat de liquidité signé le 25 septembre 2018, et dont le premier avenant a été signé le 22 mars 2019, portant sur ses actions ordinaires admises aux négociations sur Euronext Paris, conforme à la décision AMF n° 2021-01 du 22 juin 2021 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise. Toujours dans la limite inscrite dans la décision AMF n° 2021-01 du 22 juin 2021, Fnac Darty a ainsi décidé d'augmenter les moyens du contrat de liquidité de 4,0 millions d'euros. Par ailleurs, le 1^{er} août 2022, conformément aux dispositions de l'article 4 de la décision AMF n° 2021-01 du 22 juin 2021 (la « Décision AMF »), Fnac Darty a réduit de 0,4 million d'euros les ressources allouées à la mise en œuvre du contrat de liquidité confié à Natixis Oddo BHF SCA.

Au mois de mars 2022, Fnac Darty a exercé l'option d'extension de mars 2026 à mars 2027 de sa ligne de crédit confirmée 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 confirmée à mars 2028.

Dans un contexte de volatilité accrue des marchés financiers, Fnac Darty a fait le choix de sécuriser le refinancement de sa prochaine échéance majeure de dette obligataire de 300 millions d'euros arrivant à maturité en mai 2024. Ainsi, en décembre 2022, le Groupe a mis en place une ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée, sous la forme d'une *Delayed Drawn Term Loan* (DDTL) de 300 millions d'euros, qui pourra être tirée une seule fois et uniquement pour rembourser l'emprunt obligataire arrivant à maturité en 2024. Cette nouvelle ligne repose sur un contrat bancaire avec des conditions similaires à celles de la ligne de crédit RCF existante de 500 millions d'euros. Elle aura une maturité de trois ans en cas de tirage (décembre 2025), qui pourra être prolongée de deux ans (décembre 2027). Elle intègre par ailleurs une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs, fixés en cohérence avec ceux du plan stratégique Everyday, sont atteints. Grâce à cette option, le Groupe peut ainsi maintenir la ligne obligataire jusqu'à sa maturité en mai 2024 tout en bénéficiant du bas coupon annuel, et ainsi sécuriser son niveau de frais financiers. Grâce à cette nouvelle ligne bancaire non tirée, le Groupe n'a pas d'échéance majeure de remboursement avant 2026

Le 17 novembre 2022, la *High Court* de Londres a condamné Darty Holdings SAS, filiale de Fnac Darty, à verser un montant total de 111,9 millions de livres sterling (dont 89,6 millions de livres sterling de condamnation et 22,3 millions de livres d'intérêts et frais de procédure judiciaire), dans le cadre de la vente de la société Comet Group Limited par le groupe Kesa en 2012. En février 2020, Fnac Darty avait confirmé avoir reçu une signification de contentieux du liquidateur de Comet Group Limited à l'encontre de Darty Holdings SAS, en sa qualité de successeur de Kesa International Limited (KIL). Kesa Holdings Limited, désormais dissoute, avait cédé en 2012 Comet Group, dont l'activité était l'exploitation de magasins de biens électroniques au Royaume-Uni. Le liquidateur allègue qu'en février 2012, donc 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. Dans le cadre de ce contentieux, Fnac Darty a, depuis le début, pris les mesures nécessaires pour défendre ses intérêts. C'est pourquoi le Groupe conteste fermement, sur le fond, la décision rendue par la *High Court* et envisage d'utiliser toutes les voies de recours possibles pour contester cette décision (voir note 32.5 du chapitre 5). Le paiement de la totalité de cette somme a été réalisé au mois de décembre 2022. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat lié au litige Comet est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités non poursuivies », et fait l'objet d'un classement dans le tableau des flux de trésorerie sur la ligne « Flux nets liés aux activités non poursuivies ».

Enfin, le Groupe est noté par les agences de notation Standard & Poor's, Scope Ratings et Moody's qui ont attribué respectivement, au cours du premier semestre 2022, les notations BB+, BBB et Ba2, toutes trois assorties d'une perspective stable.

Évolution du périmètre de consolidation

En 2022, il n'y a pas eu d'évolution majeure du périmètre de consolidation. Les acquisitions en 2022 concernent la société Next Service France intégrée globalement à 100 % et les sociétés Repair & Run et Minteed mises en équivalence.

Au mois d'octobre 2022, le Groupe a acquis la société NSF (Next Services France), une société dont le domaine d'intervention est l'assistance, le dépannage et la réparation de matériels électroménagers, télévision, audio, vidéo et hi-fi, toutes marques. Elle propose également une offre informatique tel que l'audit de parc informatique, l'infogérance ou la formation. La société NSF est consolidée en intégration globale.

Au mois de juin 2022, Fnac Darty a investi dans la société Minteed, en actions (25 % du capital) et en obligations convertibles. La société Minteed est une plateforme visant à créer des jetons non fongibles dans le domaine de l'art (photo numérique et œuvre d'art numérique). Compte tenu de la nature de l'influence exercée par le Groupe sur la société Minteed, celle-ci est consolidée par la méthode de mise en équivalence.

Au mois de juillet 2022, Fnac Darty a pris une participation à hauteur de 20 % dans Repair & Run, une société spécialisée dans la réparation et l'entretien des cycles et mobilités douces multimarques. Compte tenu de la nature de l'influence exercée par le Groupe sur la société Repair & Run, celle-ci est consolidée par la méthode de mise en équivalence.

Au mois de mai 2022, Fnac Darty a cédé la totalité de sa participation dans la société Izneo représentant 50 % du capital de cette société.

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 et 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 Cameroun, du Congo, de la Côte-d'Ivoire, du Luxembourg, du Qatar, du Sénégal, et de la Tunisie. Le secteur France et 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.

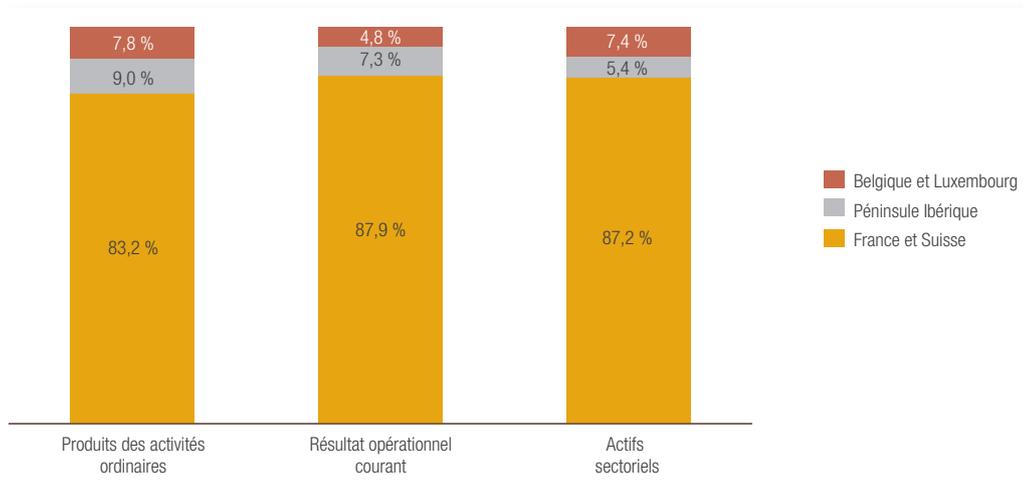
4.1 / Informations par secteur opérationnel

<i>(en millions d'euros)</i>	France et Suisse	Péninsule Ibérique	Belgique et Luxembourg	Total
EXERCICE 31 DÉCEMBRE 2022				
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	6 613,3	719,6	616,5	7 949,4
Produits techniques	3 104,2	410,3	315,5	3 830,0
Produits électroménagers	1 438,8	0,0	199,8	1 638,6
Produits éditoriaux	1 075,4	213,0	55,6	1 344,0
Autres produits et services	994,9	96,3	45,6	1 136,8
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	202,6	16,9	11,1	230,6
Investissements opérationnels et désinvestissements	116,1	10,1	5,2	131,4
ACTIFS SECTORIELS	4 956,8	304,9	422,2	5 683,9
PASSIFS SECTORIELS	2 356,8	251,9	181,4	2 790,1

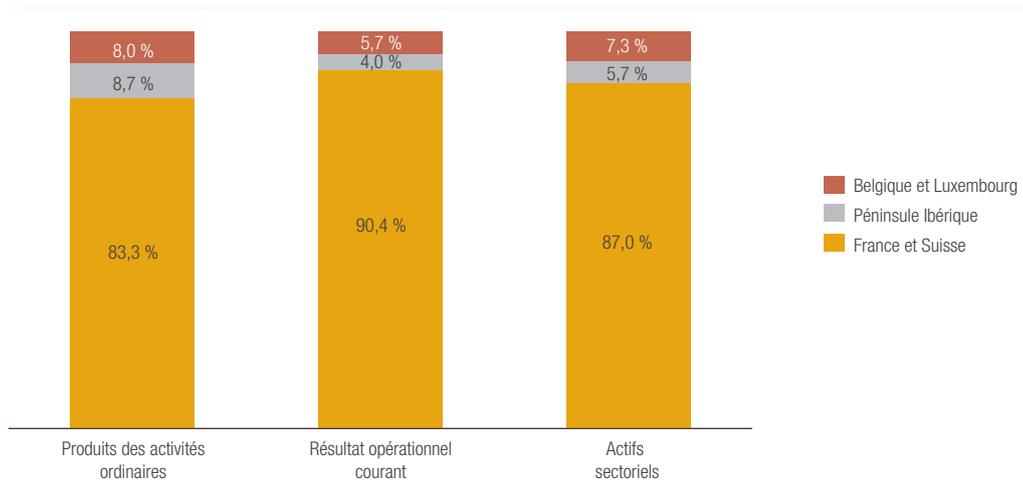
<i>(en millions d'euros)</i>	France et Suisse	Péninsule Ibérique	Belgique et Luxembourg	Total
EXERCICE 31 DÉCEMBRE 2021				
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	6 700,9	701,5	640,2	8 042,6
Produits techniques	3 173,3	409,5	327,9	3 910,7
Produits électroménagers	1 539,5	0,0	215,6	1 755,1
Produits éditoriaux	1 048,1	202,5	54,5	1 305,1
Autres produits et services	940,0	89,5	42,2	1 071,7
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	244,6	10,8	15,3	270,7
Investissements opérationnels et désinvestissements	104,8	7,2	4,3	116,3
ACTIFS SECTORIELS	4 922,8	321,3	414,3	5 658,4
PASSIFS SECTORIELS	2 491,9	255,2	184,8	2 931,9

Répartition des produits des activités ordinaires, des résultats opérationnels et des actifs par zone géographique

En 2022



En 2021



4.2 / Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

Le total des actifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Goodwill	1 654,4	1 654,3
Immobilisations incorporelles	561,7	528,2
Immobilisations corporelles	570,3	574,5
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	1 115,2	1 115,2
Autres actifs non courants	0,0	0,1
Actifs sectoriels non courants	3 901,6	3 872,3
Stocks	1 143,7	1 104,3
Créances clients	249,5	303,9
Autres actifs courants	389,0	377,9
ACTIFS SECTORIELS	5 683,8	5 658,4
Actifs financiers non courants	44,4	40,2
Participations dans les sociétés mises en équivalence	2,1	0,6
Actifs d'impôts différés	60,2	68,8
Créances d'impôts exigibles	5,6	1,4
Autres actifs financiers courants	19,1	9,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	931,7	1 181,1
Actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0
TOTAL ACTIF	6 746,9	6 959,9

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Dettes fournisseurs	1 965,1	2 036,9
Autres passifs courants	802,8	815,6
Autres passifs non courants	22,0	78,7
PASSIFS SECTORIELS	2 789,9	2 931,2
Capitaux propres part du Groupe	1 511,7	1 555,4
Capitaux propres – part revenant aux intérêts non contrôlés	10,9	8,2
Emprunts et dettes financières à long terme	917,3	932,3
Dettes locatives à long terme	896,9	891,1
Passifs d'impôts différés	164,9	164,9
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	145,4	187,8
Emprunts et dettes financières à court terme	19,5	2,1
Dettes locatives à court terme	243,6	238,9
Autres passifs financiers courants	10,2	8,7
Provisions	36,6	31,0
Dettes d'impôts exigibles	0,0	8,3
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0
TOTAL PASSIF	6 746,9	6 959,9

NOTE 5 PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Ventes nettes de biens	6 812,6	6 970,9
Ventes nettes d'autres produits et services	1 136,8	1 071,7
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	7 949,4	8 042,6

Les ventes de biens sont présentées nettes des différentes remises commerciales accordées aux clients et 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, pack sérénité, 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.

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
France et Suisse	(1 040,7)	(1 017,0)
Péninsule Ibérique	(76,3)	(71,1)
Belgique et Luxembourg	(85,7)	(83,6)
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	(1 202,7)	(1 171,7)

Les charges de personnel se sont élevées à 1 202,7 millions d'euros (15,1% du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2022, contre 1 171,7 millions d'euros (14,6% du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2021, soit une légère hausse du ratio de frais de personnel sur chiffre d'affaires en raison d'un historique plus bas sur l'année 2021, qui résultait notamment de la fermeture des magasins liée à la crise sanitaire sur le 1^{er} semestre 2021 et donc d'un recours au chômage partiel des employés en magasins et dans les sièges, au versement de la prime PEPA (Prime Exceptionnelle de pouvoir d'Achat) pour plus de six millions d'euros au 1^{er} semestre 2022, ainsi qu'aux augmentations de salaire annuelles accordées aux salariés.

Les frais de personnel 2022 incluent une charge de 8,8 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 2021 la charge relative aux plans de rémunération de performance s'élevait à 17,3 millions d'euros.

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 2022 sera dénoué en instruments de capitaux propres.

L'effectif moyen payé du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2022	2021
France et Suisse	17 161	17 441
Péninsule Ibérique	2 886	2 830
Belgique et Luxembourg	1 584	1 671
TOTAL EFFECTIF MOYEN PAYÉ	21 631	21 941

L'effectif inscrit au 31 décembre du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	2022	2021
France et Suisse	19 674	19 860
Péninsule Ibérique	3 931	4 058
Belgique et Luxembourg	1 688	1 795
TOTAL EFFECTIF MOYEN PAYÉ	25 293	25 713

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'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 en 2020 et 2021, et de 27 % pour les plans attribués en 2022. 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'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'actions gratuites

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2022 au titre des plans d'actions gratuites attribués en 2019, 2020, 2021 et 2022 s'élève à 8,8 millions d'euros et inclut un produit de 1,8 million d'euros au titre de l'ajustement des charges sociales sur les plans historiques à destination des bénéficiaires étrangers.

Plans 2022

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 mai 2022 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (173 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 2022 concerne uniquement les résidents français.

La durée de ce plan est de trois ans (18 mai 2022 – 17 mai 2025). Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période d'acquisition (18 mai 2022 – 17 mai 2025) 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 un panel de sociétés du secteur de la distribution grand public mesurée en 2025 au titre de la période 2022-2024 pour l'ensemble de la période, à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2025 après la publication des résultats annuels du Groupe 2024 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2022, 2023 et 2024 pour l'ensemble de la période, et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en 2025 en prenant en compte la croissance moyenne annuelle du score de durabilité Groupe et la réduction moyenne annuelle des émissions de CO₂ mesurées lors des exercices 2022, 2023 et 2024 pour l'ensemble de la période.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2022 au titre du premier plan 2022 d'actions gratuites s'élève à 1,0 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2022-2025
Date du conseil d'administration	18 mai 2022
Période d'acquisition	3 ans (18 mai 2022 – 17 mai 2025)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	173
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2022	173
Conditions de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2022-2025
Attribuées	297 105
Acquises en 2022	0
Annulées en 2022	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2022	297 105

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 mai 2022 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (56 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 2022 concerne principalement les résidents étrangers.

La durée de ce plan est de trois ans (18 mai 2022 – 17 mai 2025). Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période d'acquisition (18 mai 2022 – 17 mai 2025) 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 un panel de sociétés du secteur de la distribution grand public mesurée en 2025 au titre de la période 2022-2024 pour l'ensemble de la période, à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2025 après la publication des résultats annuels du Groupe 2024 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2022, 2023 et 2024 pour l'ensemble de la période, et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en 2025 en prenant en compte la croissance moyenne annuelle du score de durabilité Groupe et la réduction moyenne annuelle des émissions de CO₂ mesurées lors des exercices 2022, 2023 et 2024 pour l'ensemble de la période.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2022 au titre du deuxième plan 2022 d'actions gratuites s'élève à 0,2 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2022-2025
Date du conseil d'administration	18 mai 2022
Période d'acquisition	3 ans (18 mai 2022 – 17 mai 2025)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	56
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2022	55
Conditions de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2022-2025
Attribuées	66 019
Acquises en 2022	0
Annulées en 2022	300
En cours d'acquisition au 31 décembre 2022	65 719

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 mai 2022 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 2022, spécifique, concerne uniquement les résidents français.

La durée de ce plan est de trois ans (18 mai 2022 – 17 mai 2025).

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 2022 au titre du troisième plan 2022 d'actions gratuites s'élève à 0,2 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2022-2025
Date du conseil d'administration	18 mai 2022
Période d'acquisition	3 ans (18 mai 2022 – 17 mai 2025)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	49
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2022	48
Condition de performance	Non

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2022-2025
Attribuées	17 240
Acquises en 2022	0
Annulées en 2022	450
En cours d'acquisition au 31 décembre 2022	16 790

Plans 2021

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2022 au titre du premier plan 2021 d'actions gratuites s'élève à 1,1 million d'euros.

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 2022	161
Conditions de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2021-2024
Attribuées	244 660
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2022	239 893
Acquises en 2022	0
Annulées en 2022	13 933
En cours d'acquisition au 31 décembre 2022	225 960

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2022 au titre du deuxième plan 2021 d'actions gratuites s'élève à 0,3 million d'euros.

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 2022	46
Conditions de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2021-2024
Attribuées	54 376
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2022	53 077
Acquises en 2022	0
Annulées en 2022	2 215
En cours d'acquisition au 31 décembre 2022	50 862

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2022 au titre du troisième plan 2021 d'actions gratuites s'élève à 0,3 million d'euros.

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 2022	45
Conditions de performance	Non

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2021-2024
Attribuées	14 005
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2022	13 505
Acquises en 2022	0
Annulées en 2022	500
En cours d'acquisition au 31 décembre 2022	13 005

Plans 2020

Plan attribué par le conseil d'administration du 28 mai 2020 :

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2022 au titre du plan 2020 d'actions gratuites s'élève à 6,0 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 2022	209
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 2022	557 606
Acquises en 2022	0
Annulées en 2022	13 826
En cours d'acquisition au 31 décembre 2022	543 780

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 2022 pour les résidents étrangers.

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 2022	0
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 2022	4 557
Acquises en 2022	4 557
Annulées en 2022	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2022	0

Plans 2019

La deuxième tranche du plan 2019 d'actions gratuites et le plan 2019 d'actions gratuites concernant le dirigeant mandataire social exécutif sont arrivés à échéance le 22 mai 2022. Pour mémoire, le 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 2022 au titre de la période 2019-2021. 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 2022 sur les exercices 2019, 2020 et 2021. L'objectif mesuré en 2022 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.
- La moyenne des notes extra-financières du Groupe obtenues en 2019, 2020 et 2021 a été appréciée en 2022. 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 est de 70 % pour les bénéficiaires et le dirigeant mandataire social exécutif présents au 22 mai 2022.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2022 au titre du plan 2019 d'actions gratuites (hors le dirigeant mandataire social exécutif) s'élève à 1,6 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	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 2022	0
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 2022	121 909
Acquises en 2022	83 951
Annulées en 2022	37 958
En cours d'acquisition au 31 décembre 2022	0

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2022 au titre du plan 2019 d'actions gratuites du dirigeant mandataire social exécutif s'élève à 0,1 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 2022	0
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 2022	31 752
Acquises en 2022	22 227
Annulées en 2022	9 525
En cours d'acquisition au 31 décembre 2022	0

7.2 / Sensibilité aux variations des conditions de performance de marché et aux variations des conditions de performance hors marché

Au 31 décembre 2022, 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 en 2020 et 2021 et 27 % pour les plans attribués en 2022.

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.

Le périmètre des entreprises associées a subi des variations en 2022 avec :

- au mois de mai 2022, la cession de la totalité de la participation du Groupe dans la société Izneo pour 1,0 million d'euros représentant 50 % du capital de cette société ;
- au mois de juin 2022, Fnac Darty a investi dans la société Minteed, en actions (25 % du capital) et en obligations convertibles. La société Minteed est une plateforme visant à créer des jetons non fongibles dans le domaine de l'art (photo numérique et œuvre d'art numérique). Compte tenu de la nature de l'influence exercée par le Groupe sur la société Minteed, celle-ci est consolidée par la méthode de mise en équivalence ;
- au mois de juillet 2022, Fnac Darty a pris une participation à hauteur de 20 % dans Repair & Run, société spécialisée dans la réparation et l'entretien des cycles et mobilités douces multimarques.

8.1 / Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
France et Suisse	0,2	(0,3)
Péninsule Ibérique	0,0	0,0
Belgique et Luxembourg	0,0	0,1
QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	0,2	(0,2)

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Repair & Run	0,1	
Izneo	0,1	(0,3)
Minteed	0,0	
Vanden Borre Kitchen	0,0	0,1
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	0,2	(0,2)

Le résultat des sociétés mises en équivalence s'élève à 0,2 million d'euros en 2022 contre - 0,2 million d'euros en 2021.

La société Repair & Run est une société spécialisée dans la réparation et l'entretien des cycles et mobilités douces multimarques.

La société Minteed est une plateforme visant à créer des jetons non fongibles dans le domaine de l'art (photo numérique et œuvre d'art numérique).

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Entreprises associées	Repair & Run	Izneo	Minteed	Vanden Borre Kitchen
PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2021	0,6	0,0	0,6	0,0	0,0
Résultat des entreprises associées	0,2	0,1	0,1		
Distribution de dividendes	0,0				
Modifications de périmètre	1,3	1,0	(0,7)	1,0	
Autres variations	0,0				
Écarts de conversion	0,0				
PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2022	2,1	1,1	0,0	1,0	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)	2022		
	Repair & Run	Minteed	Vanden Borre Kitchen
Actifs non courants	1,0	0,7	0,0
Actifs courants	2,0	2,5	1,5
Passifs non courants	0,1	1,5	0,0
Passifs courants	0,3	0,0	2,7
Chiffre d'affaires	1,0	0,0	1,9
Résultat opérationnel	0,0	0,0	0,1
Résultat net	0,0	0,0	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)	2022	2021
France et Suisse	202,6	244,6
Péninsule Ibérique	16,9	10,8
Belgique et Luxembourg	11,1	15,3
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	230,6	270,7

Le résultat opérationnel courant s'élève à 230,6 millions d'euros en 2022 contre 270,7 millions d'euros en 2021.

Le résultat opérationnel courant correspond pour 2022 et 2021 aux comptes consolidés IFRS audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et 2021 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)	2022	2021
Dépréciation de la marque Nature & Découvertes	(4,0)	0,0
Restructuration du parc immobilier	(14,5)	0,0
Autres charges de restructuration	(5,3)	(7,3)
Autres produits et charges non courants nets	(3,2)	(3,0)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS	(27,0)	(10,3)

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.

En 2022, ils constituent une charge nette de 27,0 millions d'euros et se décomposent comme suit :

- les tests de dépréciations annuels, réalisés au second semestre 2022, ont abouti à une dépréciation de la marque Nature & Découvertes pour un montant de 4,0 millions d'euros. La marque Nature & Découvertes avait été valorisée à 26,0 millions d'euros en 2019 lors de l'acquisition de Nature & Découvertes. Au 31 décembre 2022, la valeur nette de la marque Nature & Découvertes dans le bilan du Groupe est de 22,0 millions d'euros ;
- 14,5 millions d'euros de charges non courantes liées à la restructuration du parc immobilier, incluant la fermeture du magasin Fnac Italie 2 en France ;
- 5,3 millions d'euros de charges de restructuration liées à des plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international ;
- 3,2 millions d'euros de charge liée à divers litiges non courants.

En 2021, ils constituaient une charge nette de 10,3 millions d'euros et se décomposaient 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 ;
- 3,0 millions d'euros de charge liée à divers litiges non courants.

NOTE 11 CHARGES FINANCIÈRES (NETTES)

En 2022, le résultat financier est constitué d'une charge financière nette de 45,3 millions d'euros à comparer à une charge financière nette de 41,8 millions d'euros en 2021.

La répartition des charges financières nettes du Groupe en 2022 et 2021 est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Coûts liés à l'endettement financier net du Groupe	(23,0)	(25,3)
Intérêts sur dettes de loyers	(24,3)	(21,2)
Autres produits et charges financiers	2,0	4,7
CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(45,3)	(41,8)

En 2022 et 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 l'emprunt souscrit auprès de la Banque européenne d'investissement pour 100 millions d'euros, ainsi que des intérêts financiers et de la charge actuarielle de l'OCEANE émise par le Groupe 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 la structure financière du Groupe.

En 2022, la baisse des coûts liés à l'endettement financier net du Groupe est de 2,3 millions d'euros. Cette amélioration est principalement expliquée par les frais de caution et les frais de mise en place du Prêt Garanti par l'État de 500 millions d'euros, remboursé en intégralité au mois de mars 2021.

La charge d'intérêts sur dettes de loyers, liée à l'application de la norme IFRS 16, s'est élevée à 24,3 millions d'euros en 2022, contre 21,2 millions d'euros en 2021.

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 2021, la dégradation de ce poste est principalement liée à la revalorisation à la juste valeur des parts du Groupe dans le fonds Daphni Purple pour un montant de + 6,6 millions d'euros en 2022, contre + 9,0 millions d'euros en 2021.

NOTE 12 IMPÔT**12.1 / Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies****12.1.1 Charge d'impôt**

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	158,3	218,6
Charge d'impôt exigible hors CVAE	(46,2)	(74,2)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(11,1)	(11,0)
Produit/(charge) d'impôt différé	2,9	11,1
CHARGE TOTALE D'IMPÔT	(54,4)	(74,1)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	34,37 %	33,90 %

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 2022, la charge totale d'impôt est de 54,4 millions d'euros, contre 74,1 millions d'euros pour l'exercice 2021, soit une diminution de 19,7 millions d'euros. La diminution de la charge totale d'impôt en 2022 est en ligne avec la baisse du niveau de l'activité. La hausse du taux effectif d'impôt de + 0,47 point à 34,37 % est induite principalement par la charge d'impôt exigible liée à la CVAE qui, en 2022, est équivalente à 2021.

12.1.2 Rationalisation du taux d'impôt

<i>(en % du résultat avant impôt)</i>	2022	2021
TAUX D'IMPÔT APPLICABLE EN FRANCE	25,83 %	28,41 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères	0,02 %	(0,29 %)
TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE	25,85 %	28,12 %
Effet des éléments taxés à taux réduits	0,00 %	0,00 %
Effet des différences permanentes	0,31 %	2,55 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	2,89 %	0,40 %
Effet de la CVAE	5,20 %	3,62 %
Effet de la variation du taux d'impôt	(0,04 %)	0,60 %
Autres impôts exceptionnels	0,16 %	(1,39 %)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	34,37 %	33,90 %

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 25,0 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 % pour les sociétés françaises, soit 25,83 %, contre 28,41 % en 2021. La différence entre le taux applicable en France et le taux effectif d'impôt du Groupe est principalement liée à l'effet taux de la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises).

12.2 / Évolution des postes de bilan

12.2.1 Impôt exigible

(en millions d'euros)	2021	Résultat	Variation du besoin en fonds de roulement	Variations de périmètre	Variations de change	2022
Créances d'impôts exigibles	1,4					5,6
Dettes d'impôts exigibles	(8,3)					0,0
IMPÔTS EXIGIBLES	(6,9)	(57,3)	69,8	0,0	0,0	5,6

(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)

12.2.2 Impôt différé

(en millions d'euros)	2021	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Autres variations	Variations de périmètre	Variations de change	2022
Actifs d'impôts différés	68,8	3,0	(11,6)				60,2
Passifs d'impôts différés	(164,9)						(164,9)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(96,1)	2,9	(11,6)	0,0	0,0	0,1	(104,7)

(en millions d'euros)	2021	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Autres variations	Variations de périmètre	Variations de change	2022
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	46,1	1,5	(11,8)				35,8
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	5,8	(3,4)					2,4
Marques	(96,7)	1,5					(95,2)
Autres actifs & passifs	(51,3)	3,3	0,2			0,1	(47,7)
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(96,1)	2,9	(11,6)	0,0	0,0	0,1	(104,7)

(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)

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)	2022	2021
Pertes fiscales non activées	195,4	174,0
Différences temporelles non activées	0,0	0,0
TOTAL DES BASES FISCALES NON RECONNUES	195,4	174,0

Les pertes fiscales non activées représentent principalement les pertes fiscales des filiales du Groupe au Royaume-Uni, en Belgique et en Espagne 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 2021	196,0	174,0	22,0
Déficits créés au cours de l'exercice	16,3	14,8	1,5
Déficits imputés ou prescrits sur l'exercice	(2,2)	0,7	(2,9)
Reclassements	0,0	12,0	(12,0)
Variations de périmètre	0,0		
Variations de change	(6,1)	(6,1)	0,0
AU 31 DÉCEMBRE 2022	204,0	195,4	8,6
Déficits reportables avec une échéance	4,9	3,5	1,4
À moins de 5 ans	0,0		
À plus de 5 ans	4,9	3,5	1,4
Déficits reportables indéfiniment	199,1	195,4	3,7
TOTAL	204,0	198,9	5,1

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 2022, le Groupe a détenu en moyenne 126 439 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 2022, le Groupe détenait 142 697 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.

Au mois de mars 2021, le Groupe a réussi 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 2,00 euros par action mis en paiement le 23 juin 2022, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1,019 action Fnac Darty par OCEANE à 1,070 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 23 juin 2022.

Les instruments émis par le Groupe ont un effet dilutif sur l'année 2022, à hauteur de 910 106 actions pour les actions accordées au personnel dans le cadre de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et 2 640 996 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 156 209 actions.

Résultats par action au 31 décembre 2022

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	(32,0)	100,0	(132,0)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	26 828 473	26 828 473	26 828 473
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	126 439	126 439	126 439
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 954 912	26 954 912	26 954 912
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION <i>(en euros)</i>	(1,19)	3,71	(4,90)

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	(32,0)	100,0	(132,0)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 954 912	26 954 912	26 954 912
Instruments convertibles et échangeables	2 640 996	2 640 996	2 640 996
Actions ordinaires dilutives	910 106	910 106	910 106
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	30 506 014	30 506 014	30 506 014
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION <i>(en euros)</i> ^(a)	(1,05)	3,28	(4,33)

(a) Résultat par action après dilution liée aux instruments financiers donnant accès au capital.

Résultats 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.

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)	2022		
	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	1,8		1,8
Partie efficace de la variation de juste valeur des instruments désignés en couverture de flux de trésorerie	(0,8)	0,2	(0,6)
ÉLÉMENTS RECYCLABLES EN RÉSULTAT	1,0	0,2	1,2
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	46,7	(11,8)	34,9
Éléments non recyclables en résultat	46,7	(11,8)	34,9
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2022	47,7	(11,6)	36,1

(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

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 2022 et 2021 (cf. note 26.3).

NOTE 15 GOODWILL ET REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

(en millions d'euros)	Brut	Dépréciation	Net
GOODWILL AU 1^{er} JANVIER 2021	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
Issus d'acquisitions	0,1		0,1
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 2022	1 729,8	(75,4)	1 654,4

Il n'y a pas eu de variation significative du goodwill en 2022 et en 2021.

En 2022, l'augmentation du goodwill pour un montant de 0,1 million d'euros est liée à l'acquisition de la filiale NSF (Next Service France). Au mois d'octobre 2022, le Groupe a fait l'acquisition de la société NSF, dont le domaine d'intervention est l'assistance, le dépannage et la réparation de matériels électroménagers, télévision, audio, vidéo et hi-fi, toutes marques. Elle propose également une offre informatique tel que l'audit de parc informatique, l'infogérance ou la formation.

D'une manière générale, le travail d'évaluation des actifs et passifs acquis est 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 2022, 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)	2022	2021
France	1 513,0	1 512,9
Belgique	139,2	139,2
Portugal	2,2	2,2
TOTAL	1 654,4	1 654,3

NOTE 16 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Marques	Logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2021	375,4	592,3	96,5	1 064,1
Amortissement et dépréciations	(14,2)	(502,9)	(18,8)	(535,9)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2021	361,2	89,3	77,7	528,2
Acquisitions		70,4	2,2	72,6
Cessions		(0,8)		(0,8)
Amortissements et dépréciations	(4,0)	(32,5)	(1,9)	(38,4)
Variation de périmètre				0,0
Variations de change		0,1		0,1
Autres variations		0,8	(0,9)	(0,0)
Actifs détenus en vue de la vente				0,0
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2022	357,2	127,4	77,1	561,7

(en millions d'euros)	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		41,5	17,0	58,5
Cessions				(0,0)
Amortissements et dépréciations		(40,9)	(3,3)	(44,2)
Variation de périmètre				0,0
Variations de change				0,0
Autres variations			8,3	8,3
Actifs détenus en vue de la vente				0,0
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2021	361,2	89,3	77,7	528,2

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le poste « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

Concernant les logiciels accessibles par le *cloud* dans le cadre d'un contrat en mode SaaS, la méthode de comptabilisation des coûts de configuration et de personnalisation a été précisée par le comité d'interprétation IFRS IC en 2021. Ces coûts sont comptabilisés 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.

Les marques du Groupe sont constituées des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2022	2021
Marque Darty	287,5	287,5
Marque Vanden Borre	35,3	35,3
Marque Nature & Découvertes	22,0	26,0
Marque Billetreduc.com	11,3	11,3
Marque WeFix	1,1	1,1
TOTAL MARQUES	357,2	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 2022, les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies sur la base des prévisions actualisées, et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans qui recourent avec le plan stratégique du Groupe. Les tests de dépréciations annuels 2022 ont abouti à une dépréciation de la marque Nature & Découvertes pour un montant de 4,0 millions d'euros. La marque Nature & Découvertes avait été valorisée à 26,0 millions d'euros en 2019 lors de l'acquisition de Nature & Découvertes. Au 31 décembre 2022, la valeur nette de la marque Nature & Découvertes dans le bilan du Groupe est de 22,0 millions d'euros.

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 2021	415,7	1 162,8	282,3	126,8	1 987,6
Amortissement et dépréciations	(138,6)	(973,9)	(236,6)	(64,0)	(1 413,1)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2021	277,1	188,9	45,7	62,8	574,5
Acquisitions	2,1	55,1	14,1	6,4	77,7
Cessions	(3,7)	(3,2)		(0,1)	(7,0)
Amortissements et dépréciations	(11,5)	(47,4)	(13,4)	(2,6)	(75,0)
Variation de périmètre					0,0
Variations de change		0,3	0,1	0,3	0,6
Autres variations	1,1	5,2	0,6	(7,3)	(0,4)
Actifs détenus en vue de la vente					0,0
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2022	265,1	198,9	46,9	59,4	570,3

(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		(1,6)	(1,1)		(2,8)
Amortissements et dépréciations	(8,8)	(53,8)	(13,3)	(2,2)	(78,1)
Variation de périmètre					0,0
Variations de change		0,2	0,1	0,3	0,5
Autres variations	18,8	(19,8)	0,7	(7,4)	(7,7)
Actifs détenus en vue de la vente					0,0
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2021	277,1	188,9	45,7	62,8	574,5

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 2021	914,4	75,9	62,2	62,7	1 115,2
Augmentations (entrées et revalorisation d'actifs)	214,9	16,4	20,4	31,6	283,4
Diminutions (amortissements, résiliations)	(220,5)	(16,3)	(14,7)	(24,9)	(276,5)
Autres variations	(7,4)	0,5			(6,9)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2022	901,4	76,5	67,8	69,4	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 / Prise en compte des impacts du changement climatique dans le cadre des tests de dépréciation

Pour un distributeur comme Fnac Darty, le réchauffement climatique fait peser une multitude de risques physiques et de transition, à court, moyen et long terme. Ceux-ci figurent dans la cartographie des risques Groupe (voir chapitre 6) et font l'objet d'une analyse de risques spécifiques (voir chapitre 2, section 2.3.1.2 - Des enjeux climatiques intégrés aux orientations stratégiques et à la gestion des risques).

Le secteur de la distribution spécialisée n'est pas considéré comme un secteur à fort enjeu climatique. 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 le chapitre 1, 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 liés au changement climatique, Fnac Darty s'inspire des scénarios du GIEC et des scénarios de transitions élaborés par l'Ademe. Les hypothèses privilégiées par le Groupe sont 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.

Dans le cadre de ses tests de dépréciation, Fnac Darty peut être amené à s'interroger sur l'existence d'indices de perte de valeur liés aux changements climatiques et déclencher, le cas échéant, la réalisation de tests additionnels, à ceux requis annuellement.

Par ailleurs, le Groupe s'est interrogé sur la manière la plus pertinente de refléter les risques climatiques et les engagements pris, dans les tests de dépréciations. Les impacts potentiels des enjeux climatiques ont été pris en compte au travers :

- des flux 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. Les budgets et les plans à moyen terme sont basés sur le plan stratégique Everyday qui intègre la stratégie climat ;
- du taux d'actualisation : l'appréciation du risque climat est intégrée dans les primes de risque.

À la clôture du 31 décembre 2022, le Groupe n'a pas identifié d'impacts significatifs liés au changement climatique à intégrer dans les hypothèses de projections de flux de trésorerie et de taux d'actualisation.

19.2 / Hypothèses retenues pour les tests de dépréciation

Les taux de croissance perpétuelle et d'actualisation après impôt appliqués aux flux de trésorerie attendus dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par le Groupe pour les marques et pour les Unités Génératrices de Trésorerie qui ont un goodwill au 31 décembre 2022, sont les suivants :

	Actualisation ^(a)		Croissance perpétuelle	
	2022	2021	2022	2021
Unité Génératrice de Trésorerie France	9,8 %	8,9 %	1,0 %	1,0 %
Unité Génératrice de Trésorerie Belgique	9,7 %	8,8 %	1,0 %	1,0 %
Marque Darty	10,8 %	9,9 %	1,0 %	1,0 %
Marque Vanden Borre	10,7 %	9,8 %	1,0 %	1,0 %
Marque Nature & Découvertes	10,8 %	9,9 %	1,0 %	1,0 %
Marque Billetreduc.com	10,8 %	9,9 %	1,0 %	1,0 %
Marque WeFix	10,8 %	9,9 %	2,0 %	2,0 %

(a) Coût moyen pondéré du capital.

En 2022, les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies sur la base des prévisions actualisées, et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans qui recourent avec le plan stratégique du Groupe. Les tests de dépréciations annuels, réalisés au second semestre 2022, ont abouti à une dépréciation de la marque Nature & Découvertes pour un montant de 4,0 millions d'euros. La marque Nature & Découvertes avait été valorisée à 26,0 millions d'euros en 2019 lors de l'acquisition de Nature & Découvertes. Au 31 décembre 2022, la valeur nette de la marque Nature & Découvertes dans le bilan du Groupe est de 22,0 millions d'euros.

19.3 / Tests de dépréciation des principales valeurs

19.3.1 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.

19.3.2 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 cautionnements liés aux actifs d'exploitation ;
- impôts différés ;
- besoin en fonds de roulement ;
- provisions pour risques 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 2022, 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.

19.3.3 Analyses de sensibilité

Les analyses de sensibilité menées au 31 décembre 2022, 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.

19.4 / 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 2022, les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies sur la base des prévisions actualisées, et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans qui recourent avec le plan stratégique du Groupe. Les tests de dépréciations annuels, réalisés en 2022, ont abouti à une dépréciation de la marque Nature & Découvertes pour un montant de 4,0 millions d'euros. La marque Nature & Découvertes avait été valorisée à 26,0 millions d'euros en 2019 lors de l'acquisition de Nature & Découvertes. Au 31 décembre 2022, la valeur nette de la marque Nature & Découvertes dans le bilan du Groupe est de 22,0 millions d'euros. Sur la base de prévisions actualisées et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans en ligne avec le plan stratégique du Groupe, aucune dépréciation n'a été comptabilisée sur les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT).

En 2021, sur la base de prévisions actualisées et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans recourent avec le plan stratégique du Groupe, aucune dépréciation n'avait été comptabilisée.

NOTE 20 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Instruments de dette à la juste valeur par le résultat	22,2	19,7
Dépôts et cautionnements	20,4	20,2
Autres	1,8	0,3
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	44,4	40,2

Les instruments de dette à la juste valeur représentent principalement l'investissement dans les fonds Daphni Purple et Raise Seed for Good.

Leur augmentation de + 2,5 millions d'euros est liée aux éléments suivants :

- remboursement de la valeur nominale des parts détenues dans le fonds Daphni Purple pour - 4,2 millions d'euros ;
- revalorisation à la valeur liquidative des parts détenues dans le fonds Daphni Purple pour + 6,6 millions d'euros ;
- appel de fonds par Raise Seed for Good pour + 0,3 million d'euros en juillet 2022.

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Trésorerie	931,7	1 181,1
Équivalents de trésorerie	0,0	0,0
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	931,7	1 181,1

En 2022, la diminution nette de la trésorerie et des équivalents trésorerie de 249,4 millions d'euros est liée à la baisse de l'activité en fin d'année, à des décaissements liés aux dividendes versés en 2022 et aux flux nets liés aux activités non poursuivies.

Par ailleurs au 31 décembre 2022, 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 2021, ce montant s'élevait également à 3,0 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 2022, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

21.2 / Analyse par devise

(en millions d'euros)	2022	%	2021	%
Euro	898,4	96,4 %	1 156,6	97,9 %
Franc suisse	20,4	2,2 %	20,7	1,8 %
Dollar américain	11,3	1,2 %	2,7	0,2 %
Autres devises	1,6	0,2 %	1,1	0,1 %
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	931,7	100,0 %	1 181,1	100,0 %

NOTE 22 STOCKS

(en millions d'euros)	2021	Variation du besoin en fonds de roulement	Variation de périmètre	Variation de change	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2022
Stocks commerciaux bruts	1 135,8	38,0		2,0		1 175,8
Dépréciation des stocks	(31,5)	(0,5)		(0,1)		(32,1)
VALEUR NETTE DES STOCKS	1 104,3	37,5	0,0	1,9	0,0	1 143,7

En 2022, l'augmentation des stocks est liée à la baisse de l'activité en fin d'année.

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)

	2022	2021
AU 1^{er} JANVIER	(31,5)	(33,4)
(Dotations)/reprises	(0,5)	1,9
Variation de périmètre	0,0	0,0
Variation de change	(0,1)	0,0
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0
AU 31 DÉCEMBRE	(32,1)	(31,5)

NOTE 23 CRÉANCES CLIENTS

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	Variation du besoin en fonds de roulement	Variation de périmètre	Variation de change	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2022
Créances clients brutes	324,8	(55,5)	0,4			269,7
Dépréciation des créances clients	(20,9)	0,7				(20,2)
VALEUR NETTE	303,9	(54,8)	0,4	0,0	0,0	249,5

Une dépréciation des créances clients est comptabilisée en fonction de la valeur recouvrable estimée de la créance. L'appréciation de la valeur recouvrable varie selon les canaux de vente.

Évolution de la dépréciation <i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
AU 1^{er} JANVIER	(20,9)	(22,0)
(Dotations)/reprises	0,7	1,1
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	(20,2)	(20,9)

NOTE 24 ACTIFS ET PASSIFS COURANTS ET AUTRES ACTIFS ET PASSIFS NON COURANTS

24.1 / Actifs et passifs courants

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	Variation du besoin en fonds de roulement	Variation de périmètre	Variation de change	2022
Stocks (1)	1 104,3	37,4	0,2	1,8	1 143,7
Créances clients débiteurs (2)	303,9	(52,1)	0,4	(2,7)	249,5
Créances clients créditeurs (3)	(42,4)	4,4	0,0	(0,2)	(38,2)
CRÉANCES CLIENTS NETTES (2) + (3)	261,5	(47,7)	0,4	(2,9)	211,3
Dettes fournisseurs créditeurs (4)	(2 036,9)	73,2	(0,1)	(1,3)	(1 965,1)
Dettes fournisseurs débiteurs et provisions (5)	225,3	17,3	0,0	0,0	242,6
DETTES FOURNISSEURS NETTES (4) + (5)	(1 811,6)	90,5	(0,1)	(1,3)	(1 722,5)
Dettes sociales (6)	(277,9)	(7,5)	(0,1)	(0,1)	(285,6)
Dettes et créances fiscales (hors IS) (7)	(83,6)	2,9	(0,1)	0,0	(80,8)
Autres dettes et créances d'exploitation (8)	(229,9)	14,9	0,0	0,9	(214,1)
AUTRES BFR D'EXPLOITATION (Σ 6 À 8)	(591,4)	10,2	(0,2)	0,8	(580,5)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (Σ 1 À 8)	(1 037,2)	90,4	0,3	(1,6)	(948,0)
Autres actifs et passifs financiers courants	0,7	8,2	0,0	0,0	8,9
Dettes et créances sur immobilisations opérationnelles	(29,2)	(8,5)	0,0	0,0	(37,7)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(6,9)	12,5	0,0	0,0	5,6
ACTIFS ET PASSIFS COURANTS ^(a)	(1 072,6)	102,8	0,3	(1,7)	(971,2)

(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 destinés 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 2022, le Groupe 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 aux 31 décembre 2022 et 2021 ;
- 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 2022 et 2021.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Part à plus d'un an des extensions de garanties	(21,5)	(77,7)
Compléments de prix soumis à conditions de performances	(0,5)	(1,0)
Autres actifs non courants	0,0	0,1
TOTAL DES AUTRES ACTIFS ET PASSIFS NETS NON COURANTS	(22,0)	(78,6)

Les autres actifs et passifs non courants nets représentent au 31 décembre 2022 un passif net de 22,0 millions d'euros et correspondent à hauteur de 21,5 millions d'euros à la part à plus d'un an des produits sur les extensions de garantie de Darty. La baisse de la part à plus d'un an des extensions de garantie est liée à la baisse de la provision des extensions de garantie remplacées progressivement par le programme Darty Max. Les autres actifs et passifs non courants nets incluent également au 31 décembre 2022 la valorisation des compléments de prix soumis à condition représentant un passif net de 0,5 million d'euros.

Au 31 décembre 2021, les autres passifs non courants représentaient un montant de 78,6 millions d'euros correspondant pour 77,7 millions d'euros à la part à plus d'un an des produits sur les extensions de garantie de Darty, ainsi que pour 1,0 million d'euros à la valorisation des compléments de prix soumis à condition de performance de filiales.

Aux 31 décembre 2022 et 2021, les autres actifs non courants du Groupe sont non significatifs.

NOTE 25 CAPITAUX PROPRES**25.1 / Capital social**

Au 31 décembre 2022, le capital social s'élève à 26 871 853 euros, composé de 26 871 853 actions entièrement libérées de valeur nominale de 1 euro. En 2022, l'augmentation de capital correspond à la création de 110 735 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 des salariés des filiales internationales.

25.2 / Affectation du résultat

En 2022, le Groupe a poursuivi sa politique de retour aux actionnaires présentée dans le cadre du plan stratégique Everyday. Un dividende ordinaire de 2,00 euro brut par action au titre du résultat 2021, représentant un taux de distribution d'environ 37 %⁽¹⁾ et un montant total de 53,5 millions d'euros a été affecté au 1^{er} semestre 2022. Il a été détaché le 21 juin 2022 et payé en numéraire le 23 juin 2022.

En conséquence de la distribution de ce dividende, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1,019 action Fnac Darty par OCEANE à 1,070 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 23 juin 2022.

25.3 / Variation des capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	Capitaux propres		
	Part Groupe	Intérêts non contrôlés	Totaux
AU 31 DÉCEMBRE 2021	1 555,4	8,2	1 563,6
Résultat global total	3,9	4,1	8,0
Variation de capital	0,1	0,0	0,1
Titres d'auto-contrôle	(3,5)	0,0	(3,5)
Valorisation des paiements fondés sur les actions	9,4	0,1	9,5
Dividende	(53,5)	(1,5)	(55,0)
Variation de périmètre	0,0	0,0	0,0
Autres mouvements	(0,1)	0,0	(0,1)
AU 31 DÉCEMBRE 2022	1 511,8	10,9	1 522,7

En 2022, la variation des capitaux propres s'explique principalement par :

- la distribution de dividendes ;
- le résultat global de l'année ;
- la valorisation des paiements fondés sur les actions.

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

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.

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.

Épargne pension et prépension en Belgique

Le régime de pension en Belgique est composé de 3 piliers :

- pilier 1 : pension légale payée par l'État ;
- pilier 2 : assurance Groupe : régime de retraite complémentaire d'entreprise qui offre à ses bénéficiaires, lors de leur départ à la retraite, le versement d'un capital ;
- pilier 3 : épargne prépension : pension épargnée par le travailleur auprès d'un fond avec un intéressement fiscal. À partir du début de cette prépension et jusqu'à l'âge de la pension, la personne prépensionnée reçoit une allocation de chômage de la part de l'État et un complément par l'employeur. Ce montant est déterminé par une convention collective. Au moment de la décision de prépension (prise individuellement personne par personne et selon des critères définis), l'employeur provisionne le complément qu'il payera jusqu'à l'âge de la prépension.

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.

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 1^{er} JANVIER	949,6	912,1
Coûts des services rendus de la période	11,1	10,1
Cotisations effectuées par les participants	1,1	1,0
Charges d'intérêts financiers	3,7	1,5
Coûts des services passés	0,0	0,6
Réévaluation du passif	(305,8)	7,5
Réductions	(4,4)	(7,0)
Prestations servies	(21,6)	(24,3)
Variation de périmètre	0,0	0,0
Variation de change	(27,1)	48,0
Passifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DÉCEMBRE	606,6	949,6

La diminution de l'engagement en 2022 est principalement liée, à hauteur de 305,8 millions d'euros, à l'actualisation de la provision des avantages du personnel et assimilés dans un contexte de forte hausse des taux. Par ailleurs, une diminution de 27,1 millions d'euros est liée 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Fonds de pension – Royaume-Uni	428,3	725,8
Indemnités de fin de carrière – France	144,0	185,4
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	15,7	13,4
Retraites surcomplémentaires – France	1,0	1,1
Médailles du travail – France	6,0	7,2
Épargne pension – Belgique	11,6	16,7
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DÉCEMBRE	606,6	949,6

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 1^{er} JANVIER	761,8	706,0
Cotisations effectuées par l'employeur	0,7	(9,8)
Cotisations effectuées par les participants	1,1	0,6
Intérêt financier sur actif	0,2	0,1
Prestations servies	(18,0)	(20,6)
Rendement réel des actifs	(257,3)	38,6
Autres variations	(0,1)	(0,1)
Variation de périmètre	0,0	0,0
Variation de change	(27,2)	47,0
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 31 DÉCEMBRE	461,2	761,8

Pour l'ensemble des régimes, les paiements des prestations servies attendus en 2023 sont estimés à 24,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2022, les fonds des régimes à prestations définies financés sont investis à hauteur de 61,6 % 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)	2022	2021	2020	2019	2018
Valeur actualisée de l'engagement	606,6	949,6	912,1	842,7	739,7
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(461,2)	(761,8)	(706,2)	(666,0)	(578,2)
DÉFICIT/(EXCÉDENT)	145,4	187,8	205,9	176,7	161,5
PROVISIONS NETTES COMPTABILISÉES AU PASSIF DU BILAN	145,4	187,8	205,9	176,7	161,5
dont provisions – activités poursuivies	145,4	187,8	205,9	176,7	161,5
dont provisions – activités non poursuivies	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

(en millions d'euros)	2022	2021
Fonds de pension – Royaume-Uni	0,0	0,0
Indemnités de fin de carrière – France	136,8	175,8
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	1,3	3,1
Retraites surcomplémentaires – France	1,0	1,1
Médailles du travail – France	6,0	7,2
Épargne pension – Belgique	0,3	0,6
PROVISIONS NETTES COMPTABILISÉES AU PASSIF DU BILAN	145,4	187,8

26.2 / Charges comptabilisées

Les charges totales de 7,9 millions d'euros en 2022 et 7,2 millions d'euros en 2021, comptabilisées au titre des régimes à prestations définies, se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2022	2021
Coûts des services rendus	9,3	12,5
Autres coûts	0,1	0,1
Coût financier net	2,7	1,4
Coûts des services passés pris en résultat	0,0	0,0
Réductions et règlements	(4,2)	(6,8)
CHARGE TOTALE	7,9	7,2
Dont comptabilisée en charges opérationnelles	5,2	5,8
en charges financières nettes	2,7	1,4
en activités non poursuivies	0,0	0,0

26.3 / Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations de Fnac Darty sont les suivantes :

	2022	2021
Taux d'actualisation	4,8 % Royaume-Uni, 2,25 % Suisse, 3,80 % France, 3,95 % Belgique	1,9 % Royaume-Uni, 0,25 % Suisse, 1 % France, 1 % Belgique
Taux de croissance attendu des salaires	1,75 % France, 1,25 % Suisse, 10 % Belgique	1,5 % France, 1,25 % Suisse, 1,80 % Belgique

Conformément à la norme IAS 19 révisée, un taux unique est appliqué à la différence entre le passif du régime et l'actif du régime. Ce taux correspond au taux d'actualisation de la dette actuarielle. Il est déterminé sur la base d'un sous-jacent d'obligations privées notées AA et d'une durée cohérente avec celle des régimes valorisés.

L'analyse de sensibilité considérant les hypothèses de taux d'actualisation à + ou - 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 surcom- plémentaires – France	Fonds de pension – Royaume-Uni	Belgique	Total
Taux d'actualisation - 50 points de base	151,1	6,1	16,4	1,0	462,8	12,2	649,6
Valeur actualisée de l'engagement 2022	143,9	6,0	15,7	1,0	428,5	11,6	606,6
Taux d'actualisation + 50 points de base	137,2	5,8	15,1	1,0	397,6	10,9	567,7

NOTE 27 PROVISIONS

(en millions d'euros)	2021	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Variation de périmètre	Variation de change	Autres variations	2022
Provisions pour restructurations	1,3	4,8	(1,2)					4,9
Provisions pour litiges et contentieux	26,2	13,8	(7,5)	(4,5)			0,4	28,5
Autres provisions	3,5			(0,2)				3,3
PROVISIONS COURANTES	31,0	18,6	(8,7)	(4,7)	0,0	0,0	0,4	36,6
TOTAL	31,0	18,6	(8,7)	(4,7)	0,0	0,0	0,4	36,6
IMPACT RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		(18,6)		4,7				(13,9)
■ résultat opérationnel courant		(11,3)		3,9				(7,4)
■ autres produits et charges opérationnels non courants		(3,9)		(0,3)				(4,2)
■ activités non poursuivies		(3,4)		1,1				(2,3)

En 2022, l'évolution des provisions pour risques et charges correspond principalement à divers litiges et contentieux.

(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		0,0		(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.

NOTE 28 DETTES FINANCIÈRES

28.1 / Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	2022	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	917,3		316,7	16,7	366,7	200,7	16,5
Emprunt obligataire 2026	350,0		0,0	0,0	350,0	0,0	0,0
Emprunt obligataire 2024	300,0		300,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Emprunt Banque européenne d'investissement	83,3		16,7	16,7	16,7	16,7	16,5
Composante dette financière de l'OCEANE	184,0		0,0	0,0	0,0	184,0	0,0
Autres dettes financières	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME	19,5	19,5					
Emprunt Banque européenne d'investissement	16,7	16,7					
Intérêts capitalisés des emprunts obligataires	1,3	1,3					
Découverts bancaires	0,0	0,0					
Autres dettes financières	1,5	1,5					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	936,8	19,5	316,7	16,7	366,7	200,7	16,5
%	100,0 %	2,1 %	33,8 %	1,8 %	39,1 %	21,4 %	1,8 %
DETTES LOCATIVES IFRS 16	1 140,5	243,6	238,0	214,8	139,9	82,1	222,1
Dettes locatives IFRS 16 à long terme	896,9		238,0	214,8	139,9	82,1	222,1
Dettes locatives IFRS 16 à court terme ^(a)	243,6	243,6					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 077,3	263,1	554,7	231,5	506,6	282,8	238,6

(a) Valeur actualisée du paiement dû dans les douze prochains mois.

Les sources de financement du Groupe sont diversifiées, assurant un coût optimisé et la sécurisation de sa liquidité à long terme.

Elles se composent principalement d'obligations seniors d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) pour un montant de 200,0 millions d'euros (dont la composante dette est de 184,0 millions d'euros au 31 décembre 2022), ainsi que de l'emprunt de la Banque européenne d'investissement pour 100 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'une ligne de crédit RCF d'un montant de 500 millions d'euros. Cette ligne de crédit, d'une maturité de 5 ans à l'origine, a été prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en mars 2027. À cet égard, le Groupe dispose d'une option de prolongation supplémentaire jusqu'en mars 2028. En cohérence avec les objectifs du plan stratégique Everyday, cette 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.

Dans un contexte de volatilité accrue des marchés financiers, Fnac Darty a fait le choix de sécuriser le refinancement de sa prochaine échéance majeure de dette obligataire de 300 millions d'euros arrivant à maturité en mai 2024. Ainsi, en décembre 2022, le Groupe a mis en place une ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée, sous la forme d'une *Delayed Drawn Term Loan* (DDTL) de 300 millions d'euros, qui pourra être tirée une seule fois et uniquement pour rembourser l'emprunt obligataire arrivant à maturité en 2024. Cette nouvelle ligne repose sur un contrat bancaire avec des conditions similaires à celles de la ligne de crédit RCF existante de 500 millions d'euros. Elle aura une maturité de trois ans en cas de tirage (décembre 2025), qui pourra être prolongée de deux ans (décembre 2027). Elle intègre par ailleurs une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs, fixés en cohérence avec ceux du plan stratégique Everyday, sont atteints. Grâce à cette option, le Groupe peut ainsi maintenir la ligne obligataire jusqu'à sa maturité en mai 2024 tout en bénéficiant du bas coupon annuel, et ainsi sécuriser son niveau de frais financiers. Grâce à cette nouvelle ligne bancaire non tirée, le Groupe n'a pas d'échéance majeure de remboursement avant 2026.

(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		0,0	0,0	0,0	350,0	0,0
Emprunt obligataire 2024	300,0		0,0	300,0	0,0	0,0	0,0
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		0,0	0,0	0,0	0,0	180,4
Autres dettes financières	1,9		1,2	0,7	0,0	0,0	0,0
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME	2,1	2,1					
Emprunt Banque européenne d'investissement	0,0	0,0					
Intérêts capitalisés des emprunts obligataires	1,3	1,3					
Découverts bancaires	0,0	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.

28.2 / Dettes locatives

Les dettes de loyers s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Nouveaux contrats et revalo- risations	Dévalori- sations	Rembour- sements	Variation de change	Reclasse- ment	Autres variations	Au 31 décembre 2022
Dettes locatives à moins d'un an	238,9	17,6	(16,8)	(230,8)	0,2	235,0	(0,5)	243,6
Dettes locatives à plus d'un an	891,1	268,3	(27,8)		0,8	(235,0)	(0,5)	896,9
DETTES LOCATIVES	1 130,0	285,9	(44,6)	(230,8)	1,0	0,0	(1,0)	1 140,5

L'échéancier des dettes locatives se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
N+1	243,6	238,9
N+2	238,0	226,2
N+3	214,8	208,7
N+4	139,9	137,7
N+5	82,1	84,4
Au-delà de 5 ans	222,1	234,1
DETTES LOCATIVES	1 140,5	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)	2022	2021
Charges de loyers variables	7,5	3,3
Charges sur contrats de faible valeur	0,8	1,0
Charges sur contrats de courte durée	0,3	0,7
Produits de sous-location	1,4	0,9

(en millions d'euros)	2022	2021
Engagement locatif sur contrats de courte durée	0,1	0,3
Actif de location-financement	0,0	0,1
Dette de location-financement	0,0	0,0
Droit au bail reclassé en droits d'utilisation	37,9	39,0

28.3 / Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	2022	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2021	%
Euro	2 057,6	1 799,6	258,0	99,1 %	2 041,1	98,9 %
Franc suisse	18,8	14,1	4,7	0,9 %	22,1	1,1 %
Autres devises	0,9	0,5	0,4	0,0 %	1,2	0,1 %
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 077,3	1 814,2	263,1		2 064,4	

28.4 / Dette brute par catégorie

La dette brute du Groupe se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
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	184,0	180,4
Autres dettes financières	1,5	2,7
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	936,8	934,4
Dettes locatives IFRS 16	1 140,5	1 130,0
Dettes locatives IFRS 16 à long terme	896,9	891,1
Dettes locatives IFRS 16 à court terme ^(a)	243,6	238,9
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 077,3	2 064,4

(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 négative de 5,1 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre une trésorerie nette excédentaire de 246,7 millions d'euros au 31 décembre 2021 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Trésorerie et équivalents de trésorerie	931,7	1 181,1
Dettes financières brutes	(936,8)	(934,4)
TRÉSORERIE NETTE	(5,1)	246,7

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 1 145,6 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre un endettement net de 883,3 millions d'euros au 31 décembre 2021 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Dettes locatives	1 140,5	1 130,0
Trésorerie nette	(5,1)	246,7
ENDETTEMENT FINANCIER NET AVEC IFRS 16	1 145,6	883,3

NOTE 30 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2022 à 931,7 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présentée dans le tableau des flux de trésorerie.

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU BILAN	931,7	1 181,1
Découverts bancaires	0,0	0,0
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	931,7	1 181,1

La variation de la trésorerie et équivalents de trésorerie entre le 31 décembre 2021 et le 31 décembre 2022 est une dégradation de 249,4 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Flux nets liés aux activités opérationnelles	346,5	528,3
Flux nets liés aux activités d'investissement	(130,6)	(109,4)
Flux nets liés aux activités de financement	(336,5)	(805,9)
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(131,1)	(1,4)
Incidence de variations des cours de change	2,3	0,8
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	(249,4)	(387,6)

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>	2022	2021
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	571,6	637,4
Variation du besoin en fonds de roulement	(155,3)	(39,7)
Impôts sur le résultat payés	(69,8)	(69,4)
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	346,5	528,3

En 2022, les flux nets liés aux activités opérationnelles génèrent une ressource de 346,5 millions d'euros, contre 528,3 millions d'euros en 2021.

La formation de la capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Résultat net des activités poursuivies	103,9	144,5
Dotations et reprises sur actifs non courants et provisions pour risques et charges	364,0	370,1
Résultat de cession courant des actifs opérationnels	0,3	0,8
Résultat de cession non courant des actifs opérationnels	2,0	0,3
Charges et produits d'impôts différés	(2,4)	(11,2)
Actualisation des provisions pour retraites & autres avantages similaires	4,5	11,4
Autres éléments sans contrepartie en trésorerie	(5,8)	(8,1)
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie	362,6	363,3
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT	466,5	507,8
Charges et produits d'intérêts financiers	47,8	44,3
Dividendes reçus	0,0	0,0
Charge nette d'impôt exigible	57,3	85,3
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT AVANT IMPÔTS, DIVIDENDES ET INTÉRÊTS	571,6	637,4

Les dotations et reprises 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.

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, les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et la variation des dettes sur immobilisations (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 2022 représentent une dépense de 130,6 millions d'euros. Sur l'exercice 2021, ils représentaient une dépense de 109,4 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(138,4)	(116,8)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	7,0	0,5
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles nettes des cessions	(131,4)	(116,3)
Variation des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles	8,5	7,3
Investissements opérationnels nets	(122,9)	(109,0)
Investissements financiers nets	(7,7)	(0,4)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(130,6)	(109,4)

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles nettes des cessions réalisées par le Groupe au cours de l'exercice 2022 représentent une dépense de 131,4 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.

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(72,6)	(58,5)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(65,8)	(58,3)
TOTAL DES ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS AVANT VARIATION DES DETTES SUR IMMOBILISATIONS	(138,4)	(116,8)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	7,0	0,5
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES NETTES DES CESSIONS	(131,4)	(116,3)
Variation des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles	8,5	7,3
TOTAL DES ACQUISITIONS ET CESSIONS D'IMMOBILISATIONS	(122,9)	(109,0)

Les investissements financiers nets du Groupe présentent un décaissement de 7,7 millions d'euros en 2022 contre un décaissement de 0,4 million d'euros en 2021.

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise et cédée	(1,9)	(2,0)
Acquisitions d'autres actifs financiers	(11,0)	(0,7)
Cessions d'autres actifs financiers	5,2	2,3
Intérêts et dividendes reçus	0,0	0,0
INVESTISSEMENTS FINANCIERS (NETS)	(7,7)	(0,4)

En 2022, les acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement représentent un décaissement net de 1,9 million d'euros lié à des prises de participations dans des entreprises associées, à l'acquisition de la société Next Service France ainsi qu'au versement d'un complément de prix d'une filiale. Au mois d'octobre 2022, le Groupe a acquis la société NSF (Next Services France), une société d'assistance et de dépannage réparation de matériels électroménager, télévision, audio, vidéo et hi-fi. Elle propose également une offre informatique tel que l'audit de parc informatique, l'infogérance ou la formation. La société NSF est consolidée en intégration globale.

En 2021, les acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement représentaient un décaissement net de 2,0 millions d'euros lié à l'acquisition de parts minoritaires de sociétés du Groupe.

En 2022, les acquisitions d'autres actifs financiers pour un décaissement de 11,0 millions d'euros correspondent principalement à de divers placements financiers du Groupe et, dans une moindre mesure, à des mises en place de dépôts de garantie aux bailleurs.

En 2021, les acquisitions d'autres actifs financiers pour un décaissement de 0,7 million d'euros correspondaient au premier appel de souscription au capital dans le fonds de participation 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.

En 2022, les cessions d'autres actifs financiers de 5,2 millions d'euros incluent un encaissement de 1,0 million d'euros correspondant à la cession de la totalité de la participation de Fnac Darty dans la société Izneo (soit 50 % du capital), ainsi qu'un encaissement de 4,2 millions d'euros correspondant à un remboursement de valeur nominale des parts détenues dans le fonds Daphni Purple pour 4,6 millions d'euros, partiellement compensé par un appel de fonds complémentaire de 0,4 million d'euros. Au 31 décembre 2022, le Groupe est engagé à souscrire les 17 % restants du fonds Daphni Purple pour 1,2 million d'euros.

En 2021, les cessions d'autres actifs financiers de 2,3 millions d'euros incluaient 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.

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.

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle	(1,0)	(0,6)
Dividendes versés aux actionnaires	(55,0)	(27,3)
Émission d'emprunts	0,0	200,0
Remboursement d'emprunts	(1,4)	(700,0)
Remboursements des dettes locatives	(230,8)	(228,0)
Intérêts payés sur dettes locatives	(23,0)	(21,2)
Augmentation des autres dettes financières	0,0	0,2
Intérêts versés et assimilés	(24,1)	(26,7)
Financement du fonds de pension Comet	(1,2)	(2,3)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(336,5)	(805,9)

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement présentent un emploi net de 336,5 millions d'euros en 2022 contre un emploi net de 805,9 millions d'euros en 2021.

En 2022 :

- les acquisitions d'actions d'auto-contrôle de 1,0 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 2022, le Groupe détient 142 697 actions d'auto-contrôle ;
- un dividende ordinaire de 2,00 euro brut par action au titre de 2021, représentant un montant total de 53,5 millions d'euros, a été payé en numéraire le 23 juin 2022. Au 31 décembre 2022, les dividendes versés d'un montant de 55,0 millions d'euros représentent pour 53,5 millions d'euros le dividende versé par Fnac Darty à ses actionnaires, et pour 1,5 million d'euros de dividende versé par les filiales du Groupe aux minoritaires ;
- les remboursements des dettes locatives et les intérêts payés sur dettes locatives pour un total de 253,8 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 de 24,1 millions d'euros intègrent principalement, le décaissement des intérêts des instruments de financement et les commissions d'utilisation et de non-utilisation des lignes de crédit. Ils intègrent également les frais de mise en place de la ligne de crédit additionnelle, *Delayed Drawn Term Loan* (DDTL) pour 1,2 million d'euros ainsi que les frais liés à l'extension de la ligne de crédit RCF pour 0,3 million d'euros ;

En 2021 :

- les acquisitions d'actions d'auto-contrôle de 0,6 million d'euros correspondaient 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 détenait 67 723 actions d'auto-contrôle ;
- les dividendes versés aux actionnaires représentaient 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, représentaient 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 intégraient 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 intégraient 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.

30.4 / Financement du fonds de pension Comet

Le financement du fonds de pension Comet inclut en 2022 et 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.

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.

31.1 / Résultat des activités non poursuivies

(en millions d'euros)

	2022	2021
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		
Coût des ventes		
MARGE BRUTE	0,0	0,0
Charges de personnel		
Autres produits et charges opérationnels courants		
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	0,0	0,0
Autres produits et charges opérationnels non courants	(132,0)	(1,4)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	(132,0)	(1,4)
Charges financières (nettes)		
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	(132,0)	(1,4)
Impôt sur le résultat	0,0	16,7
RÉSULTAT NET	(132,0)	15,3

En 2022, le résultat net des activités non poursuivies est une perte de 132,0 millions, contre un bénéfice de 15,3 millions d'euros en 2021.

Le 17 novembre 2022, la High Court de Londres a condamné Darty Holdings SAS, filiale de Fnac Darty, à verser un montant total de 111,9 millions de livres sterling (dont 89,6 millions de livres sterling de condamnation et 22,3 millions de livres d'intérêts et frais de procédure judiciaire), dans le cadre de la vente de la société Comet Group Limited par le groupe Kesa en 2012. En février 2020, Fnac Darty avait confirmé avoir reçu une signification de contentieux du liquidateur de Comet Group Limited à l'encontre de Darty Holdings SAS, en sa qualité de successeur de Kesa International Limited (KIL). Kesa Holdings Limited, désormais dissoute, avait cédé en 2012 Comet Group, dont l'activité était l'exploitation de magasins de biens électroniques au Royaume-Uni. Le liquidateur allègue qu'en février 2012, donc 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. Dans le cadre de ce contentieux, Fnac Darty a, depuis le début, pris les mesures nécessaires pour défendre ses intérêts. C'est pourquoi le Groupe conteste fermement, sur le fond, la décision rendue par la High Court et envisage d'utiliser toutes les voies de recours possibles pour contester cette décision (voir note 32.5 du chapitre 5). Le paiement de la totalité de cette somme a été réalisé au mois de décembre 2022.

En 2022, ce résultat est principalement lié à l'issue défavorable de la procédure judiciaire concernant le litige relatif à la cession de Comet Group Limited en 2012, et pour laquelle le Groupe a été condamné à un montant de 129,3 millions d'euros (111,9 millions de livres sterling, dont 89,6 millions de livres sterling de condamnation et 22,3 millions de livres sterling d'intérêts et frais de procédure judiciaire). Le résultat de - 132,0 millions d'euros, inclut également les frais d'avocats engagés dans le cadre de ce litige pour 2,6 millions d'euros.

En 2021, le résultat des activités non poursuivies était principalement lié à l'ajustement en 2021 du traitement fiscal de la cession de la filiale néerlandaise BCC en 2020. Ce résultat incluait également des frais résiduels de 1,4 million d'euros payés en 2021 dans le cadre de cette cession.

31.2 / Flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies

(en millions d'euros)	2022	2021
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(131,1)	(1,4)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	(131,1)	(1,4)

Les flux nets liés aux activités non poursuivies en 2022 représentent un décaissement de 131,1 millions d'euros, principalement lié à l'issue défavorable de la procédure judiciaire concernant le litige relatif à la cession de Comet Group Limited en 2012, et pour laquelle le Groupe a été condamné à un montant de 129,3 millions d'euros, soit 111,9 millions de livres sterling (dont 89,6 millions de livres sterling de condamnation et 22,3 millions de livres sterling d'intérêts et frais de procédure judiciaires). Par ailleurs, des frais d'avocats ont été décaissés dans le cadre de ce litige pour 1,8 million d'euros.

Les flux nets liés aux activités non poursuivies en 2021 représentaient 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.

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 2022 et 31 décembre 2021.

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			2022
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Obligations d'achat irrévocables	23,6	5,9	0,3	29,8
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	23,6	5,9	0,3	29,8

(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

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			2022	2021
	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			500,0	500,0	500,0
Montant de la ligne de crédit additionnelle non tirée (DDTL)		300,0		300,0	0,0
Autres garanties reçues	38,1	35,3	13,2	86,6	81,1
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	38,1	335,3	513,2	886,6	581,1
Garanties sur loyer, cautions immobilières	9,5	10,9	21,1	41,5	40,3
Autres engagements	53,2	2,0	163,1	218,3	214,3
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	62,7	12,9	184,2	259,8	254,6

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 2022, et constitue donc un engagement hors bilan reçu.

Dans un contexte de volatilité accrue des marchés financiers, Fnac Darty a fait le choix de sécuriser le refinancement de sa prochaine échéance majeure de dette obligataire de 300 millions d'euros arrivant à maturité en mai 2024. Ainsi, en décembre 2022, le Groupe a mis en place une ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée, sous la forme d'un *Delayed Drawn Term Loan* (DDTL) de 300 millions d'euros, qui pourra être tirée une seule fois et uniquement pour rembourser l'emprunt obligataire arrivant à maturité en 2024. Cette nouvelle ligne repose sur un contrat bancaire avec des conditions similaires à celles de la ligne de crédit RCF existante de 500 millions d'euros. Elle aura une maturité de trois ans en cas de tirage (décembre 2025), qui pourra être prolongée de deux ans (décembre 2027). Elle intègre par ailleurs une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs, fixés en cohérence avec ceux du plan stratégique Everyday, sont atteints. Grâce à cette option, le Groupe peut ainsi maintenir la ligne obligataire jusqu'à sa maturité en mai 2024 tout en bénéficiant du bas coupon annuel, et ainsi sécuriser son niveau de frais financiers. Cette ligne n'a pas fait l'objet de tirage au 31 décembre 2022, et constitue donc un engagement hors bilan reçu. Grâce à cette nouvelle ligne bancaire non tirée, le Groupe n'a pas d'échéance majeure de remboursement avant 2026.

Les autres engagements donnés comprennent notamment une caution de 60 millions de livres sterling (contre-valeur de 67,7 millions d'euros), d'une durée de 20 ans, donnée en 2017 (arrivant à échéance le 31 juillet 2037) par le Groupe afin de garantir ses obligations dans le fonds de pension britannique Comet.

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

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions.

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.

À la suite d'un jugement rendu le 17 novembre 2022, la *High Court of Justice* a ordonné à Darty Holdings SAS, une filiale de Fnac Darty, de rembourser au Liquidateur un montant total de 111,9 millions de livres sterling (soit 131,1 millions d'euros), en ce compris les intérêts antérieurs au jugement et le remboursement d'une partie des coûts encourus par le Liquidateur. La juge a ordonné que le montant du jugement soit versé à la Cour dans l'attente d'un éventuel appel, avec des intérêts post-jugement au taux de 8 % (mais a observé que les parties pourraient parvenir à un accord sur ce point) et qu'en contrepartie de l'immobilisation de cette somme, Darty Holding SAS devrait percevoir des intérêts à un taux d'environ 2.25 %. Par ailleurs, la juge a accordé à Darty Holdings SAS la permission de faire appel de son jugement sur certains des motifs présentés.

Le Groupe étudie toutes les options qui s'offrent à lui, y compris la possibilité de demander à la Cour d'appel l'autorisation de faire appel sur l'ensemble des motifs présentés en première instance.

Fnac Darty a lancé en 2016 un format Fnac Connect, dédié à la vente de téléphonie et de produits nomades dans des magasins de surfaces réduites. Depuis la crise Covid, des franchisés ont émis des griefs sur ce format. Le Groupe cherche, avec les cinq groupements franchisés ayant ouvert les quinze magasins existants, des solutions amiables de sortie ou d'aménagement du concept Connect. Dans cet objectif des négociations sont en cours avec ces différents partenaires. Enfin deux franchisés nous ont assignés avec une décision attendue pour été 2023 si aucun accord amiable n'était trouvé d'ici là.

Par ailleurs, 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.

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 à la suite de plusieurs 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 a été entériné dans un protocole homologué par le juge le 21 juin 2021.

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. Les parties ont échangé plusieurs jeux de conclusions et les plaidoiries ont été fixées au 16 janvier 2023 devant le tribunal de commerce de Paris.

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 2022, 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 2022			
	2022	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	690,4	690,4	0,0	0,0
ACTIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	690,4	690,4	0,0	0,0
Autres dettes financières	0,0	0,0	0,0	0,0
PASSIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	0,0	0,0	0,0	0,0

(en millions d'euros)	Échéancier pour 2021			
	2021	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	1 060,9	1 060,9	0,0	0,0
ACTIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	1 060,9	1 060,9	0,0	0,0
Autres dettes financières	0,0	0,0	0,0	0,0
PASSIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	0,0	0,0	0,0	0,0

Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

La dette du Groupe est actuellement intégralement constituée de financements à taux fixe. Elle est composée principalement de l'emprunt obligataire de 650 millions d'euros, les OCEANE de 200 millions d'euros et l'emprunt Banque européenne d'investissement de 100 millions d'euros.

Il n'y a donc pas d'impact résultat résultant de la sensibilité à une variation de taux.

(en millions d'euros)	Impact résultat
Au 31 décembre 2022	
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 2022 et au 31 décembre 2021 ces dérivés incluent principalement un contrat de couverture de change en dollars.

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	Dollar américain
COUVERTURES DE DÉRIVÉS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	89,8	89,8
Achats à terme & swaps achat à terme	89,8	89,8

<i>(en millions d'euros)</i>	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

Au 31 décembre 2022, l'exposition bilancielle du Groupe en devises de transaction autres que l'euro était la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	Dollar américain	Franc suisse	Hong Kong dollar	GBP
Créances commerciales exposées	13,8	2,1	11,7		
Autres actifs financiers exposés	33,3	11,3	20,4	1,4	0,2
Dettes fournisseurs exposées	37,1		36,4	0,7	
Dettes financières exposées	0,0				
EXPOSITION BRUTE AU BILAN	10,0	13,4	(4,3)	0,7	0,2
Instruments de couverture	13,4	13,4			
EXPOSITION BRUTE APRÈS GESTION	(3,4)	0,0	(4,3)	0,7	0,2

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	Dollar américain	Franc suisse	Hong Kong dollar	GBP
Actifs monétaires	47,1	13,4	32,1	1,4	0,2
Passifs monétaires	37,1	0,0	36,4	0,7	0,0
EXPOSITION BRUTE AU BILAN	10,0	13,4	(4,3)	0,7	0,2
Instruments de couverture	13,4	13,4			
EXPOSITION BRUTE APRÈS GESTION	(3,4)	0,0	(4,3)	0,7	0,2

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'arrêt.

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 2022, 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.

	2022				
	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	2 077,3	(2 077,3)	(263,1)	(1 575,6)	(238,6)
Dettes fournisseurs	1 965,1	(1 965,1)	(1 965,1)		
TOTAL	4 042,4	(4 042,4)	(2 228,2)	(1 575,6)	(238,6)

	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)

**NOTE 34 CLASSIFICATION COMPTABLE ET VALEUR DE MARCHÉ
DES INSTRUMENTS FINANCIERS**

	2022	Ventilation par classification comptable					2021
	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	44,4	44,4	23,7		20,7		40,2
<i>Instruments de dette à la juste valeur</i>	23,7	23,7	23,7			Niveau 2	19,7
<i>Dépôts et cautionnements</i>	20,4	20,4			20,4		20,2
<i>Autres actifs financiers non courants</i>	0,3	0,3			0,3		0,3
ACTIFS COURANTS							
Créances clients	249,5	249,5			249,5		303,9
Autres actifs financiers courants	19,1	19,1	9,4		9,7		9,4
<i>Instruments dérivés actifs avec comptabilité de couverture</i>						Niveau 2	0,5
<i>Autres actifs financiers courants</i>	19,1	19,1	9,4		9,7		8,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	931,7	931,7	931,7			Niveau 1	1 181,1
PASSIFS NON COURANTS							
Emprunts et dettes financières à long terme	1 769,4	1 814,2			1 814,2		1 823,4
<i>Emprunt obligataire 2026</i>	332,6	350,0			350,0	Niveau 1	350,0
<i>Emprunt obligataire 2024</i>	294,2	300,0			300,0	Niveau 1	300,0
<i>Dette locative à long terme</i>	896,9	896,9			896,9		891,1
<i>Emprunt Banque européenne d'investissement</i>	83,3	83,3			83,3		100,0
<i>Ligne de crédit à moyen terme</i>	0,0	0,0			0,0		0,0
<i>Composante dette financière de l'OCEANE</i>	162,4	184,0			184,0		180,4
<i>Autres dettes financières</i>	0,0	(0,0)			(0,0)		1,9
PASSIFS COURANTS							
Emprunts et dettes financières à court terme	263,1	263,1			263,1		241,0
<i>Emprunt Banque européenne d'investissement</i>	16,7	16,7			16,7		0,0
<i>Intérêts capitalisés des emprunts obligataires</i>	1,3	1,3			1,3		1,3
<i>Dette locative à court terme</i>	243,6	243,6			243,6		238,9
<i>Autres dettes financières</i>	1,5	1,5			1,5		0,8
Autres passifs financiers courants	10,2	10,2	0,0	0,3	9,9		8,7
<i>Instruments dérivés passifs avec comptabilité de couverture</i>	0,3	0,3		0,3	0,0	Niveau 2	
<i>Autres passifs financiers courants</i>	9,9	9,9			9,9		8,7
Dettes fournisseurs	1 965,1	1 965,1			1 965,1		2 036,9

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'arrêté :

- **catégorie de niveau 1** : instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;
- **catégorie de niveau 2** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;
- **catégorie de niveau 3** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

NOTE 35 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Partie liée ayant un contrôle sur Fnac Darty

Au 31 décembre 2022, le groupe Ceconomy Retail International détient 24,2 % du capital et 24,2 % des droits de vote de Fnac Darty. Au cours de l'exercice 2022, aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'est à mentionner. Ceconomy n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2022, la société Vesa Equity Investments détient 23,0 % du capital et 23,0 % des droits de vote de Fnac Darty. Aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et la société VESA Equity Investments n'est à mentionner. Vesa Equity n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2022, 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 2021, le groupe Ceconomy Retail International détenait 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'était à mentionner. Ceconomy n'avait pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2021, la société Indexia Développement, anciennement SFAM Group, détenait 11,3 % du capital et 11,3 % 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)	2022 ^(a)	2021 ^(a)
Avantages à court terme	8,5	10,0
Indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,1

(a) Montants y compris les charges sociales.

Avantages à long terme

En 2022, deux dispositifs de rémunération variable pluriannuelle liés aux dispositifs d'actions gratuites sont arrivés 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 en 2020 et 2021, et 27 % pour les plans attribués en 2022. La charge ainsi évaluée selon la norme IFRS 2 de ces dispositifs de rémunération pluriannuelle s'élève en 2022 à 3,6 millions d'euros chargés et en 2021 à 6,3 millions d'euros chargés. L'acquisition définitive de ces dispositifs pluriannuels est soumise à des conditions de performance et de présence. L'ensemble de ces plans est détaillé dans le chapitre 5, note 7.

La deuxième tranche du plan 2019 d'actions gratuites et le plan 2019 d'actions gratuites concernant le dirigeant mandataire social exécutif sont arrivés à échéance le 22 mai 2022. 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 7.1 « Plans d'actions gratuites » de l'annexe des comptes consolidés), 70 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires et le dirigeant mandataire social exécutif présents au 22 mai 2022.

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 :

(en millions d'euros)	2022							
	Deloitte & Associés				KPMG			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
■ Émetteur	0,3	43 %		0 %	0,2	29 %		0 %
■ Filiales intégrées globalement	0,4	57 %	0,2	100 %	0,5	71 %	0,1	50 %
SOUS-TOTAL	0,7	100 %	0,2	100 %	0,7	100 %	0,1	50 %
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 %	0,1	50 %
SOUS-TOTAL	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,1	50 %
TOTAL	0,7	100 %	0,2	100 %	0,7	100 %	0,2	100 %

	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.

NOTE 38 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Recentrer le nombre de points de vente en Suisse

Afin de renforcer significativement la présence de la marque Fnac dans l'ensemble des régions de la Suisse, l'enseigne avait conclu un partenariat pour le déploiement de 27 shop-in-shop au sein des magasins Manor, dont les derniers ont été ouverts au cours du premier semestre 2022. Cependant, le contexte économique difficile rencontré en Suisse et notamment sur le périmètre Manor a amené le Groupe à annoncer, fin janvier 2023, un recentrage de son partenariat sur 17 points de vente prioritaires pour les deux enseignes situés principalement en Suisse romande. Fnac Suisse et Manor poursuivent ainsi leur engagement commercial pour l'animation de shop-in-shops de produits culturels, électroménagers et technologiques Fnac chez Manor. Le marché suisse, où la présence de la Fnac aura triplé en moins de trois ans avec, à l'issue du premier semestre 2023, 26 enseignes (9 magasins intégrés et 17 shop-in-shops au sein de Manor), reste une zone importante pour le Groupe qui va continuer d'y investir.

Dividende

Fnac Darty proposera à l'assemblée générale annuelle des actionnaires prévue le 24 mai 2023 d'approuver la distribution d'un dividende de 1,40 euro par action. Ce montant représente un taux de distribution, calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies, de 38 %, en ligne avec celui de l'année dernière et conforme à la politique de retour à l'actionnaire présentée dans le plan stratégique Everyday.

Une option permettant aux actionnaires de recevoir la totalité du dividende, soit en numéraire, soit en actions nouvelles de la société, sera proposée. Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires, le prix des actions nouvelles émises en paiement du dividende s'élèvera à 95 % de la moyenne des cours d'ouverture de l'action pendant les 20 séances de bourse précédant l'assemblée générale des actionnaires, diminuée du montant net du dividende et arrondie au centime d'euro supérieur.

La date de détachement du dividende est fixée au 13 juin 2023 et la mise en paiement (ou l'émission d'actions nouvelles) au 6 juillet 2023. Les actionnaires pourront choisir le versement du dividende en actions nouvellement émises entre le 15 juin 2023 et le 29 juin 2023 inclus. À défaut d'avoir choisi l'option de paiement en actions nouvelles, l'actionnaire recevra le dividende en numéraire à la date de sa mise en paiement.

Énergie

En 2023, les coûts d'énergie du Groupe sont attendus en forte hausse avec des tarifs d'énergie plus élevés que l'année dernière et compte tenu des différentes sources d'approvisionnement du Groupe. Ces dernières se répartissent comme suit :

- comme en 2022, environ la moitié des volumes seront soumis à l'ARENH⁽¹⁾, dont le tarif devrait rester stable par rapport à 2022, à 42 €/MWh ;
- près de 10 % des volumes proviendront du corporate PPA⁽²⁾, signé par le Groupe avec Valeco début 2022 et qui rentrera en vigueur à compter de mi-2023 ;
- le reliquat, soit environ 40 % des volumes, sera soumis aux tarifs de marché. Le Groupe couvre ce reliquat de façon glissante tout au long de l'année, sur un contrat type Bloc + Spot pour bénéficier d'une éventuelle baisse des prix de marché.

Au contexte marché de hausse généralisée des coûts d'énergie s'ajoute la défaillance contractuelle de notre fournisseur historique d'électricité. Alors que Fnac Darty avait conclu avec Solvay Energy Services, filiale à 100 % du Groupe Solvay, un contrat lui permettant de se couvrir d'une éventuelle hausse de prix sur les heures de pointe du réseau (de 8h à 20h du lundi au vendredi), appelées également heures Peakload, pour les volumes 2020 à 2024, Solvay a souhaité, dans le contexte de tension sur les prix de l'énergie, réviser unilatéralement la formule de calcul du prix convenue pour les volumes 2023 et 2024 du Groupe, au moment où Fnac Darty allait commencer à fixer ses approvisionnements pour 2023 et 2024.

Aucun accord n'ayant pu être trouvé entre les parties pour réviser la formule de prix convenue et Fnac Darty considérant la demande de révision de Solvay injustifiée et excessive, le Groupe a été contraint de prendre acte de la résiliation anticipée du contrat et de trouver un nouveau fournisseur de premier plan en urgence dans un contexte tendu pour pouvoir bénéficier du guichet ARENH. En conséquence, le Groupe vient d'assigner Solvay aux fins de réparation du préjudice financier causé.

En parallèle, Fnac Darty accélère son ambition de réduction de consommation énergétique avec un plan d'investissements massifs dans ses magasins qui représentent près de 80 % de la consommation énergétique du Groupe en France. La part des investissements dédiés chaque année au parc de magasins va être très largement allouée à la réduction des consommations d'énergie dans le cadre du plan de sobriété énergétique. Aussi le Groupe se mobilise pour mettre en place des installations moins énergivores et mieux pilotées dans l'ensemble de son parc de magasins intégrés Fnac et Darty d'ici fin 2024. Cela passe par un équipement en éclairage LED des magasins et la mise en place d'un système centralisé permettant le contrôle du chauffage et de la climatisation (GTB/GTC). L'objectif visé par le Groupe est une réduction d'au moins 15 % de la consommation électrique en France d'ici 2024 par rapport à 2022⁽³⁾. En tout état de cause, les investissements de près de 20 millions d'euros alloués à ce projet seront inclus dans l'enveloppe annuelle normative aux alentours de 120 millions d'euros.

Par conséquent, pour l'année 2023, le Groupe prévoit une augmentation significative de ses coûts liés à l'énergie estimée entre + 30 millions d'euros et + 50 millions d'euros. L'impact sur le second semestre devrait être moins important que sur la première partie de l'année compte tenu des premiers effets positifs des investissements de réduction des consommations dans les magasins et des tarifs de marché qui pourraient être moins élevés.

Notification de griefs reçue par Darty

Conformément au communiqué de presse publié le 3 mars 2023 par le Groupe, plusieurs acteurs du secteur de la fabrication et de la distribution de produits électroménagers ont reçu une notification de griefs de la part des services d'instruction de l'Autorité de la concurrence dans laquelle il est reproché, notamment, à un certain nombre de fournisseurs d'avoir pris part à une entente verticale avec certains de leurs distributeurs.

Sur l'ensemble des griefs formulés par les services de l'ADLC, un seul vise Darty et s'étend sur une période limitée ayant pris fin en décembre 2014, soit il y a près de 10 ans, et donc antérieurement à l'acquisition de Darty par Fnac réalisée en 2016. De plus, ce grief ne concerne qu'un nombre limité de catégories de produits bien identifiés.

Une notification de griefs ne préjuge en rien de la culpabilité des entreprises visées. C'est seulement au terme de l'instruction, et à la suite d'une séance contradictoire, que le collège de l'Autorité de la concurrence détermine, en toute indépendance, si les griefs sont fondés.

(1) ARENH : Accès régulé à l'électricité nucléaire historique.

(2) Power Purchase Agreement.

(3) Consommations ajustées en degrés jours unifiés ; c'est-à-dire ramenées à une météo standard (sur la base d'un climat de référence calculé sur la moyenne des 20 dernières années).

Conclusions et perspectives

Les objectifs présentés ci-dessous sont basés sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par le Groupe à la date de dépôt du présent document.

Ces données et hypothèses peuvent évoluer ou être modifiées en raison d'incertitudes liées à l'environnement financier, comptable, concurrentiel, réglementaire et fiscal ou d'autres facteurs dont le Groupe n'a pas connaissance à la date de dépôt de ce document.

De plus, la réalisation des prévisions nécessite le succès de la stratégie du Groupe. Par conséquent, le Groupe ne s'engage ni ne donne de garanties quant à la réalisation des prévisions énoncées dans la présente section.

Les objectifs présentés ci-dessous et hypothèses sous-jacentes ont également été établis conformément aux dispositions du Règlement délégué (UE) 2019/980, complément du règlement (UE) 2017/1129, et aux recommandations de l'ESMA sur les prévisions.

Hypothèses :

L'année 2023 devrait continuer à être impactée par un contexte incertain, se traduisant par la poursuite de la contraction des volumes liée à une consommation atone couplée à une hausse des prix.

Dans ce contexte et sur une base comparable aux informations financières historiques et conformément aux méthodes comptables appliquées aux états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 décrites dans les états financiers consolidés, et sans changements réglementaires et macro-économiques majeurs par rapport à 2022, le Groupe devrait, en 2023, afficher des ventes en léger repli au premier semestre couplé à une forte hausse des coûts, en particulier sur l'énergie avec une hausse attendue entre + 30 millions d'euros et + 50 millions d'euros. Cependant, le Groupe devrait bénéficier de conditions de marché moins défavorables au second semestre avec un niveau d'inflation qui pourrait être inférieur à celui du premier semestre.

Objectifs du Groupe :

Dans ce contexte le Groupe veillera à :

- rester pleinement mobilisé pour continuer à surperformer les marchés grâce à son agilité opérationnelle et à la complémentarité de ses magasins et sites internet, atouts importants dans des marchés avec une visibilité réduite ;
- préserver au mieux son niveau de marge brute grâce à un positionnement centré sur les produits premium permettant au Groupe de pouvoir plus facilement répercuter les hausses de prix, et à une contribution croissante des services, gages de différenciation par rapport aux autres distributeurs ;
- poursuivre sa solide maîtrise des coûts grâce aux plans de performance qui ont permis de compenser une grande partie de l'inflation en 2022 (voir chapitre 4, section 4.1.2.2). En 2023, dans un contexte où l'inflation devrait davantage peser sur les coûts, en particulier sur l'énergie et la masse salariale, le Groupe sera particulièrement attentif à pouvoir limiter au maximum cette hausse des coûts grâce à des plans de performance attendus au moins deux fois supérieurs au niveau des années précédentes ;
- piloter étroitement sa politique d'achats de marchandises et maintenir un niveau de stocks sous contrôle et avec une bonne rotation, clés dans un marché avec une visibilité limitée sur la consommation ;
- ajuster son enveloppe d'investissements opérationnels en ligne avec le niveau normatif d'investissement annoncé dans le plan stratégique Everyday. Aussi, après une année 2022 où les investissements se sont élevés à 131 millions d'euros, le Groupe vise une enveloppe maximum d'investissements opérationnels de 120 millions d'euros en 2023.

Par conséquent, le Groupe attend un résultat opérationnel courant pour 2023 aux alentours de 200 millions d'euros, soit un résultat opérationnel courant en ligne ou en progression par rapport à 2022 hors impact de la hausse attendue des coûts de l'énergie. De plus, la baisse du résultat opérationnel courant en 2023 devrait être plus prononcée au premier semestre qu'au second semestre, due à un poids plus important des frais fixes sur l'activité et aux coûts plus élevés de l'énergie sur cette partie de l'année.

Par ailleurs, le Groupe confirme les objectifs qui ont été annoncés dans le communiqué de presse portant sur les estimations de sa performance 2022 publié le 17 janvier 2023. Aussi le Groupe vise d'atteindre un cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16 cumulé d'environ 500 millions d'euros sur la période 2021-2024, et un cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16 d'au moins 240 millions d'euros en rythme annuel à partir de 2025.

Ces objectifs résultent des processus budgétaires et de plan à moyen terme du Groupe ; ils ont été établis sur une base comparable aux informations financières historiques et conformément aux méthodes comptables appliquées aux états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 décrites dans les états financiers consolidés sans changements réglementaires et macro-économiques majeurs par rapport à 2022.

NOTE 39 LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2022

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 2022

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2022	31/12/2021
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 Darty Captive Solutions	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	Fusionnée en septembre 2022	G 100,00
France Billet	G 52,00	G 52,00
Izneo	Cédée en mai 2022	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 100,00
WeFix Immo	G 100,00	G 100,00
123Billets (Billetreduc.com)	G 52,00	G 52,00
CTS Eventim France	G 52,00	G 52,00
Minteed	E 25,00	/ 0,00
Repair & Run	E 18,03	/ 0,00
Belgique		
Belgium Ticket	G 39,00	G 39,00
Fnac Belgium	G 100,00	G 100,00
WeFix Belgique	G 100,00	G 100,00
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			
	31/12/2022		31/12/2021	
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)		Dissoute en avril 2022	G	100,00
ENSEIGNE DARTY				
Royaume-Uni				
Darty Limited	G	100,00	G	100,00
Kesa Holdings Limited		Dissoute en mars 2022	G	100,00
France				
Fnac Darty Services	G	100,00	G	100,00
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 & 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
Next Services France	G	100,00	/	0,00
Belgique				
Fnac Vanden Borre	G	100,00	G	100,00
New Vanden Borre Transport NV	G	100,00	G	100,00
VDBK (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 €	2022		2021	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
Livre sterling	0,89	0,85	0,84	0,86
Franc suisse	0,98	1,00	1,03	1,08

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.



ÉTATS FINANCIERS

Comptes sociaux aux 31 décembre 2022 et 2021

5.3 / Comptes sociaux aux 31 décembre 2022 et 2021

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2022	2021
Produits d'exploitation		10,8	12,3
Charges d'exploitation		(15,1)	(15,9)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	3	(4,3)	(3,6)
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe		(19,2)	(19,6)
Dotation/reprise aux provisions pour dépréciation		22,1	68,0
Autres produits et charges financières		2,4	0,6
RÉSULTAT FINANCIER	4	5,3	49,0
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		1,0	45,4
Résultat exceptionnel	5	(1,7)	(2,7)
Participation des salariés		0,0	0,0
Impôt sur le résultat	6	32,8	31,4
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		32,1	74,1

BILAN ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	Valeur brute	Amortissements Provisions	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
				Valeur nette	Valeur nette
ACTIF IMMOBILISÉ					
Titres de participation		1 955,2	0,0	1 955,2	1 928,6
Autres immobilisations financières		295,0	0,0	295,0	298,1
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	7	2 250,2	0,0	2 250,2	2 226,7
Immobilisations incorporelles et corporelles	8	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		2 250,2	0,0	2 250,2	2 226,7
ACTIF CIRCULANT					
Créances	9	27,5	0,0	27,5	42,7
Valeurs mobilières de placement	10	8,0	0,0	8,0	0,0
Disponibilités	10	3,8	0,0	3,8	3,7
TOTAL ACTIF CIRCULANT		39,3	0,0	39,3	46,4
TOTAL DE L'ACTIF		2 289,5	0,0	2 289,5	2 273,1

BILAN PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
Capitaux propres			
Capital social		26,9	26,8
Primes d'émission		971,0	971,0
Réserves		2,7	2,6
Report à nouveau		223,3	202,7
Provisions réglementées		26,9	26,9
Résultat de l'exercice		32,1	74,1
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	11	1 282,9	1 304,1
Provisions			
Provisions pour risques et charges	12	6,2	0,6
Dettes			
Emprunt obligataire	13	651,7	651,7
OCEANE ^(a)	13	200,0	200,0
Autres dettes financières	13	100,4	100,4
Autres dettes	14	48,3	16,3
TOTAL DU PASSIF		2 289,5	2 273,1

(a) OCEANE = obligations convertibles en actions nouvelles ou existantes.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2022	2021
Résultat net		32,1	74,1
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		(21,1)	(66,5)
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT		11,0	7,6
Variation des besoins en fonds de roulement		48,0	312,9
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	16	59,0	320,5
(Acquisitions)/cessions d'immobilisations opérationnelles		0,0	0,0
Variation des immobilisations financières		3,1	(289,2)
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	16	3,1	(289,2)
Variations nettes des dettes financières		(0,6)	(504,6)
Variations des capitaux propres		0,0	0,0
Dividendes versés		(53,5)	(26,7)
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	16	(54,1)	(531,3)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		8,1	(499,9)
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE		3,7	503,6
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE		11,8	3,7

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES ET AUTRES FONDS PROPRES

<i>(en millions d'euros, avant affectation du résultat)</i>	Nombre d'actions en circulation ^(a)	Capital social	Primes d'émission, fusion, autres fonds propres	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
AU 31 DÉCEMBRE 2020	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	26 761 118	26,8	971,0	232,2	74,1	1 304,1
Affectation résultat 2021				74,1	(74,1)	0,0
Augmentation de capital	110 735	0,1	0,0			0,1
Provisions réglementées						0,0
Dividendes				(53,5)		(53,5)
Résultat 2022					32,1	32,1
AU 31 DÉCEMBRE 2022	26 871 853	26,9	971,0	252,9	32,1	1 282,9

(a) Valeur nominale des actions de 1 euro.

5.4 / Annexes aux comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2022

NOTE 1	Faits marquants de l'exercice	392
NOTE 2	Règles et méthodes comptables	393
NOTE 3	Résultat d'exploitation	395
NOTE 4	Résultat financier	395
NOTE 5	Résultat exceptionnel	396
NOTE 6	Impôt sur les bénéfices	396
NOTE 7	Immobilisations financières nettes	397
NOTE 8	Immobilisations incorporelles et corporelles	398
NOTE 9	Créances	398
NOTE 10	Valeurs mobilières de placement et disponibilités	398
NOTE 11	Capitaux propres	399
NOTE 12	Provisions pour risques et charges	399
NOTE 13	Dettes financières	400
NOTE 14	Autres dettes	401
NOTE 15	Engagements hors bilan	402
NOTE 16	Tableau des flux de trésorerie	403
NOTE 17	Autres informations	404
NOTE 18	Informations sur les événements postérieurs à la clôture	405
NOTE 19	Tableau des filiales et participations	406
NOTE 20	Résultats des cinq derniers exercices	407

NOTE 1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE**Distribution de dividendes**

En 2022, Fnac Darty a poursuivi sa politique de retour aux actionnaires. Un dividende ordinaire de 2,00 euros brut par action au titre de l'exercice 2021, représentant un montant total de 53,5 millions d'euros, a été affecté au premier semestre 2022. Il a été détaché le 21 juin 2022 et payé en numéraire le 23 juin 2022.

Sécurisation de la dette financière

Dans un contexte de volatilité accrue des marchés financiers, Fnac Darty a fait le choix de sécuriser le refinancement de sa prochaine échéance majeure de dette obligataire de 300 millions d'euros arrivant à maturité en mai 2024. Le 16 décembre 2022, le Groupe a mis en place une ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée, sous la forme d'un *Delayed Drawn Term Loan* (DDTL) de 300 millions d'euros, qui pourra être tirée une seule fois et uniquement pour rembourser l'emprunt obligataire arrivant à maturité en 2024. Cette nouvelle ligne repose sur un contrat bancaire avec des conditions similaires à celles de la ligne de crédit RCF existante de 500 millions d'euros. Elle aura une maturité de trois ans en cas de tirage, qui pourra être prolongée de deux ans. Elle intègre par ailleurs une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs, fixés en cohérence avec ceux du plan stratégique Everyday, sont atteints. Grâce à cette option, le Groupe peut ainsi maintenir la ligne obligataire jusqu'à sa maturité en mai 2024 tout en bénéficiant du bas coupon annuel, et ainsi sécuriser son niveau de frais financiers.

Plan d'actions gratuites

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 mai 2022 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (173 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 2022 concerne uniquement les résidents français.

La durée de ce plan est de trois ans (18 mai 2022 – 17 mai 2025). Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période d'acquisition (18 mai 2022 – 17 mai 2025) 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 un panel de sociétés du secteur de la distribution grand public mesurée en 2025 au titre de la période 2022-2024 pour l'ensemble de la période, à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2025 après la publication des résultats annuels du Groupe 2024 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2022, 2023 et 2024 pour l'ensemble de la période, et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en 2025 en prenant en compte la croissance moyenne annuelle du score de durabilité Groupe et la réduction moyenne annuelle des émissions de CO₂ mesurées lors des exercices 2022, 2023 et 2024 pour l'ensemble de la période.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 mai 2022 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (56 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 2022 concerne principalement les résidents étrangers.

La durée de ce plan est de trois ans (18 mai 2022 – 17 mai 2025). Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période d'acquisition (18 mai 2022 – 17 mai 2025) 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 un panel de sociétés du secteur de la distribution grand public mesurée en 2025 au titre de la période 2022-2024 pour l'ensemble de la période, à des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2025 après la publication des résultats annuels du Groupe 2024 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2022, 2023 et 2024 pour l'ensemble de la période, et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en 2025 en prenant en compte la croissance moyenne annuelle du score de durabilité Groupe et la réduction moyenne annuelle des émissions de CO₂ mesurées lors des exercices 2022, 2023 et 2024 pour l'ensemble de la période.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 mai 2022 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 2022, spécifique, concerne uniquement les résidents français.

La durée de ce plan est de trois ans (18 mai 2022 – 17 mai 2025).

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.

La deuxième tranche du plan 2019 d'actions gratuites et le plan 2019 d'actions gratuites concernant le dirigeant mandataire social exécutif sont arrivés à échéance le 22 mai 2022. 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 7.1 plan d'actions gratuites de l'annexe des comptes consolidés), 70 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires et le dirigeant mandataire social exécutif présents au 22 mai 2022.

Le plan spécial 2020 d'actions gratuites est arrivé 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.

NOTE 2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice 2022 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.

Depuis l'acquisition du Groupe Darty par le Groupe Fnac, la valeur d'utilité des titres de participation de Fnac Darty Participations et Services (FDPS) et de Darty Limited détenus par Fnac Darty SA était déterminée sur la base de l'observation de la capitalisation boursière du titre Fnac Darty sur fondement de l'évaluation de deux sous-ensembles distincts.

À la suite des synergies opérées et à la réorganisation opérationnelle du Groupe qui s'est progressivement mise en place et finalisées en 2022, les deux sous-ensembles sont appréciés comme un ensemble unique dans les flux de trésorerie actualisés du Groupe. En conséquence, le Groupe a décidé à compter de l'exercice 2022 de suivre la valorisation des titres FDPS et Darty Limited sur la base de la valeur intrinsèque générée par les flux de trésorerie futurs, actualisés que FDPS et Darty Limited ainsi que leurs filiales respectives apportent au groupe Fnac Darty. 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 la valeur d'utilité est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence.

L'effet de ce changement d'estimation comptable s'est matérialisé au 31 décembre 2022 par une reprise de provision pour dépréciation de 26,6 millions d'euros. Suite à cette reprise, la valeur nette comptable des titres de Darty Limited s'élève à 1 116,8 millions d'euros.

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 2022, Fnac Darty détient 142 697 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 2022, le périmètre comprend 30 sociétés.

Dans le cadre de ce régime, Fnac Darty intervient comme un organisme collecteur de l'impôt sur les sociétés auprès des filiales et devient seule redevable de cet impôt auprès du Trésor Public.

Les modalités de répartition de l'impôt sur les sociétés sont les suivantes :

- l'impôt pris en charge par chaque filiale est le même que celui qu'elle aurait supporté si elle n'avait pas été intégrée fiscalement ;
- Fnac Darty prend en compte immédiatement l'économie ou la charge d'impôt résultant de la différence entre la somme des impôts qui auraient dû être versés par chacune des sociétés comme si elles avaient payé elles-mêmes leur impôt et l'impôt dû à raison du résultat fiscal d'ensemble.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Redevances Groupe	9,7	10,2
Frais de personnel	(7,8)	(8,2)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(6,2)	(5,6)
TOTAL	(4,3)	(3,6)

En 2022 les achats, charges externes et impôts et taxes sont principalement constitués des frais de siège Groupe pour 3,0 millions d'euros, de l'étalement des frais de l'emprunt obligataire et de l'OCEANE pour 1,0 million d'euros, ainsi que d'honoraires pour 1,4 million d'euros. Le solde de ce poste est composé des commissions bancaires et d'emprunt, ainsi que de jetons de présence.

En 2021, ce poste était principalement constitué des frais de siège Groupe pour 3,0 millions d'euros, de l'étalement des frais d'emprunt obligataire et des et de l'OCEANE pour 1,0 million d'euros, ainsi que d'honoraires pour 1,3 million d'euros. Le solde de ce poste est composé des commissions bancaires et d'emprunt, ainsi que de jetons de présence.

NOTE 4 RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Charges et intérêts sur endettement	(19,2)	(19,6)
<i>Reprise aux provisions pour dépréciation</i>	26,6	68,0
<i>Dotation aux provisions pour dépréciation</i>	(4,5)	0,0
Dotation/reprise aux provisions pour dépréciation	22,1	68,0
Autres charges et produits financiers	2,4	0,6
TOTAL	5,3	49,0

En 2022 et 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.

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. Les modalités d'estimation de la valeur d'utilité, jusqu'en 2021, basées principalement sur l'observation de la capitalisation boursière moyenne du titre Fnac Darty, ont été réappréciées à la clôture 2022 et ont conduit à retenir une approche d'estimation reposant désormais sur les flux de trésorerie actualisés reflétant mieux la création de valeur issue de la transformation industrielle réalisée au sein du Groupe dans une perspective de gestion de la participation à long terme. En effet, les circonstances sur lesquelles l'estimation était fondée ont évolué dans le temps et la transformation engagée dans la structuration du Groupe et son organisation opérationnelle (mutualisation des achats, optimisation de certaines activités, intégration des différentes fonctions, etc. voir note 2.1) a abouti au cours de l'exercice 2022. Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence. En conséquence, la Société a effectué une reprise de provision pour dépréciation des titres de la société Darty Limited à hauteur de 26,6 millions d'euros. Suite à cette reprise, la valeur nette comptable des titres de Darty Limited s'élève à 1 116,8 millions d'euros.

En 2021, les titres de la société Darty Limited avaient fait l'objet d'une reprise de provision pour dépréciation pour un montant de 68,0 millions d'euros.

La dotation aux provisions pour dépréciation de 4,5 millions d'euros concerne la provision pour situation nette négative de la société Fnac Luxembourg.

Les autres charges et produits financiers représentent en 2022 et 2021 un produit net et correspondent principalement aux intérêts du prêt intragroupe et résultat de transactions sur actions propres.

NOTE 5 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Amortissements dérogatoires	0,0	(1,7)
Divers	(1,7)	(1,0)
TOTAL	(1,7)	(2,7)

En 2022, le poste divers pour 1,7 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.

En 2021, le résultat exceptionnel était 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. Le poste divers pour 1,0 million d'euros se composait essentiellement de la provision pour acquisition d'actions destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans de rémunération de performance.

NOTE 6 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Boni/mali d'intégration fiscale	32,8	31,4
TOTAL	32,8	31,4

En 2022, le profit net d'intégration fiscale s'élève à 32,8 millions d'euros. Il s'élevait à 31,4 millions d'euros en 2021.

Le montant total cumulé des déficits fiscaux reportables de la société Fnac Darty au 31 décembre 2022 est de 260,0 millions d'euros. Il était de 237,5 millions d'euros en 2021.

NOTE 7 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2021	Augmentation	Diminution	Au 31 décembre 2022
Titres de participation	1 955,2			1 955,2
Prêts	290,0			290,0
Participation Daphni Purple	4,2		(4,1)	0,1
Actions d'auto-contrôle	3,9	1,0		4,9
VALEURS BRUTES	2 253,3	1,0	(4,1)	2 250,2
Titres de participation	(26,6)		26,6	0,0
DÉPRÉCIATIONS	(26,6)	0,0	26,6	0,0
VALEURS NETTES	2 226,7	1,0	22,5	2 250,2

Titres de participations

Au 31 décembre 2022, la société Fnac Darty détient principalement :

- 46 421 807 titres de FDPS (Fnac Darty Participations et 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, et une valeur nette nulle après la dépréciation de la totalité de la valeur brute en 2022. Par ailleurs une provision pour situation nette négative de 4,5 millions d'euros a été constatée en 2022 ;
- 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 du même montant après une reprise pour provision de 26,6 millions d'euros en 2022.

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. Les modalités d'estimation de la valeur d'utilité, jusqu'en 2021, basées principalement sur l'observation de la capitalisation boursière moyenne du titre Fnac Darty, ont été réappréciées à la clôture 2022 et ont conduit à retenir une approche d'estimation reposant désormais sur les flux de trésorerie actualisés reflétant mieux la création de valeur issue de la transformation industrielle réalisée au sein du Groupe dans une perspective de gestion de la participation à long terme. En effet, les circonstances sur lesquelles l'estimation était fondée ont évolué dans le temps et la transformation engagée dans la structuration du Groupe et son organisation opérationnelle (mutualisation des achats, optimisation de certaines activités, intégration des différentes fonctions, etc. voir note 2.1) a abouti au cours de l'exercice 2022. Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence. En conséquence, la Société a effectué une reprise de provision pour dépréciation des titres de la société Darty Limited à hauteur de 26,6 millions d'euros. Suite à cette reprise, la valeur nette comptable des titres de Darty Limited s'élève à 1 116,8 millions d'euros.

En 2021, la Société avait 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 était de 26,6 millions d'euros pour une valeur nette de 1 090,2 millions d'euros.

Autres immobilisations financières

- Prêts : correspond à un prêt long terme d'un montant de 290,0 millions d'euros au bénéfice de la filiale Fnac Darty Participations.
- Participation Daphni : au 31 décembre 2022, les autres immobilisations financières incluent également la participation dans le fonds d'investissement Daphni Purple pour 5,8 millions d'euros, correspondant à tirage de 83 % sur un engagement total de 7,0 millions d'euros. Fnac Darty s'est engagée à souscrire à échéance 2026, les 17 % de parts restantes pour 1,2 million d'euros. En 2022, Daphni a procédé à des remboursements de valeur nominale de parts au bénéfice de Fnac Darty pour un montant total de 4,5 millions d'euros, partiellement compensé par un appel de fonds complémentaire de 0,4 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 est passée de 4,2 millions d'euros au 31 décembre 2021 (suite à de précédents remboursements en 2020 et 2021) à 0,1 million d'euros au 31 décembre 2022.
- Actions d'auto-contrôle : elles sont présentées dans les autres immobilisations financières, et représentent un actif de 4,9 millions d'euros au 31 décembre 2022, contre 3,9 millions d'euros au 31 décembre 2021. En 2022, dans le cadre du contrat de liquidité, 806 062 actions ont été acquises au prix moyen de 40,21 euros pour un montant global de 32 415 067 euros et 731 088 actions ont été cédées au prix moyen de 39,50 euros pour un montant global de 28 877 568 euros.

NOTE 8 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

Au 31 décembre 2022 et 2021, la société Fnac Darty n'a pas d'immobilisation incorporelle et corporelle.

NOTE 9 CRÉANCES

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
Comptes courants de filiale	0,0	25,5
État – impôt sur les bénéfices	14,1	1,8
Clients Groupe	4,8	8,0
Engagement Daphni	1,2	1,6
Charges à répartir	6,5	5,4
Créances diverses	0,9	0,4
TOTAL	27,5	42,7

Au 31 décembre 2022 :

- les créances vis-à-vis du Groupe de 4,8 millions d'euros sont composées uniquement de créances de la filiale Fnac Darty Participations et Services et de sociétés du Groupe à l'international ;
- le Groupe s'est engagé à souscrire 17 % de parts restantes de Daphni pour 1,2 million d'euros ;
- les charges à répartir de 6,5 millions d'euros sont principalement constituées de l'étalement des frais et commissions de mise en place de l'emprunt obligataire et des lignes de crédit consenties pour le financement du Groupe.

Au 31 décembre 2021, le compte courant débiteur de 25,5 millions d'euros correspondait à une créance en compte courant envers la filiale Fnac Darty Participations et Services. Ce compte courant est créditeur au 31 décembre 2022.

NOTE 10 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
Placements financiers	8,0	0,0
Dépréciation	0,0	0,0
Valeurs mobilières de placement	8,0	0,0
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	3,8	3,7
Disponibilités	3,8	3,7
TRÉSORERIE DÉBITRICE	11,8	3,7

Au 31 décembre 2022, les valeurs mobilières de placement et disponibilités d'un montant de 11,8 millions d'euros sont principalement composées de placements financiers pour 8,0 millions d'euros, ainsi que de dépôts bancaires pour 3,8 millions d'euros, dont 3,0 millions d'euros de liquidités liées au contrat de liquidité.

En 2021, les valeurs mobilières de placement et disponibilités étaient 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.

NOTE 11 CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
Capital social	26,9	26,8
Primes d'émission	971,0	971,0
TOTAL CAPITAL SOCIAL ET PRIMES	997,9	997,8
Réserve légale	2,7	2,6
Réserves réglementées	0,0	0,0
Autres réserves	0,0	0,0
TOTAL RÉSERVES	2,7	2,6
Report à nouveau	223,3	202,7
Provisions réglementées	26,9	26,9
Résultat de l'exercice	32,1	74,1
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	1 282,9	1 304,1

Sur l'exercice 2022, l'augmentation du poste capital social pour 0,1 million d'euros est liée à la création de 110 735 actions, correspondant aux attributions d'actions gratuites. Sur l'exercice 2021, l'augmentation du poste capital social pour 0,2 million d'euros était due à la création de 152 547 actions, correspondant aux attributions d'actions gratuites.

Sur l'exercice 2022, le poste primes d'émission est stable.

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 2021 de la société Fnac Darty, ainsi qu'à la distribution en 2022 d'un dividende ordinaire de 2,00 euros brut par action au titre de l'exercice 2021, représentant un montant total de 53,5 millions d'euros, affecté au 1^{er} semestre 2022. Ce dividende a été détaché le 21 juin 2022 et payé le 23 juin 2022.

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 2022.

NOTE 12 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Augmentation	Diminution	Au 31 décembre 2022
Provision pour situation nette négative	0,0	4,5		4,5
Provision pour achat d'actions destinées à être attribuées aux employés	0,6	1,1		1,7
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	0,6	5,6	0,0	6,2

La dotation aux provisions pour dépréciation de 4,5 millions d'euros concerne la provision pour situation nette négative de la société Fnac Luxembourg.

La provision pour achat d'actions destinées à être attribuées aux employés, correspond à la sortie de ressources attendue par l'entreprise dans le cadre des plans d'actions gratuites. Elle est calculée à partir des deux éléments suivants : le coût d'entrée des actions à la date de leur affectation au plan et le nombre probable d'actions qui seront remises aux bénéficiaires.

La provision est étalée sur la période pendant laquelle les bénéficiaires rendront les services, c'est-à-dire linéairement sur la période d'acquisition des droits.

NOTE 13 DETTES FINANCIÈRES

Au 31 décembre 2022, l'endettement financier de Fnac Darty est constitué de trois principales 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** : au mois de mars 2021, le Groupe a réussi 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 2,00 euros par action mis en paiement le 23 juin 2022, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1,019 action Fnac Darty par OCEANE à 1,070 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 23 juin 2022 ;
- **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 2022, la ligne de crédit BEI est utilisée à hauteur de 100 millions d'euros.

	Au 31 décembre 2022			
	Total	Moins d'un an	de 1 an à 5 ans	Plus de 5 ans
<i>(en millions d'euros)</i>				
Emprunt obligataire	651,7	1,7	650,0	
OCEANE	200,0		200,0	
Emprunt Banque européenne d'investissement	100,0	16,6	66,8	16,6
Autres dettes financières	0,4	0,4		
DETtes FINANCIÈRES	952,1	18,7	916,8	16,6

	Au 31 décembre 2021			
	Total	Moins d'un an	de 1 an à 5 ans	Plus de 5 ans
<i>(en millions d'euros)</i>				
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 en 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 étaient 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 du 30 mai 2022, elles sont 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 14 AUTRES DETTES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
Comptes courants d'intégration fiscale	9,2	4,2
Comptes courants de filiale	28,4	0,0
Dettes fiscales et sociales	4,1	4,8
Dettes diverses	6,6	7,3
TOTAL	48,3	16,3

Au 31 décembre 2022, le compte courant créditeur de 28,4 millions d'euros correspond à une dette en compte courant envers la filiale Fnac Darty Participations et Services.

Au 31 décembre 2022, les dettes diverses sont principalement constituées des redevances Groupe facturées par FDPS (3,6 millions d'euros), de l'engagement de la société Fnac Darty dans le cadre de sa participation au fonds Daphni Purple pour 1,2 million d'euros, ainsi que des fournisseurs de frais généraux.

NOTE 15 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 1,1 million d'euros au 31 décembre 2022, et 1,4 million d'euros au 31 décembre 2021.

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 :

(en millions d'euros)	2022	2021
Taux d'actualisation	3,80 %	1,00 %
Taux de croissance attendu des salaires	1,75 %	1,50 %

Autres engagements :

Le Groupe dispose d'une ligne de crédit RCF (*Revolving Credit Facility*) d'un montant de 500 millions d'euros. Cette ligne de crédit, d'une maturité de 5 ans à l'origine, a été prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en mars 2027. À cet égard, le Groupe dispose d'une option de prolongation supplémentaire jusqu'en mars 2028. Les conditions de cette ligne de crédit ont été renégociées en mars 2021. 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 SA, Fnac Direct, Établissements Darty et fils, Darty Grand Est, Darty Grand Ouest, Fnac Belgium et Fnac Vanden Borre. La ligne de crédit RCF (*Revolving Credit Facility*) n'a pas fait l'objet de tirage au 31 décembre 2022, et constitue donc un engagement hors bilan reçu.

Dans un contexte de volatilité accrue des marchés financiers, Fnac Darty a fait le choix de sécuriser le refinancement de sa prochaine échéance majeure de dette obligataire de 300 millions d'euros arrivant à maturité en mai 2024. Le 16 décembre 2022, le Groupe a mis en place une ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée, sous la forme d'un *Delayed Drawn Term Loan* (DDTL) de 300 millions d'euros, qui pourra être tirée une seule fois et uniquement pour rembourser l'emprunt obligataire arrivant à maturité en 2024. Cette nouvelle ligne repose sur un contrat bancaire avec des conditions similaires à celles de la ligne de crédit RCF existante de 500 millions d'euros. Elle aura une maturité de trois ans en cas de tirage, qui pourra être prolongée de deux ans. Elle intègre par ailleurs une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs, fixés en cohérence avec ceux du plan stratégique Everyday, sont atteints. Grâce à cette option, le Groupe peut ainsi maintenir la ligne obligataire jusqu'à sa maturité en mai 2024 tout en bénéficiant du bas coupon annuel, et ainsi sécuriser son niveau de frais financiers. Cette ligne n'a pas fait l'objet de tirage au 31 décembre 2022, et constitue donc un engagement hors bilan reçu.

NOTE 16 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Résultat net	32,1	74,1
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie	(21,1)	(66,5)
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT	11,0	7,6
Variation des besoins en fonds de roulement	48,0	312,9
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	59,0	320,5
(Acquisitions)/cessions d'immobilisations opérationnelles	0,0	0,0
Variation des immobilisations financières	3,1	(289,2)
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	3,1	(289,2)
Variations nettes des dettes financières	(0,6)	(504,6)
Variations des capitaux propres	0,0	0,0
Dividendes versés	(53,5)	(26,7)
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(54,1)	(531,3)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	8,1	(499,9)
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	3,7	503,6
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	11,8	3,7

En 2022, la variation nette de la trésorerie représente une amélioration de 8,1 millions d'euros. Cette amélioration résulte principalement de la combinaison de :

- la variation favorable de la trésorerie issue des opérations d'exploitation pour 59,0 millions d'euros expliquée principalement par la variation favorable du compte courant de la filiale Fnac Darty Participations et Services (FDPS) à hauteur de 53,9 millions d'euros ;
- la variation favorable de la trésorerie issue des opérations d'investissement pour 3,1 millions d'euros, liée à un remboursement de valeur nominale des parts détenues dans le fonds Daphni Purple pour 4,6 millions d'euros, partiellement compensé par un appel de fonds de 0,4 million d'euros et par les décaissements pour l'acquisition des actions d'auto-contrôle pour 1,0 million d'euros ;
- la variation défavorable de la trésorerie pour 53,5 millions d'euros liée à la distribution de dividendes aux actionnaires.

En 2021, la variation nette de la trésorerie représentait une dégradation de 499,9 millions d'euros. Cette dégradation était principalement liée à :

- la variation favorable de la trésorerie issue des opérations d'exploitation pour 320,5 millions d'euros était 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 variation défavorable de la trésorerie issue des opérations d'investissement pour 289,2 millions d'euros était 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 variation défavorable de la trésorerie issue des opérations de financement pour 531,3 millions d'euros était 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.



NOTE 17 AUTRES INFORMATIONS

17.1 / Rémunération versée au Président du conseil d'administration

En 2022, le montant brut versé à Jacques Veyrat, Président du conseil d'administration, au titre de ses fonctions actuelles durant l'exercice 2022, 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.

17.2 / Rémunération versée au Directeur Général

En 2022, 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 1 845 867 euros, dont 750 000 euros au titre de la rémunération annuelle fixe, 1 056 782 euros au titre de la rémunération variable annuelle 2021 suite à l'approbation par l'assemblée générale du 18 mai 2022, 18 055 euros au titre d'avantages en nature et divers, 11 325 euros au titre des cotisations du régime de retraite supplémentaire et 9 705 euros au titre des cotisations du régime de prévoyance.

Le Directeur Général ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

17.3 / Effectif moyen

En 2022, l'effectif moyen de la société Fnac Darty est de douze personnes.

17.4 / Transactions entre parties liées

Au 31 décembre 2022, le groupe Ceconomy Retail International détient 24,2 % du capital et 24,2 % des droits de vote de Fnac Darty. Au cours de l'exercice 2022, aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'est à mentionner. Ceconomy n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2022, la société Vesa Equity Investments détient 23,0 % du capital et 23,0 % des droits de vote de Fnac Darty. Aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et la société VESA Equity Investments n'est à mentionner. Vesa Equity n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2022, 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 2021, le groupe Ceconomy Retail International détenait 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'était à mentionner. Ceconomy n'avait pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2021, la société Indexia Développement, anciennement SFAM Group, détenait 11,3 % du capital et 11,3 % 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.

17.5 / 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
<i>(en millions d'euros)</i>														
A) Tranches de retard de paiement														
Nombre de factures concernées	41	2					0	23	0					0
Montant total des factures concernées TTC	3,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
dont Fnac Darty	3,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	46,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %							
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC								38,8 %	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				0,6										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 légaux : 60 jours date de facture							Délais contractuels : factures Groupe = 25 du mois suivant Délais légaux : 60 jours date de facture						

NOTE 18 INFORMATIONS SUR LES ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Fnac Darty proposera à l'assemblée générale annuelle des actionnaires prévue le 24 mai 2023 d'approuver la distribution d'un dividende de 1,40 euro par action. Ce montant représente un taux de distribution, calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies, de 38 %, en ligne avec celui de l'année dernière et conforme à la politique de retour à l'actionnaire présentée dans le plan stratégique Everyday.

Une option permettant aux actionnaires de recevoir la totalité du dividende, soit en numéraire, soit en actions nouvelles de la société, sera proposée. Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires, le prix des actions nouvelles émises en paiement du dividende s'élèvera à 95 % de la moyenne des cours d'ouverture de l'action pendant les 20 séances de bourse précédant l'assemblée générale des actionnaires, diminuée du montant net du dividende et arrondie au centime d'euro supérieur.

La date de détachement du dividende est fixée au 13 juin 2023 et la mise en paiement (ou l'émission d'actions nouvelles) au 6 juillet 2023. Les actionnaires pourront choisir le versement du dividende en actions nouvellement émises entre le 15 juin 2023 et le 29 juin 2023 inclus. À défaut d'avoir choisi l'option de paiement en actions nouvelles, l'actionnaire recevra le dividende en numéraire à la date de sa mise en paiement.



ÉTATS FINANCIERS

Annexes aux comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2022

NOTE 19 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Capital	Capitaux propres hors capital et résultat	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par Fnac Darty et non encore remboursés	Montant des cautions & avals donnés par Fnac Darty	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Fnac Darty au cours de l'exercice
				Brut	Net					
<i>(en millions d'euros)</i>										
Filiales détenues à + 50 %										
Fnac Darty Participations et Services	325,0	405,2	100 %	838,4	838,4	290,0	0,0	4 484,1	15,5	0,0
Darty Limited	149,3	381,4	100 %	1 116,8	1 116,8	0,0	0,0	0,0	(0,6)	0,0
Fnac Luxembourg SA	0,0	(3,3)	100 %	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0	(1,0)	0,0

NOTE 20 RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Résultats au cours des cinq derniers exercices	2022	2021	2020	2019	2018
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social (en euros)	26 871 853	26 761 118	26 608 571	26 515 572	26 605 439
Nombre d'actions ordinaires existantes	26 871 853	26 761 118	26 608 571	26 515 572	26 605 439
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Produits des activités courantes	10 574,0	11 940,5	10 490,3	18 626,7	18 117,8
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(21 741,8)	(23 067,7)	(28 463,8)	(45 482,6)	(55 170,5)
Impôts sur les bénéficiaires (charge)/boni	(32 789,9)	(31 440,5)	(55 411,5)	(41 826,7)	(43 193,2)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	2,1	(2,1)	7,7	5,3	16,1
Dotations (reprises) aux amortissements et provisions	(21 008,7)	(65 747,1)	100 018,6	5 331,7	5 429,6
Résultat net	32 054,7	74 122,0	(73 078,6)	(8 992,9)	(17 422,9)
Résultat distribué ^(a)	0,0	53 476,1	26 689,4	0,0	0,0
DONNÉES PAR ACTIONS (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés et avant dotations aux amortissements et provisions	0,41	0,31	1,01	(0,14)	(0,45)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1,19	2,77	(2,75)	(0,34)	(0,65)
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action	0,00	2,00	1,00	0,00	0,00
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	12	11	11	9	10
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	5 312,5	6 040,8	4 241,9	4 653,4	3 793,2
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en milliers d'euros)	2 476,0	2 177,5	1 941,8	2 065,3	2 507,3

(a) Le montant des dividendes 2022 sera connu définitivement à l'issue de l'assemblée générale annuelle du 24 mai 2023.

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 2022 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 2022

À l'Assemblée Générale de la société FNAC DARTY,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société FNAC DARTY relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, 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 2022 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

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

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 perçues et à percevoir 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 perçues et à recevoir au regard des dispositions contractuelles et des volumes d'achats annuels, constituent un point clé de l'audit.

Réponse d'audit apportée

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 des ristournes à percevoir à la clôture de l'exercice ;
- obtenir les éléments justificatifs de la réalisation des services rendus au 31 décembre 2022 ;
- obtenir les preuves d'encaissement pour les montants déjà perçus au 31 décembre 2022.

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

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 (*relief from royalty*) par un expert indépendant dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Darty en 2016.

La Direction s'assure, lors de chaque exercice et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir, que la valeur nette comptable de ces marques n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable des marques est la valeur la plus élevée entre leur juste valeur diminuée des coûts de sortie et leur valeur d'utilité.

La valeur recouvrable des marques a été déterminée sur la base de leur valeur d'utilité définie par l'actualisation des économies de redevances 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 2022, 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.

Réponse d'audit apportée

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 inflationniste ayant débuté en 2022 ;
- 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.

Évaluation de la 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 Unité Génératrice de Trésorerie (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 2022, la valeur nette comptable du goodwill affecté à l'UGT France s'élève à 1 513 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 2022, 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 :

- contrôler que les éléments composant la valeur nette comptable de l'UGT France à laquelle le goodwill est rattaché sont appropriés ;
- 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 notamment du contexte inflationniste ;
- 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.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, 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 par l'Assemblée Générale 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 2022, les deux cabinets étaient dans la 10^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 30^e année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A., dans la 10^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 2023

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Guillaume Crunelle
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Éric Ropert
Associé

Caroline Bruno-Diaz
Associée



5.7 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2022

À l'Assemblée Générale de la société Fnac Darty,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Fnac Darty relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, 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 2022 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

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 », 4 « Résultat financier », 7 « Immobilisations financières nettes » et 19 « Tableau des filiales et participations » de l'annexe aux comptes annuels)

Point clé de l'audit

Au 31 décembre 2022, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 1 955,2 millions d'euros, soit 85 % du total actif, dont les titres de Fnac Darty Participations et Services (FDPS) à hauteur de 838,4 millions d'euros et les titres de Darty Limited à hauteur de 1 116,8 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 FDPS et de Darty Limited est déterminée sur la base des flux de trésorerie futurs actualisés que FDPS et Darty Limited, ainsi que leurs filiales respectives, apportent au groupe Fnac Darty. La note 2.1 de l'annexe mentionne le changement d'estimation comptable mis en œuvre par la société en 2022 concernant la méthodologie de détermination de cette valeur d'utilité, qui était basée sur la capitalisation boursière du titre Fnac Darty antérieurement à 2022.

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. Une reprise de provision pour dépréciation des titres de la société Darty Limited a été constatée sur l'exercice à hauteur de 26,6 millions d'euros.

L'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation requiert un jugement important de la Direction, notamment pour déterminer les flux de trésorerie futurs actualisés apportés au groupe par chacune des deux filiales ainsi que leurs filiales respectives.

Compte tenu du poids des titres de participation au bilan ainsi que de leur sensibilité aux variations de données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations de la direction pour déterminer la valeur d'utilité, 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 des valeurs d'utilité des titres de participation entre les titres FDPS et Darty Limited, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- apprécier que l'estimation de la valeur d'utilité apportée au groupe par chacune des deux filiales ainsi que leurs filiales respectives et déterminée par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;
- apprécier le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie apportés au groupe par chacune des deux filiales ainsi que leurs filiales respectives au regard des hypothèses de la Direction et de l'environnement économique dans lequel opère le Groupe, au regard notamment des pressions inflationnistes ;
- 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 ;
- apprécier la cohérence et le contrôle arithmétique de la ventilation du critère d'allocation retenu entre les titres de participation des filiales FDPS et Darty Limited ;
- apprécier l'effet du changement d'estimation comptable sur la valorisation des titres de participations ainsi que le caractère approprié des informations sur ce changement d'estimation figurant dans les notes annexes aux comptes annuels.



ÉTATS FINANCIERS

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

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.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'Administration consacré au 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 la 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 aux prises de participation et de contrôle et 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 l'Assemblée Générale du 22 juin 1993 pour Deloitte & Associés et du 17 avril 2013 pour KPMG Audit, département de KPMG S.A..

Au 31 décembre 2022, les deux cabinets étaient dans la 10^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 30^e année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A., dans la 10^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 2023

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Éric Ropert
Associé

Caroline Bruno-Diaz
Associée

Deloitte & Associés

Guillaume Crunelle
Associé

6



Facteurs et gestion des risques

6.1 / Risques stratégiques	422	6.5 / Assurances	435
6.2 / Risques opérationnels	428	6.6 / Gestion des risques	436
6.3 / Risques réglementaires	431	6.6.1 / Le dispositif de gestion des risques	436
6.4 / Risques financiers	433	6.6.2 / Les cartographies des principaux risques	445

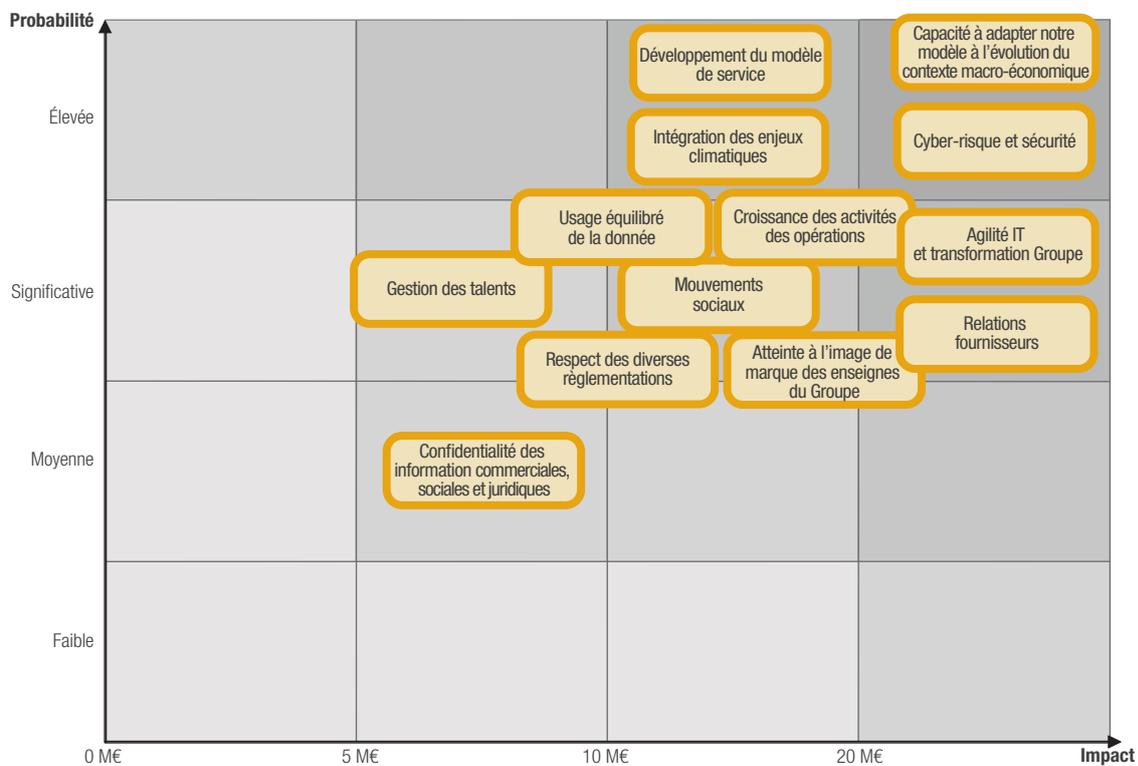
Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en constante évolution et conséquemment est exposé à des risques tant exogènes qu'endogènes dans le cadre du développement de ses activités en lien avec son plan stratégique. Aussi, le Groupe a procédé à une revue et à une évaluation des risques qui 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 2022.

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 stratégiques	Capacité à adapter l'organisation à l'évolution du contexte économique (inflation, énergie)	422
	Agilité IT et transformation du Groupe	423
	Relations avec les fournisseurs	424
	Développement du modèle de service	425
	Intégration des enjeux climatiques	426
	Atteinte à l'image de marque des enseignes du Groupe	427
	Confidentialité des informations commerciales, sociales et juridiques	427
Risques opérationnels	Cyber-risque et sécurité des systèmes d'information	428
	Croissance des activités des opérations	429
	Mouvements sociaux	429
	Gestion des talents	430
Risques réglementaires	Usage équilibré de la donnée	431
	Respect des diverses réglementations	432
Risques financiers	Risque de liquidité	433
	Plan de pension	434

Évaluation des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et impacts financiers estimés





6.1 / Risques stratégiques

Dans un contexte de crise, Fnac Darty doit poursuivre la transformation de son modèle omnicanal tout 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 dépenses et investissements afin de préserver la rentabilité de son modèle économique et porte une attention forte sur les évolutions et les perspectives.

Risques stratégiques – Capacité à adapter l'organisation à l'évolution du contexte économique (inflation, énergie)

Identification du risque

Fnac Darty évolue dans un secteur du retail concurrentiel et avec des marges peu élevées.

Les plans d'économies les plus contributeurs, les plus faciles et les plus rapides à mettre en œuvre ont déjà été réalisés dans le cadre des synergies réalisées lors du rapprochement de Fnac et Darty. Le Groupe doit néanmoins poursuivre la recherche permanente d'économies afin que son efficacité opérationnelle et ses résultats soient les moins affectés possible par la complexité du contexte économique, notamment les impacts de l'inflation sur nos structures de coûts (frais de personnel, transports, loyers, énergie, etc.).

Le Groupe pourrait ainsi ne pas être en capacité de mettre en œuvre des plans d'économies suffisants pour contrebalancer les niveaux d'inflation jamais connus jusqu'à présent.

Gestion du risque

La culture de la performance est au cœur de la stratégie du Groupe, afin que tous les métiers et entités du Groupe 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 du comité exécutif.

Risques stratégiques – 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 (plateformes web, Marketplace, services, franchises, 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, lié à son histoire.

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 informatique 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. Les mesures principales sont :

- le suivi mensuel des enjeux clés et des enveloppes d'investissement IT digital au comité exécutif au sein d'un comité dédié ;
- la poursuite du déploiement du développement agile au sein d'une organisation dédiée, et le renforcement de l'efficacité des mises en production de la *digital factory* (organisation mixte IT et métier) ;
- l'internalisation de ressources informatiques clés permettant une maîtrise dans le temps des composants cœurs business et facilitant la réussite du plan de convergence des systèmes d'information entre Fnac et Darty ;
- le renforcement du dispositif de continuité de service sur les applications les plus critiques en place ;
- l'utilisation des ressources *cloud* public pour supporter plus rapidement les nouveaux business stratégiques ;
- le bilan annuel sur le patrimoine applicatif ;
- la mise à jour régulière du schéma directeur.



Risques stratégiques – 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 2022.

Une grande partie des opérations du Groupe dépend de sa capacité à négocier 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 (Apple, Dyson, 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, 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 :

- l'alignement de nos intérêts et ceux des fournisseurs autour de la stratégie de valeur avec ses opportunités et ses contraintes (Channel management, exclusivités, valeur durabilité, etc.) par la conclusion de partenariats qui définissent l'intégralité de la relation (achats, communication, démonstration, merchandising) ;
- le développement de partenariat et d'exclusivité (WeFix et Apple, par exemple) ;
- la répartition du risque sur le portefeuille de fournisseurs ;
- la réalisation de la négociation annuelle valorisant les perspectives de croissance à leur juste niveau ;
- l'évolution des services proposés à nos fournisseurs : fourniture de data (SAV, LaboFnac, stocks, clients, parcours), expérience client Web (*livestreams*, chat, SEA, etc.), expérience client magasin (formation, animation), MyRetailLink, réparation, seconde vie ;
- le renforcement du rôle des services dans la négociation marchandise, en particulier autour des abonnements et des solutions de financement ;
- l'accompagnement du désengagement des marques chinoises TV, Téléphonie.

Risques stratégiques – 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, dans le temps, 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 propre écosystème et sur les partenariats afin de rendre ses services accessibles au plus grand nombre de clients.

Le Groupe a mis en place une équipe dédiée à l'accompagnement des magasins dans l'animation commerciale autour de la vente de services.

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 et forme plus de 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). La formation se fait via des Tech Académies, le lancement du premier centre de formation d'apprentis d'entreprise, ainsi que notre Centre de formation interne.

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.



Risques stratégiques – Intégration des enjeux climatiques

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 les mieux 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 dans sa stratégie, exposerait le Groupe à de multiples risques tels que :

- atteinte à la réputation du Groupe ;
- baisse d'attractivité ;
- perte d'activité commerciale ;
- fuite de certains investisseurs ;
- non-conformité et sanctions ;
- impact du changement climatique (événements extrêmes) sur ses sites et ses activités.

Enfin, afin de se préparer aux impacts du changement climatique, le Groupe doit être en mesure d'identifier les principaux risques physiques susceptibles d'affecter ses opérations et sa chaîne de valeur, et d'évaluer son niveau de résilience face à ces aléas.

La description précise des risques identifiés par le Groupe est présentée au chapitre 2, section 2.3.1.2.

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 se positionner comme acteur de référence de la distribution responsable et durable.

Dans ce but le Groupe a activé quatre leviers forts :

- 1 / définition d'une raison d'être qui intègre les enjeux environnementaux dans un contexte d'hyperchoix et de surconsommation : « s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable ». Cette ambition 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 comité exécutif 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 circulaire : lancement du « score de durabilité » et du label « Choix Durable », d'un abonnement à la réparation (Darty Max), d'une plateforme d'entraide à la réparation, développement des activités seconde vie et occasion...
- 4 / mesure de l'exposition du Groupe aux risques climatiques extrêmes réalisée en 2022.

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 2.3 (« Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement ») et section 2.2 (« Favoriser une consommation durable et un choix éclairé »).

Risques stratégiques – 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 sûreté ;
- 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 ;
- une politique de gestion de crise, ainsi que des modes opératoires associés, sont diffusés au sein du Groupe et font l'objet de rappels réguliers ;
- 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 stratégiques – Confidentialité des informations commerciales, sociales et juridiques**Identification du risque**

Dans le cadre de ses activités courantes et de son développement stratégique, le Groupe 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 ;
- la surveillance des atypismes sur les boîtes mails des collaborateurs clés ;
- la sensibilisation régulière de l'ensemble des collaborateurs au risque de *phishing* ;
- la gestion des informations commerciales clés de manière parcellaire, limitée et dans une logique d'information en « juste à temps » ;
- le rappel, dans la charte informatique du Groupe, des bonnes pratiques sur l'utilisation des outils et la gestion de l'information.



6.2 / Risques opérationnels

Risques opérationnels – 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 Fnac et Darty, 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 pour piloter ce risque et les plans d'actions associés de manière transverse dans toutes les filiales, des solutions techniques, des standards partagés, une politique commune ;
- l'amélioration continue de la sécurisation de nos sites marchands, de notre messagerie et de nos flux sortants (*Endpoint Detection and Response*) ;
- la gestion des identités numériques et la cyber-résilience ;
- la vérification des prestataires informatiques externes par l'obtention de garanties contractuelles permettant d'assurer la confidentialité et la sécurité des données traitées (conformité PCI-DSS des prestataires traitant des données bancaires) ;
- la sensibilisation régulière des collaborateurs du Groupe à la cyber-sécurité – formations obligatoires destinées à tous les collaborateurs notamment, campagnes de *phishing*, etc. ;
- l'organisation d'exercices dans le cadre d'une crise cyber (opérationnel et gouvernance) ;
- des audits anti-intrusion annuels conduits par des prestataires externes spécialisés et générant le cas échéant des plans d'action immédiats ;
- la diffusion de la charte informatique auprès des collaborateurs.

Risques opérationnels – Croissance des activités des opérations**Identification du risque**

Le développement de notre modèle omnicanal et la croissance de la part de nos ventes en ligne provoquent des tensions croissantes sur les opérations de Fnac Darty (logistique, livraison dernier kilomètre, relation client en particulier).

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.

Le Groupe doit également être en mesure d'absorber une hausse des coûts unitaires (liée à l'élargissement géographique de la franchise, à la hausse des coûts d'énergie et/ou des sous-traitants...).

Finalement, le Groupe doit assurer l'anticipation des futurs volumes de ventes (court/moyen/long terme), impactant les projets du Groupe et ayant une conséquence sur les opérations (logistique, livraison dernier kilomètre, relation client en particulier).

Gestion du risque

L'organisation de notre modèle opérationnel évolue pour mieux adapter nos capacités à traiter une demande croissante :

- le Groupe investit dans des équipements modernes de haute qualité permettant 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 d'atténuer l'impact du coût du transport sur les ventes en ligne en utilisant le réseau de magasins comme entrepôt et lieu de livraison ;
- la gestion incrémentale des capacités (débords, optimisation de l'espace) contribue à la gestion efficace de la saturation ;
- le transfert de la hausse des coûts unitaires (livraisons payantes, redevance franchisés, etc.) contribue à mieux supporter son impact.

Risques opérationnels – Mouvements sociaux**Identification du risque**

Face aux tensions sociales et/ou contestations massives, liées à l'évolution de la situation macroéconomique, le Groupe doit veiller à mettre en place des mesures permettant de limiter l'impact sur l'activité opérationnelle.

Le Groupe doit également maintenir de bonnes relations avec les représentants du personnel, permettant ainsi d'obtenir des signatures dans les négociations sociales clés pour accompagner la transformation du Groupe.

Gestion du risque

Le Groupe veille à assurer un climat social de qualité à travers notamment :

- le renforcement de la communication transparente ;
- la mise en place continue d'un dialogue social de proximité (conditions de travail, pouvoir d'achat, déploiement de projets structurants...).

Par ailleurs une réflexion est en cours autour de la mise en place de plans de continuité d'activité aux bornes des entrepôts et des magasins du Groupe, afin de protéger l'activité opérationnelle d'éventuels mouvements sociaux.



Risques opérationnels – 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 particulièrement sur les métiers techniques, et sur les compétences digitales.

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place différents dispositifs :

- 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 appropriés ;
- 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 sondés tous les mois sur des thématiques variées pour donner leur opinion sur les sujets de stratégie, de transformation du Groupe et de QVT, 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 adapté 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, du management par la responsabilisation et de l'activity based office ;
- la politique de rémunération a été adaptée sur un certain nombre de métiers du Groupe ;
- le développement de l'Académie Fnac Darty se poursuit, avec un cumul de 41 classes permettant ainsi au Groupe de se doter d'un vivier d'experts sur les métiers techniques. Cette académie a été totalement internalisée depuis le 24 octobre 2022 ;
- des actions autour de la modernisation de l'image employeur auprès des techniciens (divers plans de communication) ont été menées ;
- les modèles et pratiques de recrutement ont été modernisés permettant un recrutement plus rapide et plus ciblé.

Par ailleurs, le processus d'utilisation d'outils 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.

6.3 / Risques réglementaires

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 les éléments suivants (cf. section 2.5.3.1 « 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 ;
- la tenue d'un registre des traitements de données personnelles ;
- la sensibilisation et formation des collaborateurs ;
- documentation et procédures sur tous les périmètres concernés (Fnac Darty et filiales) ;
- l'information des clients et salariés ;
- la conservation des données personnelles pour des durées limitées ;
- la sécurité des systèmes d'information ;
- la formalisation de contrats (*Data Protection Agreement*) avec les sous-traitants et partenaires ;
- le renforcement de l'information relative à l'usage des données clients par le Groupe sur nos sites e-commerce et en magasins ;
- l'analyse systématique des projets dans le cadre d'une procédure « Privacy by design ».



Risques réglementaires – Respect des 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, au prix du livre (numérique et physique), aux garanties contractuelles fournies aux clients, 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 spécifiques sont réalisées en interne 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.

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 est réalisée 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 courant 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 2022, l'endettement brut du Groupe était constitué essentiellement de :

- 200 millions d'euros d'obligations convertibles, échéance mars 2027 ;
- 650 millions d'euros d'obligations seniors échéance avril 2024 et avril 2026 et intérêts capitalisés ;
- 100 millions d'euros de prêt BEI.

Dans un contexte particulièrement difficile pour le secteur de la distribution avec une tension accrue sur le pouvoir d'achat des ménages qui a notamment impacté cette fin d'année clé pour le Groupe, le cash-flow libre opérationnel s'élève à -30 millions d'euros en 2022. L'écart avec le cash-flow libre de l'année précédente s'explique, pour environ un tiers, par un EBITDA y compris éléments non courants en recul en lien avec le résultat opérationnel courant de l'année. De plus, cette année le BFR intègre moins d'encaissements en lien avec un niveau des ventes sur le mois de décembre moins élevé qu'attendu, et plus de décaissements enregistrés au début de l'année en lien avec une activité particulièrement soutenue fin 2021. Le niveau d'inventaires, quant à lui, reste maîtrisé et sain, en croissance de seulement environ + 40 millions d'euros versus fin 2021. Enfin, les investissements opérationnels pour 2022 sont en légère amélioration par rapport au niveau attendu à près de 130 millions d'euros.

Cette contre-performance sur l'année 2022 a eu un impact négatif sur le cash disponible du Groupe à fin d'année. Par conséquent Fnac Darty restera particulièrement vigilant en 2023 sur ses besoins de liquidité, en particulier si la situation macroéconomique venait à se détériorer.

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 2027 + 1, 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 2022. 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. De plus, 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. En 2022, le Groupe a activé sa première option d'extension de maturité de la ligne de crédit revolving jusqu'à mars 2027. Enfin, afin d'adresser la maturité de son obligation 2024, Fnac Darty a mis en place une ligne de crédit bancaire non tirée de 300 millions d'euros à échéance 3 ans + 1 + 1 dont le but est de refinancer l'obligation senior 2024. Cette nouvelle ligne permet au Groupe d'aller au bout de sa maturité 2024 afin de bénéficier d'un coupon particulièrement attractif et de sécuriser ainsi ses frais financiers à un niveau bas, dans un contexte de forte hausse des taux.

Le Groupe restera agile et à l'écoute des opportunités de financement en 2023, en particulier si la situation macroéconomique venait à se détériorer.



FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Risques financiers

Identification du risque

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 2022, 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 à la section 2.11.5 « Dette financière » du présent Document d'enregistrement universel.

Gestion du risque

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 2022.

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 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 négociation triennale qui a eu lieu en 2022, la suspension des contributions au fonds a été confirmée pour trois années supplémentaires ainsi que la prise en charge du paiement des frais de fonctionnement directement par le fonds et non plus par Fnac Darty.

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.

6.5 / Assurances

Politique de gestion des risques assurables

La politique de gestion des risques assurables est pilotée par la direction juridique du Groupe, en étroite collaboration avec les autres directions du Groupe.

Un travail d'identification, d'évaluation et de prévention des risques est effectué par les directions concernées, en amont du transfert des risques résiduels aux assureurs. Plus particulièrement, la politique de gestion des risques assurables consiste à :

- identifier les risques et les différents scénarios de sinistres possibles (sinistre maximum possible et sinistre raisonnablement escomptable) ;
- évaluer l'impact des risques identifiés, notamment l'impact financier en cas de réalisation du sinistre ;
- définir des plans de traitement des risques et mettre en œuvre les mesures de prévention adéquates ;
- arbitrer entre la conservation de certains risques et leur transfert au marché des assurances.

Cette analyse permet au Groupe de déterminer ses besoins en assurance et de protéger au mieux les personnes et les biens.

Sur cette base, la direction juridique du Groupe négocie avec les assureurs reconnus du marché les couvertures d'assurance les plus adaptées aux risques du Groupe.

Politique de prévention des risques assurables

Le Groupe continue à mettre en place et développer des mesures de prévention pour améliorer ses risques assurables afin de réduire la probabilité de réalisation de certains sinistres et/ou leur intensité quand ils se produisent.

Le comité assurance Fnac Darty regroupe plusieurs directions impliquées dans la gestion des risques. Son rôle est d'améliorer l'efficacité du dispositif de gestion des risques assurables, et notamment pour mission :

- de mettre en place et d'informer sur les actions de prévention et de traitement des risques ;
- et de suivre leur mise en place.

Politique de transfert des risques assurables

Le Groupe mène une politique de transfert de ses risques significatifs aux compagnies d'assurances. Les risques de fréquences à faible intensité et bien maîtrisés restent supportés par le Groupe.

Le Groupe veille à maintenir une stratégie qui lui permet de dégager une valeur de l'assurance positive en cherchant le meilleur équilibre entre la couverture du risque et la prime. Cette appréciation est faite avec les courtiers et les conseils en tant que professionnels de l'assurance.

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 assurance qui s'appuie notamment sur la cartographie des risques assurables, afin de vérifier leur adéquation avec l'évolution des activités du Groupe et du marché de l'assurance.

Les principaux programmes d'assurances souscrits par le Groupe couvrent l'ensemble de ses filiales et sont complétés, le cas échéant, par des dispositifs locaux spécifiques dans le respect des réglementations des différents pays dans lesquels il est implanté.

Le Groupe reste vigilant sur la communication des informations relatives à ses programmes d'assurance, la divulgation de certaines informations pouvant lui être préjudiciable dans les négociations contractuelles ou en cas de sinistre.

À titre indicatif, le Groupe a souscrit des polices d'assurance pour couvrir les risques de dommages aux biens et pertes d'exploitation, de responsabilité civile et des polices d'assurance obligatoires notamment en Flotte Automobile :

- **dommages aux biens 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 et contre les pertes d'exploitation consécutives à ces dommages.

La mise en place de cette couverture d'assurance résulte de la politique de gestion des risques assurables, 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 ;

- **responsabilité civile** : afin de couvrir les risques d'exploitation ou les risques après livraison ou prestations, le Groupe a souscrit une police d'assurance de Responsabilité civile. Cette police lui permet de couvrir les conséquences pécuniaires qui pourraient résulter d'un dommage corporel ou matériel dont il est responsable, et qui peuvent être causés aux tiers du fait de l'activité de l'ensemble de ses filiales ou des produits vendus ;
- **flotte automobile** : cette police d'assurance obligatoire couvre la flotte automobile du Groupe, contre les risques de responsabilité et de dommages pouvant survenir lors de la circulation des véhicules.

Les montants des garanties sont définis par les différentes politiques décrites précédemment en tenant compte des risques financiers et des conditions de couverture disponibles sur le marché des assurances. Un arbitrage est effectué entre les garanties d'assurance et les conditions tarifaires proposées.

Conformément aux pratiques, aux conditions et aux contraintes du marché, les polices d'assurance décrites comprennent des exclusions de garanties, des limitations et des franchises. Ces couvertures évoluent en fonction de l'évolution des activités du Groupe et en fonction de l'état du marché lors des renouvellements.



6.6 / 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.

6.6.1 / 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.

6.6.1.1 / L'organisation de la gestion des risques et son articulation avec le contrôle interne

Cadre organisationnel

Le cadre organisationnel comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif.

Organisation de la gestion des risques au niveau Pays

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés repose sur le Directeur Général du pays et les responsables locaux, qui sont au plus près des risques liés aux activités qu'ils exercent ou supervisent :

- les revues de performance mensuelles contribuent à la détection de l'apparition et de la survenance des risques ;
- les directions Sécurité pays sont responsables de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise et de toutes les personnes présentes sur l'ensemble des sites du Groupe et mettent en œuvre l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle ;
- les directions 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.

L'organisation de contrôle interne et de gestion des risques évoquée ci-dessus est amenée à se renforcer en 2023.

Le Groupe a repensé globalement son modèle de contrôle et de gestion des risques afin de l'adapter aux évolutions du modèle d'affaires et de son environnement.

Le nouveau modèle, mis en place en janvier 2023, clarifie les rôles et les responsabilités sur les trois lignes de maîtrise en ayant pour vocation de diffuser largement la culture de gestion des risques au périmètre du Groupe.

Il s'appuie notamment sur une organisation de contrôle opérationnel dont la vocation est d'accompagner le management dans les contrôles courants des activités (détection, renforcement, formation).

Rattachée au secrétariat général du Groupe, une direction des risques a été créée afin d'assurer une coordination renforcée des actions du contrôle opérationnel, du contrôle interne, de l'audit interne, de la conformité éthique et de la Sûreté.

L'organisation du contrôle interne évolue dans l'objectif d'aider le management à identifier les risques inhérents à leurs activités et à s'assurer de l'existence des contrôles adaptés à la couverture de ces risques (cartographie, structuration des processus & procédures, reporting).

L'audit interne a également renforcé son organisation pour étendre son action sur les enjeux opérationnels, IT et corporate au périmètre du Groupe (surveillance et assurance sur le dispositif de contrôle et de gestion des risques).

Enfin, face à la progression du risque de fraude, le Groupe a également décidé de créer une structure dédiée à la détection, la prévention et la résolution des cas de fraudes internes et externes sous l'égide de la direction de la sûreté 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 des 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.

6.6.1.2 / Les principes généraux du contrôle interne

La définition et les objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe 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 1 200 personnes ont été formées au conflit d'intérêts au cours de l'année 2022. 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. Le dispositif existant a été mis en conformité avec les exigences de la loi Wasserman en fin d'année 2022.
- Les valeurs clés fédératrices de 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.



FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Gestion des risques

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 2022, outre ce dernier, le Directeur Général Belgique et Luxembourg, la secrétaire générale Groupe, la directrice des ressources humaines, le directeur commercial, la directrice client, marketing et développement commercial, le directeur services et opérations, le directeur exploitation, le directeur administratif et financier, la Directrice Générale Fnac Espagne, le directeur E-commerce et Digital, la directrice de la communication et des affaires publiques, la directrice exécutive Transformation et 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 (DAF) 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 DAF adjoint Groupe en charge de la performance et les membres permanents sont :

- le directeur des opérations et des systèmes d'information Groupe ;
- 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.

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 conseil d'administration s'appuie notamment sur les travaux réalisés par les trois comités ci-dessous :
 - 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 ». À cet effet, le comité d'audit procède à un examen régulier de l'avancée des plans de remédiation des risques majeurs ;
 - 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.
- La direction générale du Groupe s'appuie sur les travaux réalisés par les comités ci-dessous, pour piloter les enjeux de conformité et de gestion des risques :
 - le comité climat, mis en place en 2019, se réunit une fois par trimestre et est composé de trois sponsors du comité exécutif (secrétaire générale du Groupe, directeur des services et des opérations, directeur commercial), 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 2020. 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 ;
 - le comité 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 2.5.3 « Usage et protection des données personnelles, cybersécurité » ;
 - 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.



6 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Gestion des risques

- 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.

L'auto-évaluation

Il est demandé aux acteurs en charge d'appliquer le dispositif de contrôle interne et d'auto-évaluer leur niveau 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 ;
- lancer des plans d'action et d'amélioration le cas échéant.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- une campagne auto-évaluation annuelle des règles incontournables Fnac Darty, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacune des organisations pays du Groupe. En 2022, 15 cycles ont été auto-évalués. Le questionnaire du cycle « Finance, comptabilité et gestion », adressé aux directeurs financiers des pays, tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application.

Ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne dont ils ont la charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble des activités et aux opérationnels de se mettre à jour des meilleures pratiques. Ils permettent de lancer des plans d'action d'amélioration sur la base des résultats obtenus.

L'audit interne

En 2022, 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 les 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.

6.6.1.3 / Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information financière

Principes généraux d'organisation du contrôle interne comptable et financier

Définition et objectifs

Le contrôle interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables : processus de production de l'information financière, processus d'arrêté des comptes et actions de communication.

Le dispositif de contrôle interne comptable et financier vise à assurer :

- le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur la base desquels les comptes sont établis ;
- l'application des orientations fixées par la direction générale au titre des informations financières ;
- la préservation des actifs ;
- la qualité de la remontée des informations qui concourent à l'élaboration des comptes publiés et la fiabilité de leur traitement centralisé pour la consolidation Groupe en vue de leur diffusion et de leur utilisation à des fins de pilotage ;
- le contrôle de la production des éléments financiers comptables et de gestion.

Périmètre

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable comprend la société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

L'organisation et le processus de pilotage de la fonction comptable et financière

L'organisation

L'élaboration de l'information financière et comptable du Groupe est assurée par la direction financière Groupe.

En 2022, la direction financière du Groupe comprend les services suivants :

- 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 ;



FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Gestion des risques

- 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.

6.6.2 / 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, des cartographies spécifiques des risques ont été réalisées (corruption, devoir de vigilance, RGPD).

6.6.2.1 / 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 par les membres du comité d'audit au mois de novembre de chaque année avant d'être présentée au conseil d'administration.

Un point régulier est réalisé auprès des membres du comité d'audit notamment sur le niveau d'avancement des plans de remédiation.

6.6.2.2 / La cartographie spécifique des risques de corruption du Groupe

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, 2.5.2 « Lutte contre la corruption »). La cartographie des risques de corruption fait l'objet d'une revue annuelle par le comité éthique du Groupe.

6.6.2.3 / 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, 2.5.4 « 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.

6.6.2.4 / 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, 2.5.3 « Usage et protection des données personnelles, cybersécurité »). La cartographie des risques RGPD fait l'objet d'une revue annuelle par le comité éthique du Groupe.

7



Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat

7.1 / La Société	448	7.4 / Les informations boursières	472
7.1.1 / Renseignements concernant la Société	448	7.4.1 / Marché des actions	472
7.1.2 / Actes constitutifs et statuts	448	7.4.2 / Cours de l'action Fnac Darty et volumes de transactions	473
7.2 / Le capital	451	7.4.3 / Établissement assurant le service financier	473
7.2.1 / Capital social émis et capital social autorisé mais non émis	451	7.5 / Politique de distribution des dividendes	474
7.2.2 / Titres non représentatifs de capital	453	7.6 / Dialogue avec les actionnaires et investisseurs	475
7.2.3 / Auto-contrôle, auto-détention, acquisition et annulation par la Société de ses propres actions	454	7.7 / Organisation du Groupe	476
7.2.4 / Autres droits ou titres donnant accès au capital	457	7.7.1 / Organigramme simplifié du Groupe	476
7.2.5 / Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis	462	7.7.2 / Principales filiales et participations	478
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	462	7.8 / Transactions avec les parties liées	481
7.2.7 / Historique du capital social au cours des cinq derniers exercices	463	7.8.1 / Transactions avec les parties liées	481
7.3 / Les actionnaires	468	7.8.2 / Conventions réglementées	481
7.3.1 / Actionnariat	468	7.8.3 / Opérations intragroupes significatives	481
7.3.2 / Droit de vote des actionnaires	472	7.9 / Contrats importants	482
7.3.3 / Structure de contrôle	472		
7.3.4 / Accords susceptibles d'entraîner un changement du contrôle qui s'exerce sur la Société	472		



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 96950091FL62XSLPHO35.

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 (pour une durée de deux ou trois années) 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.

Nul ne peut être nommé directeur général s'il a dépassé l'âge de soixante (65) ans ; s'il vient à dépasser cet âge, le directeur général est réputé démissionnaire d'office.

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.

Nul ne peut être nommé directeur général délégué s'il a dépassé l'âge de soixante-cinq ans. S'il vient à dépasser cet âge, le directeur général délégué est réputé démissionnaire d'office.

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 (article 22 des statuts)

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 et des droits de vote, 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 26 871 853 euros au 31 décembre 2022 et au 28 février 2023, 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 26 729 156 droits de vote réels au 31 décembre 2022 et 26 731 451 droits de vote réels au 28 février 2023. 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 28 mai 2020, du 27 mai 2021 et du 18 mai 2022.

Date de l'assemblée générale N° de résolution	Délégations et autorisations en cours de validité au cours de l'exercice 2022	Utilisation au cours de l'exercice 2022
Rachats d'actions et réduction du capital social		
18 mai 2022 16 ^e résolution	Autorisation à l'effet de faire racheter par la société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce Durée (échéance) : 18 mois à compter de l'AG Montant maximal : 10 % du nombre d'actions composant le capital social au jour de l'assemblée Prix maximum par action : 80 € Montant maximum de l'opération : 214 088 880 € Suspension en période d'offre publique	Voir 7.2.3.1
18 mai 2022 17 ^e résolution	Autorisation de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : 10 % du capital social par 24 mois	Voir 7.2.3.2
Émission de titres		
27 mai 2021 19 ^e résolution	Émission 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 maintien du droit préférentiel de souscription Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : Actions : 13 M€ ^(a) Titres de créance : 260 M€ ^(a) Suspension en période d'offre publique	Néant
27 mai 2021 20 ^e résolution	Émission 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 avec suppression du droit préférentiel de souscription et délai de priorité facultatif par offre au public et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : Actions : 2,60 M€ ^(b) Titres de créance : 260 M€ ^(a) Suspension en période d'offre publique	Néant



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Le capital

Date de l'assemblée générale N° de résolution	Délégations et autorisations en cours de validité au cours de l'exercice 2022	Utilisation au cours de l'exercice 2022
27 mai 2021 21 ^e résolution	Émission 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 Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : Actions : 2,60 M€ ^(c) Titres de créance : 260 M€ ^(a) Suspension en période d'offre publique	Néant
27 mai 2021 24 ^e résolution	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : Actions : 10 % du capital social au jour de l'AG ^(c) Titres de créance : 260 M€ ^(a) Suspension en période d'offre publique	Néant
27 mai 2021 22 ^e résolution	Autorisation consentie au conseil d'administration, en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital par an Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : 10 % du capital social par an Suspension en période d'offre publique	Néant
27 mai 2021 18 ^e résolution	Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices et/ou primes Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : 13 M€ ^(c) Suspension en période d'offre publique	Néant
27 mai 2021 23 ^e résolution	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale) et plafonds fixés par l'assemblée Suspension en période d'offre publique	Néant
Émission réservée aux salariés et aux dirigeants		
18 mai 2022 19 ^e résolution	Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : 1,3 M€ ^(c)	Néant
18 mai 2022 18 ^e résolution	Octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions avec renonciation au droit préférentiel de souscription Durée (échéance) : 38 mois à compter de l'AG Plafond individuel : 3 % du capital social au jour de l'attribution ^(e)	Néant
28 mai 2020 20 ^e résolution	Attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié de la Société, avec renonciation du droit préférentiel de souscription Durée (échéance) : à compter du 28/09/2020 jusqu'au 27/07/2023 Plafond individuel : 5 % du capital social au jour de l'attribution ^(e)	297 105 actions attribuées le 18 mai 2022, soit 1,11 % du capital ^(f)

(a) 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.

(b) Plafond commun d'augmentation de capital de 2,60 millions d'euros sur lequel s'imputent les plafonds visés au (c) et qui s'impute sur le plafond global visé au (a).

(c) Imputation sur le plafond commun d'augmentation de capital visé au (b).

(d) Imputation sur le plafond global visé au (a).

(e) 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 (a). Sous-plafond commun aux autorisations en matière de stock-options et d'attributions gratuites d'actions au profit des dirigeants mandataires : 0,6 % du capital social au sein du plafond commun.

(f) Pourcentage résiduel de l'autorisation : 2,97 %.

M€ : millions d'euros.

La Société a mis en œuvre les résolutions portant l'autorisation consentie au conseil d'administration, à l'effet Société de faire racheter par la société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce et sur l'autorisation consentie au conseil d'administration à l'effet réduire le capital de la Société par annulation d'actions auto détenues 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. section 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 (OCEANES) »).

7.2.2 / TITRES NON REPRÉSENTATIFS DE CAPITAL

Le Groupe dispose depuis le 15 mai 2019 d'obligations seniors pour un montant 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 % 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. Fnac Darty a ainsi 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 initiale de 5 ans (mars 2026) qui pourra être prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en mars 2028. En 2022, le Groupe a activé la première option d'extension de maturité jusqu'à mars 2027.

De plus, le Groupe a mis en place cette année une ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée, sous la forme d'un *Delayed Drawn Term Loan* (DDTL) de 300 millions d'euros, qui pourra être tirée une seule fois et uniquement pour rembourser l'emprunt obligataire arrivant à maturité en 2024. Cette nouvelle ligne repose sur un contrat bancaire avec des conditions similaires à celles de la ligne de crédit RCF existante. Elle aura une maturité de 3 ans en cas de tirage (décembre 2025), qui pourra être prolongée jusqu'en décembre 2027. En cohérence avec les objectifs stratégiques du nouveau plan stratégique Everyday, comme la ligne de crédit revolving RCF, 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.



7.2.3 / AUTO-CONTRÔLE, AUTO-DÉTENTION, ACQUISITION ET ANNULATION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Les informations relatives aux actions d'autocontrôle sont présentées au chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel.

7.2.3.1 / Programme de rachat d'actions propres en vigueur au jour d'établissement du Document d'enregistrement universel et annulation par la société de ses propres actions

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires de la Société a autorisé le 18 mai 2022, 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 18 mai 2022	18 mois	80 euros (hors frais d'acquisition)	214 088 880 euros	10 % du nombre d'actions composant le capital de la Société au jour de l'AG

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société a, le 18 mai 2022, 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
Annulation d'actions propres détenues par la société	26 mois	24 mois	10 % des actions composant le capital de la Société au jour de la décision d'annulation

Aucun rachat d'actions propres n'a été effectué par la Société en 2022, en dehors de rachats au titre du contrat de liquidité.

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 en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de fusion, de scission, d'apport ou de croissance externe ;
- 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 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) 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.

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 2022, dans le cadre du contrat de liquidité, 806 062 actions ont été acquises au prix moyen de 40,2141 euros pour un montant global de 32 415 067,36 euros et 731 088 actions ont été cédées au prix moyen de 39,4994 euros pour un montant global de 28 877 569,86 euros. Au titre de ce contrat de liquidité, à la date du 31 décembre 2022, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 142 697 actions et 2 989 791,17 euros.

Il est à noter qu'un avenant a été signé en mars 2022 augmentant les moyens alloués au contrat de liquidité⁽¹⁾ et qu'une réduction des moyens a eu lieu en août 2022⁽²⁾.

Au 28 février 2023, la Société détenait 140 402 actions.

(1) <https://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2022/03/cp-augmentation-de-moyens-au-contrat-de-liquidite-vf.pdf>.

(2) <https://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2022/08/fnac-darty-reduction-obligatoire-de-moyens-contrat-de-liquidite-fr.pdf>.



7.2.3.2 / Descriptif du programme de rachat d'actions soumis pour autorisation à l'assemblée générale du 24 mai 2023

Présentation du programme soumis à la prochaine assemblée

Une nouvelle autorisation est soumise à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 24 mai 2023 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023 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	214 974 800 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 2022, le capital potentiel est composé de 2 468 221 OCEANES et de 1 213 221 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 essentiellement 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 décidés par les conseils d'administration du 23 mai 2019, 28 mai 2020, 27 mai 2021 et 18 mai 2022 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 de la quatorzième résolution, 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'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 actions issues des attributions gratuites d'actions ne sont définitivement acquises aux bénéficiaires, pour le plan attribué en 2019 (à l'exclusion expresse des dirigeants mandataires sociaux exécutifs) 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 par les bénéficiaires, pour les plans attribués en 2019 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en 2020, 2021 et 2022 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 décidés 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 d'administration du 28 avril 2017 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

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 (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).

Le premier plan mis en place par le conseil d'administration du 18 mai 2022 prévoit une durée de trois ans avec une seule période d'acquisition (18 mai 2022 – 17 mai 2025). 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 un panel de sociétés du secteur de la distribution grand public est mesurée en 2025 au titre de la période 2022-2024 pour l'ensemble de la période, et des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2025 après la publication des résultats annuels du Groupe 2024 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2022, 2023 et 2024 pour l'ensemble de la période ; et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en 2025 en prenant en compte la croissance moyenne annuelle du score de durabilité Groupe et la réduction moyenne annuelle des émissions de CO₂ mesurées lors des exercices 2022, 2023 et 2024 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 18 mai 2022 prévoit une durée de trois ans avec une seule période d'acquisition (18 mai 2022 – 17 mai 2025). 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 un panel de sociétés du secteur de la distribution grand public est mesurée en 2025 au titre de la période 2022-2024 pour l'ensemble de la période, et des conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre apprécié en 2025 après la publication des résultats annuels du Groupe 2024 en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2022, 2023 et 2024 pour l'ensemble de la période ; et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en 2025 en prenant en compte la croissance moyenne annuelle du score de durabilité Groupe et la réduction moyenne annuelle des émissions de CO₂ mesurées lors des exercices 2022, 2023 et 2024 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 18 mai 2022 prévoit une durée de trois ans avec une seule période d'acquisition (18 mai 2022 – 17 mai 2025). 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 des plans spécifiques 2021 et 2022, ces derniers étant soumis à une condition de présence.



7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Le capital

Principales caractéristiques	Plan 2019	Plan 2019
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	17 juin 2016	17 juin 2016
Date du conseil d'administration	23 mai 2019	23 mai 2019
Conditions de performance	TSR Atteinte d'un niveau de cash-flow libre RSE	TSR Atteinte d'un niveau de cash-flow libre RSE
Date d'acquisition définitive	22 mai 2021 : pour 33,33 % 22 mai 2022 : pour 66,67 %	22 mai 2022 : pour 100 %
Date de fin de période de conservation		
Nombre d'actions gratuites initialement attribuées	214 449	31 752
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017		31 752
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2022	0	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2022	0	0
Annulées ou caduques au 31 décembre 2022	83 874	9 525
Acquises au 31 décembre 2022	130 575	22 227

Principales caractéristiques	Plan 2020	Plan spécial 2020
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	23 mai 2019	28 mai 2020
Date du conseil d'administration	28 mai 2020	16 juin 2020
Conditions de performance	TSR Atteinte d'un niveau de cash-flow libre RSE	Aucune
Date d'acquisition définitive	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	616 496	98 743
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017	76 997	
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2022	209	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2022	543 780	0
Annulées ou caduques au 31 décembre 2022	72 716	0
Acquises au 31 décembre 2022	0	98 743

Principales caractéristiques	Plan 2021	Plan 2021	Plan 2021
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	28 mai 2020		
Date du conseil d'administration	27 mai 2021	27 mai 2021	27 mai 2021
Conditions de performance	TSR	TSR	Aucune
	Atteinte d'un niveau de cash-flow libre RSE	Atteinte d'un niveau de cash-flow libre RSE	
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 2022	161	46	45
En cours d'acquisition au 31 décembre 2022	225 960	50 862	13 005
Annulées ou caduques au 31 décembre 2022	18 700	3 514	1 000
Acquises au 31 décembre 2022	0	0	0

Principales caractéristiques	Plan 2022	Plan 2022	Plan 2022
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	28 mai 2020		
Date du conseil d'administration	18 mai 2022	18 mai 2022	18 mai 2022
Conditions de performance	TSR	TSR	Aucune
	Atteinte d'un niveau de cash-flow libre RSE	Atteinte d'un niveau de cash-flow libre RSE	
Date d'acquisition définitive	17 mai 2025 pour 100 %	17 mai 2025 pour 100 %	17 mai 2025 pour 100 %
Date de fin de période de conservation			
Nombre d'actions gratuites initialement attribuées	297 105	66 019	17 240
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017	48 316		
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2022	173	55	48
En cours d'acquisition au 31 décembre 2022	297 105	65 719	16 790
Annulées ou caduques au 31 décembre 2022	0	300	450
Acquises au 31 décembre 2022	0	0	0

TOTAL DES ACTIONS GRATUITES EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2022 **1 213 221**

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 2 euros par action mis en paiement le 23 juin 2022, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1,019 action Fnac Darty par OCEANE à 1,070 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 23 juin 2022.

Au 31 décembre 2022, il n'y a pas eu de conversion anticipée d'OCEANE.

Effet dilutif

Au 31 décembre 2022, la Société comptait 1 213 221 actions attribuées gratuitement en cours d'acquisition dont 1 066 845 pouvant faire l'objet d'une remise d'actions nouvelles. Il est à noter que les deuxième et troisième plans d'attribution gratuite d'actions attribués en 2021 et 2022 prévoient expressément la livraison d'actions déjà existantes et ne sont donc pas dilutifs. Au 31 décembre 2022 le nombre d'actions de la Société s'élevait à 26 871 853 actions. À cette date, si toutes les actions gratuites pouvant faire l'objet d'une remise d'actions nouvelles avaient été acquises par voie d'émission d'actions nouvelles, 1 066 845 actions auraient été créées, représentant un pourcentage de dilution de 3,97 %.

La dilution maximale, estimée sur la base du capital de la Société et du ratio de conversion des 2 640 996 OCEANES au 31 décembre 2022, serait de 9,83 % 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)
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	463 368,10	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
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	138 307,90	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



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Le capital

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)
07/06/2019	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	26 498 288	394 451,90	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.	26 608 571	26 620 803	1,00	26 620 803
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

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)
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
23/05/2022	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 761 118	n. a.	26 761 118	26 867 296	1,00	26 867 296
17/06/2022	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 867 296	n. a.	26 867 296	26 871 853	1,00	26 871 853

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 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) ;



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Le capital

- 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) ;
- le Directeur Général, par décision du 23 mai 2022 a constaté une augmentation de capital social de 106 178 euros par émission de 106 178 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 26 761 118 euros à 26 867 296 euros (divisé en 26 867 296 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 17 juin 2022, a constaté une augmentation de capital social de 4 557 euros par émission de 4 557 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 26 867 296 euros à 26 871 853 euros (divisé en 26 871 853 euros actions d'une valeur nominale de 1 euro).



7.3 / Les actionnaires

7.3.1 / ACTIONNARIAT

À la date du 31 décembre 2022 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 2022			
	Actions	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables
Ceconomy Retail International	6 501 845	24,20 %	24,20 %	24,32 %
Vesa Equity Investment ^(a)	6 193 033	23,05 %	23,05 %	23,17 %
Indexia Développement ^(b)	3 026 422	11,26 %	11,26 %	11,32 %
Actionnariat salarié	508 423	1,89 %	1,89 %	1,90 %
Auto-détention	142 697	0,53 %	0,53 %	-
Flottant ^(c)	10 499 433	39,07 %	39,07 %	39,28 %
TOTAL	26 871 853	100,00 %	100,00 %	100,00 %

(a) Entité contrôlée par Monsieur Daniel Kretinsky.

(b) Anciennement groupe SFAM.

(c) Calculé par différence.

Au 31 décembre 2022, date d'arrêt de la dernière étude actionnariale qui a permis d'identifier 99,4 % des détenteurs d'actions Fnac Darty, les investisseurs institutionnels représentent plus de 85 % du flottant dont plus de 40 % sont français.

À la connaissance de la Société et à la date du 1^{er} mars 2023, seuls les actionnaires Ceconomy Retail International, Vesa Equity Investment et Indexia Développement détiennent directement ou indirectement chacun plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Situation au 31 décembre 2021

Situation au 31 décembre 2020

Situation au 31 décembre 2021				Situation au 31 décembre 2020			
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
6 501 845	24,30 %	24,30 %	24,36 %	6 501 845	24,44 %	24,44 %	24,51 %
810 184	3,03 %	3,03 %	3,04 %	0	0,00 %	0,00 %	0,00 %
3 026 422	11,31 %	11,31 %	11,34 %	3 026 422	11,37 %	11,37 %	11,41 %
463 512	1,73 %	1,73 %	1,74 %	306 479	1,15 %	1,15 %	1,16 %
67 723	0,25 %	0,25 %	-	78 750	0,30 %	0,30 %	-
15 891 432	59,38 %	59,38 %	59,53 %	16 695 075	62,74 %	62,74 %	62,93 %
26 761 118	100,00 %	100,00 %	100,00 %	26 608 571	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Les principaux mouvements d'actionnaires entre 2017 et 2022 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 ;
- 2022 : Ceconomy demeure l'actionnaire de référence du Groupe à 24,2 %, suivi de Vesa Equity Investment avec 23,0 % du capital et 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 2022 et jusqu'au 8 mars 2023 ont été les suivants :

Société	Date de la déclaration	Date du franchissement	Nature du seuil	Sens du franchissement	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Vesa Equity Investment SARL	25/01/2022	n. c.	statutaire	hausse	1 070 390	4 %	4 %
Vesa Equity Investment SARL	22/02/2022	16/02/2022	légal	hausse	1 350 000	5,04 %	5,04 %
Vesa Equity Investment SARL	03/03/2022	n. c.	statutaire	hausse	1 612 842	6 %	6 %
Vesa Equity Investment SARL	07/03/2022	n. c.	statutaire	hausse	2 204 085	8 %	8 %
Vesa Equity Investment SARL	10/03/2022	n. c.	statutaire	hausse	2 434 943	9 %	9 %
Amundi	10/03/2022	10/03/2022	statutaire	baisse	994 073	3,71 %	3,71 %
Vesa Equity Investment SARL	11/03/2022	07/03/2022	légal	hausse	2 702 770	10,10 %	10,1 %
Vesa Equity Investment SARL	14/03/2022	n. c.	statutaire	hausse	3 037 358	11 %	11 %
Vesa Equity Investment SARL	21/03/2022	n. c.	statutaire	hausse	3 262 352	12 %	12 %
Amundi	05/04/2022	n. c.	statutaire	baisse	790 000	2,95 %	2,95 %
Vesa Equity Investment SARL	12/04/2022	n. c.	statutaire	hausse	3 625 811	13 %	13 %
Vesa Equity Investment SARL	03/05/2022	n. c.	statutaire	hausse	3 753 985	14 %	14 %
Vesa Equity Investment SARL	17/05/2022	11/05/2022	légal	hausse	4 015 169	15 %	15 %
Vesa Equity Investment SARL	20/06/2022	14/06/2022	statutaire	hausse	4 403 286	16 %	16 %
Vesa Equity Investment SARL	22/06/2022	16/06/2022	statutaire	hausse	4 570 449	17 %	17 %
Vesa Equity Investment SARL	27/06/2022	21/06/2022	statutaire	hausse	4 846 842	18 %	18 %
Vesa Equity Investment SARL	05/07/2022	29/06/2022	statutaire	hausse	5 176 786	19 %	19 %
Vesa Equity Investment SARL	11/07/2022	05/07/2022	légal	hausse	5 383 523	20 %	20 %
Vesa Equity Investment SARL	28/09/2022	22/09/2022	statutaire	hausse	5 644 533	21 %	21 %
Vesa Equity Investment SARL	06/10/2022	30/09/2022	statutaire	hausse	5 914 287	22 %	22 %
Vesa Equity Investment SARL	14/10/2022	10/10/2022	statutaire	hausse	6 193 033	23 %	23 %
Vesa Equity Investment SARL	26/01/2023	20/01/2023	statutaire	hausse	6 466 052	24 %	24 %

n. c. : non communiqué

Renouvellements d'intention

- Par courrier du 22 février 2023, 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 août 2022, 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 Economy Retail international et ces sociétés n'agissent pas de concert avec un tiers vis-à-vis de Fnac Darty ;*
 - *Ceconomy et Economy 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 Economy Retail International n'envisagent pas de prendre le contrôle de Fnac Darty ;*
 - *Ceconomy et Economy Retail International soutiennent la stratégie mise en place par Fnac Darty et son équipe dirigeante ;*
 - *Ceconomy et Economy Retail International n'ont pas l'intention de proposer la mise en œuvre d'une opération visée au 6o du I de l'article 223-17 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ;*
 - *Ceconomy et Economy Retail International ne sont parties à aucun accord ou instrument financier visés aux 4o et 4o bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce ;*
 - *Ceconomy et Economy 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 Economy 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 Economy soit nommé⁽¹⁾. »*
 - Par courrier adressé le 8 décembre 2022, Indexia Développement a déclaré continuer à détenir 3 026 422 actions de Fnac Darty, représentant 11,26 % du capital de Fnac Darty.
Par le même courrier, renouvelant une précédente déclaration d'intention en date du 9 juin 2022, 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 11 juillet 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 marge contractée auprès d'un consortium de banques internationales ;
 - Vesa Equity Investment n'est partie à aucune action de concert vis-à-vis de Fnac Darty SA ;
 - en fonction des circonstances et des conditions de marché, Vesa Equity Investment envisage de poursuivre ses achats d'actions Fnac Darty afin d'accroître sa participation ;
 - 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 et ne détient pas d'instruments 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'un ou plusieurs membres au conseil d'administration de Fnac Darty.
- VESA Equity Investment a adressé à Fnac Darty un courrier en date du 4 janvier 2023 renouvelant ces mêmes déclarations et intentions.

(1) À la date de rédaction du présent Document d'enregistrement universel, trois administrateurs indépendants proposés par Economy siègent au conseil d'administration de Fnac Darty.



7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Les informations boursières

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 24,2 % du capital social et des droits de vote de la Société au 31 décembre 2022 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, Caroline Grégoire Sainte Marie et Stefanie Meyer 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).

Vesa Equity Investment SARL détient 23,05 % du capital social et des droits de vote de la Société au 31 décembre 2022 mais n'est pas représenté au sein du conseil d'administration et des comités du conseil de la Société et a indiqué qu'il n'envisageait pas de solliciter la nomination d'un ou plusieurs membres au conseil d'administration.

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 : B

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 2022, le cours de clôture de l'action Fnac Darty s'établissait à 34,44 euros. Par ailleurs, la capitalisation boursière de Fnac Darty atteignait 925 millions d'euros.

<i>(en euros)</i>	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas	Nombre de titres échangés toutes plateformes
Janvier 2022	53,9390	57,7656	49,9968	1 255 407
Février 2022	49,3762	51,6172	46,3840	2 953 276
Mars 2022	44,9878	47,0132	41,6751	3 837 650
Avril 2022	44,7575	45,3545	43,5815	2 507 622
Mai 2022	44,4594	45,9074	42,8952	1 839 315
Juin 2022	41,6955	43,5053	39,8449	3 334 534
Juillet 2022	40,4438	43,1400	37,9600	1 788 241
Août 2022	36,0790	37,8200	33,4800	1 827 192
Septembre 2022	30,5143	32,3600	27,3800	2 222 127
Octobre 2022	29,8619	31,3200	28,5400	1 833 247
Novembre 2022	33,7590	36,5000	30,8200	1 412 298
Décembre 2022	33,9000	35,3200	32,8400	954 022

(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 :

Uptevia – Relations Investisseurs

12, place des États-Unis – CS 40083 – 92549 MONTRouGE CEDEX

Tél. : 01 57 78 34 44 / Fax : 01 57 78 32 19 /

E-mail : ct-contact@uptevia.com

La société Uptevia a été créée depuis le 1^{er} janvier 2023 et regroupe désormais l'activité *Equity* de Corporate Trust Services en France, de BNP Paribas et les activités de Services aux Émetteurs de CACEIS.



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 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.

Au titre de 2021, le Groupe a distribué un dividende ordinaire de 2,00 euros par action qui a été payé en totalité en numéraire le 23 juin 2022, pour un montant total de 53,5 millions d'euros.

Au titre de 2022, le Groupe proposera à l'assemblée générale annuelle des actionnaires prévue le 24 mai 2023 d'approuver la distribution d'un dividende de 1,40 euro par action. Ce montant représente un taux de distribution, calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies, de 38 %, en ligne avec celui de l'année dernière et conforme à la politique de retour à l'actionnaire présentée dans le plan stratégique Everyday.

Une option permettant aux actionnaires de recevoir la totalité du dividende, soit en numéraire, soit en actions nouvelles de la société, sera proposée. Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires, le prix des actions nouvelles émises en paiement du dividende s'élèvera à 95 % de la moyenne des cours d'ouverture de l'action pendant les 20 séances de bourse précédant l'assemblée générale des actionnaires, diminuée du montant net du dividende et arrondie au centime d'euro supérieur.

La date de détachement du dividende est fixée au 13 juin 2023 et la mise en paiement (ou l'émission d'actions nouvelles) au 6 juillet 2023. Les actionnaires pourront choisir le versement du dividende en actions nouvellement émises entre le 15 juin 2023 et le 29 juin 2023 inclus. À défaut d'avoir choisi l'option de paiement en actions nouvelles, l'actionnaire recevra le dividende en numéraire à la date de sa mise en paiement.

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	23 juin 2022	57,50	3,5 %
2022	26 871 853	1,40 ^(a)	6 juillet 2023	34,44	4,1 %

(a) Soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 24 mai 2023.

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⁾. 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 courant 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 courant 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 courant hors IFRS 16 mesuré à fin juin.

7.6 / Dialogue avec les actionnaires et investisseurs

Rencontres avec les investisseurs

Le management de Fnac Darty et l'équipe des Relations Investisseurs ont régulièrement des contacts avec les analystes qui suivent la valeur Fnac Darty, ainsi que les 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, Italie), 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 généralistes ou thématiques (secteur du retail, RSE). Cette année, dans un contexte de moindres restrictions sanitaires liées à la Covid, ces rencontres ont pu avoir majoritairement lieu en présentiel, notamment en France et en Europe.

En outre, dans un contexte de montée croissante des attentes des investisseurs en matière d'investissement socialement responsable (ISR), la direction des relations investisseurs est régulièrement amenée à échanger sur ces sujets avec les analystes et investisseurs, soit lors de meetings classiques, soit lors de conférences dédiées à la thématique RSE. Dans ce dernier cas, l'équipe de Relations investisseurs est accompagnée de la directrice de la RSE du Groupe. Ces rencontres avec des fonds d'investissement et des analystes ISR participent à la progression du Groupe dans le domaine de la RSE (cf. chapitre 2 « Déclaration de performance extra-financière » du présent document).

- **218** meetings investisseurs en 2022
- **10** roadshows et **14** conférences, dont **3** avec une thématique dédiée RSE, en 2022
- **8** 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.

(1) Comité scientifique des Transparency Awards 2022 organisés par Labrador.

La publication des résultats annuels, semestriels et des chiffres d'affaires du premier et troisième trimestre 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. Enfin, dans les quelques jours suivants chaque publication, un transcript des échanges et un replay sont disponibles sur le site internet, rubrique « Investisseurs ».

- Cette année, Fnac Darty arrive **15^e** parmi les entreprises du SBF 120 au classement Transparence de l'information d'entreprise⁽¹⁾ et est lauréat des Transparency Awards 2022 – Catégorie Site internet.

L'agenda financier pour l'année 2023 présenté ci-dessous est également disponible sur le site internet du Groupe www.fnacdarty.com, rubrique « Investisseurs »/ « Calendrier » :

- 23 février 2023 (après bourse) : résultats annuels 2022 ;
- 20 avril 2023 (après bourse) : chiffre d'affaires du premier trimestre 2023 ;
- 24 mai 2023 : assemblée générale ;
- 27 juillet 2023 (après bourse) : résultats semestriels 2023 ;
- 26 octobre 2023 (après bourse) : chiffre d'affaires du troisième trimestre 2023.

Dialogue avec les actionnaires

Le dialogue avec les actionnaires sur les sujets de gouvernance est assuré par la direction générale, la Présidence, la direction des 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 :

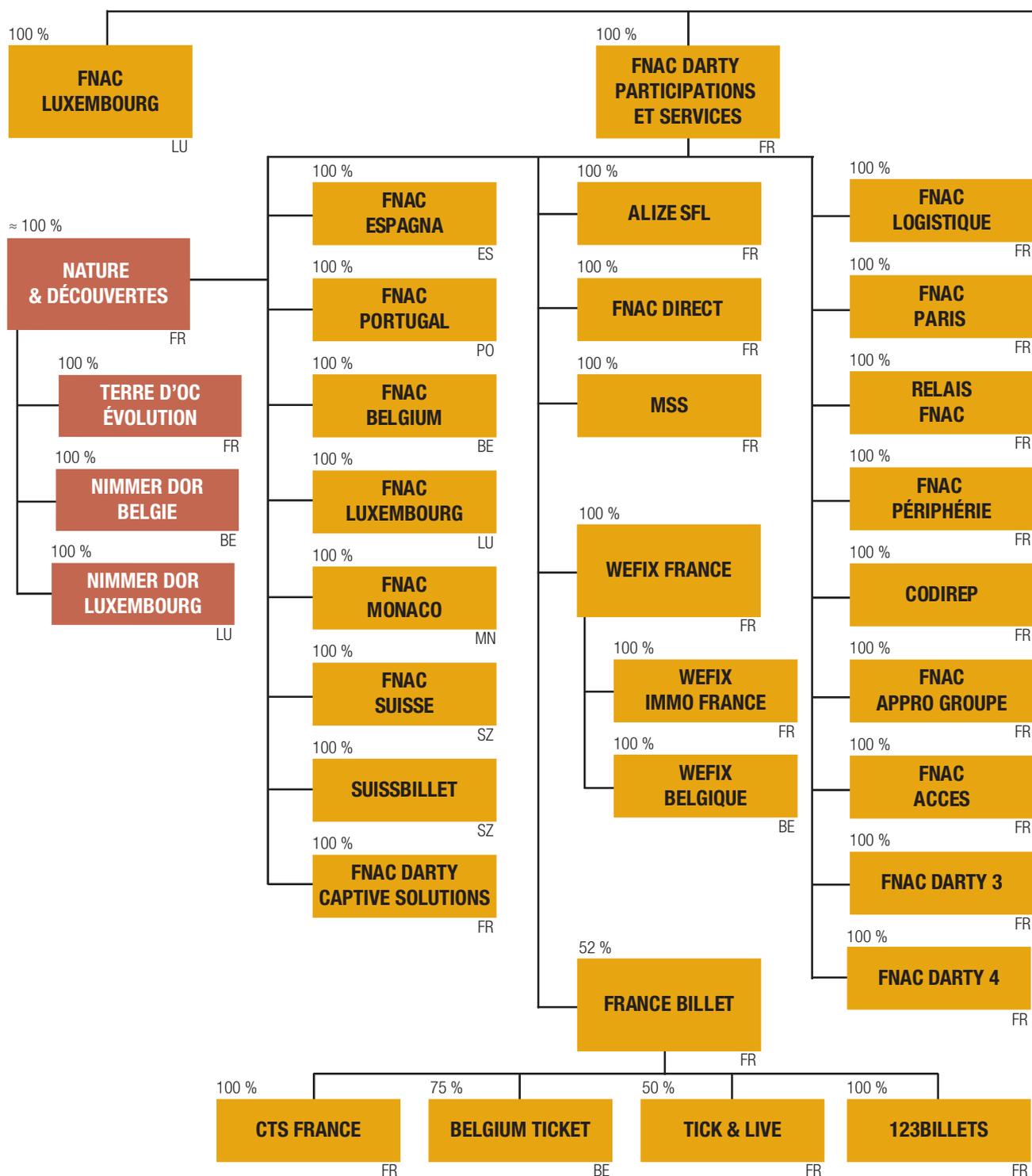
Fnac Darty – Relations Actionnaires – 9, rue des Bateaux-Lavois
94200 Ivry-sur-Seine – France

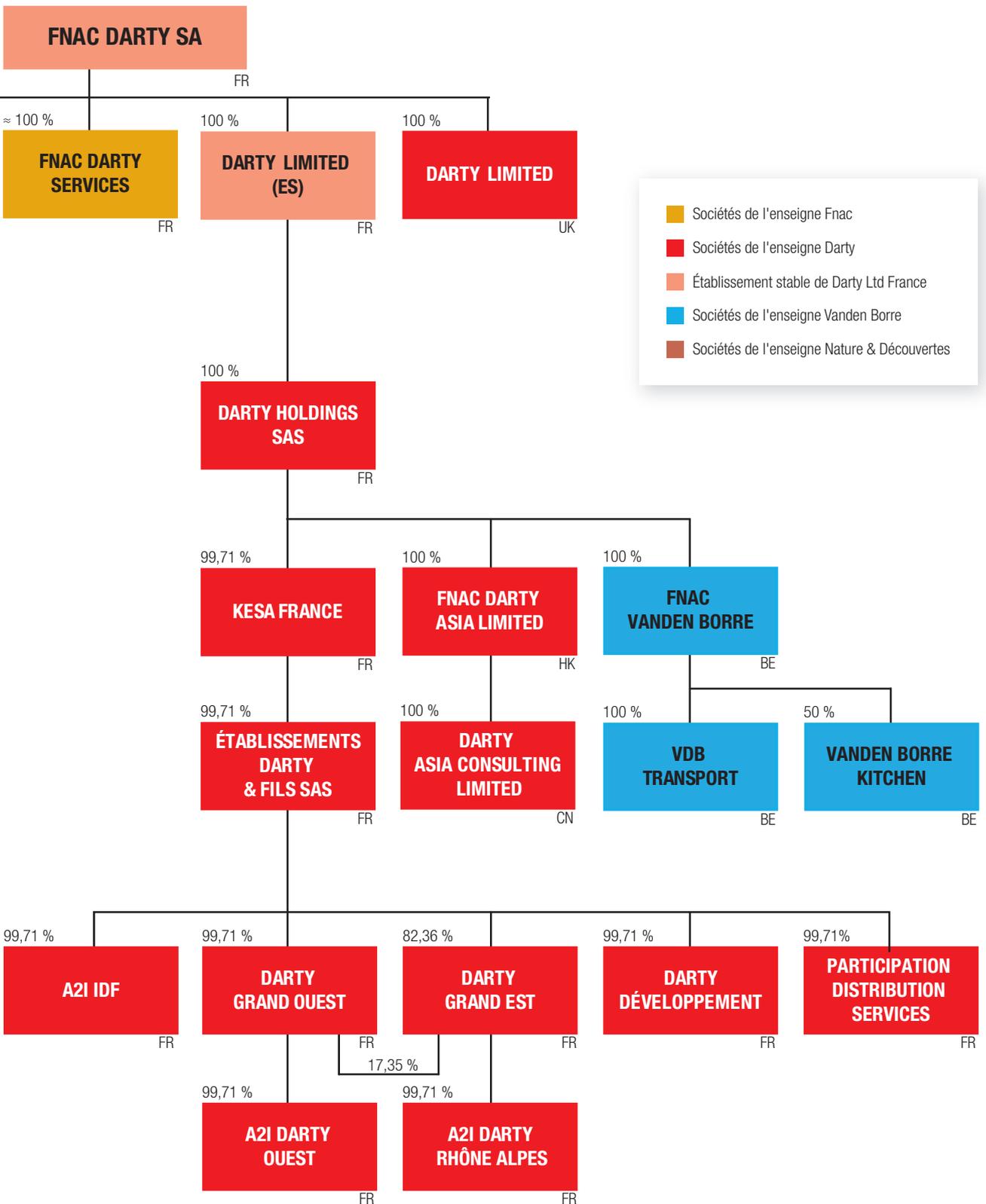


7.7 / Organisation du Groupe

7.7.1 / ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

L'organigramme simplifié suivant présente l'organisation juridique des principales filiales du Groupe au 31 décembre 2022.







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 2022, 52 filiales consolidées (35 sociétés en France, 1 à Monaco et 16 sociétés à l'étranger). La Société est également la tête de l'intégration fiscale d'un groupe comprenant 30 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 2022. Les filiales consolidées sont aussi listées à la note 39 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2022 » des comptes consolidés 2022 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 775 661 390. 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 Secrétariat général et RSE 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 350 127 460. 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 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 334 473 352. 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 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 414 948 695. 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-Lavoires, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 343 282 380. 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 349 014 472. 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-Lavoires, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 434 001 954. 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-Lavoires, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414 702 506. 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.
- **Fnac Darty Services** est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 30 000 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoires, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 844 973 214. Fnac Darty SA détient quasiment 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty Services. L'activité principale de Fnac Darty Services consiste en la conception, le développement et la commercialisation de prestations de services.
- **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 del Club Deportivo 1, Edificio 11 – 2^a planta, 28223 Pozuelo de Alarcón, (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 2022) et du site internet espagnol 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, n° 9 – 6B, 1070 374 Lisbonne (Portugal) et immatriculée au registre du commerce (Conservatória do Registo Comercial) de Lisbonne sous le numéro 503952230. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Portugal. L'activité principale de Fnac Portugal consiste en l'exploitation des magasins (39 au 31 décembre 2022) 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 et inscrite à la BCE 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 (13 points de ventes au 31 décembre 2022).
- **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 27 shop-in-shops au 31 décembre 2022).



- **Établissements Darty et Fils** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 23 470 382 euros dont le siège social au 31 décembre 2022 est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 542 086 616. Établissements Darty et Fils SAS est la société mère de deux filiales régionales qui sont Darty Grand Ouest, société en nom collectif de droit français au capital de 30 612 euros dont le siège social est situé Parc tertiaire de l'Éraudière, 32, rue Coulongé, 44300 Nantes (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nantes sous le numéro 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 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 2022.
- **Darty Développement** est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 17 621 euros dont le siège social au 31 décembre 2022 est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil 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 264 points de vente au 31 décembre 2022.
- **Fnac Vanden Borre** 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 et inscrite à la BCE 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 2022).
- **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 378 702 674 et dont l'activité principale consiste dans l'exploitation des magasins sous enseigne Nature & Découvertes. Nature & Découvertes compte 104 points de vente au 31 décembre 2022.

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 2022.

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 2023, 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.



7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Contrats importants

- **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 Services et les filiales exploitantes des magasins à enseigne Fnac et à enseigne Darty ont conclu une **convention de sous-traitance de la commercialisation** de l'abonnement Darty Max auprès des consommateurs.

Fnac Darty Services, les filiales exploitantes des magasins à enseigne Darty et Fnac Darty Participations et Services ont conclu une **convention de sous-traitance de maintenance et service de livraison** en application des abonnements Darty Max souscrits auprès des consommateurs abonnés.
 - 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.

8



Informations complémentaires

8.1 / Personnes responsables	484	8.8 / Tables de concordance	489
8.1.1 / Responsable du Document d'enregistrement universel	484	8.8.1 / Table de réconciliation du rapport de gestion (articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce)	489
8.1.2 / Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel	484	8.8.2 / Table de réconciliation du rapport sur le gouvernement d'entreprise (articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce)	491
8.1.3 / Responsable de l'information financière	484	8.8.3 / Table de réconciliation du rapport financier annuel (article 222-3 du Règlement général de l'AMF et L.451-1-2 du Code monétaire et financier)	492
8.2 / Contrôleurs légaux des comptes	485	8.8.4 / Table de concordance avec les rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement européen n° 2019/980	493
8.3 / Honoraires des commissaires aux comptes	485	8.8.5 / Table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière	495
8.4 / Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	485	8.8.6 / Table de concordance devoir de vigilance	495
8.5 / Disponibilité des documents et des communiqués financiers	486	8.8.7 / Table de concordance TCFD	496
8.6 / Informations sur les participations	488	8.8.8 / Tables de concordance et renouvellement de l'adhésion aux 10 principes du <i>Global Compact</i> des Nations unies	497
8.7 / Documents incorporés par référence	488	8.9 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants	498
		8.10 / Index	500



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 que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et 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 2023

Enrique Martinez

Directeur Général Groupe

8.1.3 / RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE _____

Monsieur Jean-Brieuc 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 et Caroline Bruno Diaz

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 2022 », 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 2022, la liste des communiqués réglementés 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
04/01/2022	Bilan semestriel du contrat de liquidité de la société Fnac Darty
06/01/2022	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
10/02/2022	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
23/02/2022	Résultats annuels 2021
02/03/2022	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
10/03/2022	Fnac Darty annonce l'extension de la maturité de sa ligne de crédit RCF de 500 millions d'euros
17/03/2022	Mise à disposition du Document d'enregistrement universel 2021
22/03/2022	Standard & Poor's relève la notation de Fnac Darty de BB à BB+
22/03/2022	Fnac Darty : augmentation de moyens au contrat de liquidité avec Natixis ODDO BHF
01/04/2022	Scope Ratings relève la notation de Fnac Darty de BBB- à BBB, confortant son positionnement dans la catégorie Investment grade
04/04/2022	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
21/04/2022	Bonne résistance du chiffre d'affaires au 1 ^{er} trimestre 2022
26/04/2022	Fnac Darty : Modalité de mise à disposition des documents préparatoires à l'assemblée
03/05/2022	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
14/06/2022	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
07/07/2022	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
07/07/2022	Bilan semestriel du contrat de liquidité de la société Fnac Darty
27/07/2022	Résultats semestriels 2022
27/07/2022	Mise à disposition du rapport financier semestriel 2022
01/08/2022	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
04/08/2022	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
15/09/2022	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
04/10/2022	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
18/10/2022	Fnac Darty intègre la meilleure catégorie « Avancée » (A1+) de Moody's ESG Solutions, avec un score de 61/100, en progression de + 7 points, et se classe désormais 5e de son secteur et dans le Top 5 % mondial
19/10/2022	Poursuite de la bonne résistance des ventes au 3 ^e trimestre 2022
03/11/2022	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
17/11/2022	Information Fnac Darty
02/12/2022	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
19/12/2022	Fnac Darty sécurise le refinancement de son emprunt obligataire arrivant à maturité en 2024



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 2022 » de la section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 ».

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 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) ;

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 : 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 2021 n° D.22-0112 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 mars 2022, respectivement aux pages 244 à 246, 34 à 53, 241 à 273, 269 et 270, 275 à 361 et 381 à 391 (<https://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2022/04/fnac-darty-urd-2021-interactif.pdf>) ;

Les informations incluses dans le Document d'enregistrement universel 2020 et le Document d'enregistrement universel 2021, 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 2020 et le Document d'enregistrement universel 2021 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	Paragraphes	Page
Informations relatives à l'activité de la Société et du Groupe	4.1	262
Situation de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé, évolution prévisible et événements importants survenus depuis la clôture	4.3	292
Activité et résultats de la Société, des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	4.1.3 ; 4.1.4	275 ; 281
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	284
Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière	4.1.1	264
Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	6.1 ; 6.2 ; 6.3 ; 6.4	422 ; 428 ; 431 ; 433
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	6.5 ; 6.6	435 ; 436
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	376 ; 379
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	2.3	78
Activité en matière de recherche et développement de la Société et du Groupe ainsi que des succursales	1.6	40
Informations juridiques, financières et fiscales de la Société		
Répartition et évolution de l'actionnariat	7.3.1	468
Nom des sociétés contrôlées et la part du capital de la Société qu'elles détiennent	5.2 note 39 ; 7.7.2	385 ; 478
État des succursales existantes	n. a.	n. a.
Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	5.2 note 3	325
Aliénation de participations croisées	n. a.	n. a.
État de la participation des salariés au capital social	7.3.1	468
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions (rachat d'actions)	7.2.3	454
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.



8 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Tables de concordance

Rubriques du rapport de gestion	Paragraphes	Page
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles et non éligibles à l'abattement de 40 %	5.4 note 20	407
Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	n. a.	n. a.
Injonctions ou sanctions pécuniaires prononcées par l'Autorité de la concurrence	5.4 note 38	383
Délais de paiement fournisseurs et clients	5.4 note 17.5	405
Montant des prêts interentreprises	5.4 note 7	397
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	2.5.4	135
Dispositif anticorruption (loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »)	2.5.2	131
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	225
Informations RSE		
Déclaration de performance extra-financière	2	47
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 20	407
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	3	179

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	226
Politique de rémunération des mandataires sociaux	3.3.1	226
Informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce pour chaque mandataire social	3.3.2	235
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	235
Proportion relative de la rémunération fixe et variable (L. 22-10-9, I., 2° Code de commerce)	3.3.2	235
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	226
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	252
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	252
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	235
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)	3.3.2	235
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	228 ; 238
Informations relatives à la composition, au fonctionnement et aux pouvoirs du conseil	3.1.1	180



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Tables de concordance

Rubriques du rapport sur le gouvernement d'entreprise	Paragraphes	Pages
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	3.1.3	187
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.
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentations de capital	7.2.1	451
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	205
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	3.2.2	216
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil et informations sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place, le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	3.1.1 ; 3.1.2 ; 3.2.1.2	180 ; 186 ; 211
Éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général	3.2.2.2	216
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	225
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	7.1.2.4	449
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	224
Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	3.5	259

8.8.3 / TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF ET L.451-1-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER)

Rubriques du rapport financier annuel	Paragraphes	Pages
Comptes annuels de la société Fnac Darty	5.3 ; 5.4	388 ; 391
Comptes consolidés de Fnac Darty	5.1 ; 5.2	296 ; 302
Rapport de gestion	Se référer à la table de réconciliation du rapport de gestion	
Attestation du responsable du rapport financier annuel	8.1.2	484
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.6	408
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	5.7	414

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	484
Point 1.2	Attestation des responsables du document	8.1.2	484
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	484
Section 2	Contrôleurs légaux des comptes		
Point 2.1	Coordonnées	8.2	485
Point 2.2	Changements	8.2	485
Section 3	Facteurs de risques		
Point 3.1	Description des risques importants	6	419
Section 4	Informations concernant l'émetteur		
Point 4.1	Raison sociale et nom commercial	7.1	448
Point 4.2	Enregistrement au RCS et identifiant (LEI)	7.1	448
Point 4.3	Date de constitution et durée	7.1	448
Point 4.4	Siège social – forme juridique – législation applicable – site web – autres	7.1 ; 8.5	448 ; 486
Section 5	Aperçu des activités		
Point 5.1	Principales activités	1.4	26
Point 5.2	Principaux marchés	1.4	26
Point 5.3	Événements importants	1.2	25
Point 5.4	Stratégie et objectifs financiers et non financiers	1.5	37
Point 5.5	Degré de dépendance	5.2 note 32.4	374
Point 5.6	Position concurrentielle	1.1 ; 1.4	6 ; 26
Point 5.7	Investissements	4.2.3	288
Section 6	Structure organisationnelle		
Point 6.1	Description sommaire du Groupe/Organigramme	7.7.1	476
Point 6.2	Liste des filiales importantes	7.7.2	478
Section 7	Examen de la situation financière et du résultat		
Point 7.1	Situation financière	4.2	284
Point 7.2	Résultats d'exploitation	4.1	262
Section 8	Trésorerie et capitaux		
Point 8.1	Capitaux de l'émetteur	4.2.1	284
Point 8.2	Flux de trésorerie	4.2.3	288
Point 8.3	Besoins de financement et structure de financement	4.2	284
Point 8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	4.2	284
Point 8.5	Sources de financement attendues	4.2	284
Section 9	Environnement réglementaire		
Point 9.1	Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influant	1.8	45



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Tables de concordance

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	292 ; 382
	b) Changement significatif de performance financière du Groupe depuis la clôture	1.5.4 ; 4.3 ; 5.2 note 38	39 ; 292 ; 382
Point 10.2	Élément susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	1.5.4 ; 4.3 ; 5.2 note 38	39 ; 292 ; 382
Section 11	Prévisions ou estimations du bénéfice	1.5.4 ; 4.3 ; 5.2 note 38	39 ; 292 ; 382
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	180
Point 12.2	Conflits d'intérêts	3.1.4 ; 3.1.10	203 ; 207
Section 13	Rémunération et avantages		
Point 13.1	Rémunérations et avantages versés ou octroyés	3.3	226
Point 13.2	Retraite ou autres	3.3	226
Section 14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
Point 14.1	Durée des mandats	3.1.1	180
Point 14.2	Contrats de service	3.1.10	207
Point 14.3	Comités	3.2.1	208
Point 14.4	Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	3.2.3	225
Point 14.5	Incidences significatives potentielles et modifications futures de la gouvernance	3.1.2	186
Section 15	Salariés		
Point 15.1	Répartition des salariés	2.1	49
Point 15.2	Participations et stock-options	7.2.4	457
Point 15.3	Accord de participation des salariés au capital	3.4	257
Section 16	Principaux actionnaires		
Point 16.1	Répartition du capital	7.3.1	468
Point 16.2	Droits de vote différents	7.3.2	472
Point 16.3	Contrôle de l'émetteur	7.3.3	472
Point 16.4	Accord d'actionnaires	7.3.4	472
Section 17	Transactions avec des parties liées		
Point 17.1	Détail des transactions	7.8	481
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	296 ; 302
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	408 ; 414
Point 18.4	Informations financières pro forma	n. a.	n. a.
Point 18.5	Politique en matière de dividendes	7.5	474
Point 18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.2 note 32.5	375
Point 18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	5.5	407
Section 19	Informations supplémentaires		
Point 19.1	Capital social	7.2	451
Point 19.2	Acte constitutif et statuts	7.1.2	448
Section 20	Contrats importants		
Point 20.1	Résumé de chaque contrat	7.9	482
Section 21	Documents accessibles au public		
Point 21.1	Déclaration sur les documents consultables	8.5	486

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
Description des principaux risques liés à l'activité de la Société ou du Groupe, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par les relations d'affaires, les produits ou les services	2.1.4 ; 2.1.5	53 ; 55
Politiques et procédures de diligences raisonnables	2.5	128
Résultats de ces politiques incluant des indicateurs clés de performance	2.5	128
Thématiques obligatoires citées dans l'article L. 225-102-1		
Informations sociales (emploi, organisation du travail, santé et sécurité, relations sociales, formation, égalité de traitement)	2.4	113
Informations environnementales (politique générale en matière environnementale, pollution, économie circulaire, changement climatique, protection de la biodiversité)	2.2 ; 2.3	59 ; 78
Le respect des droits de l'homme	2.5.4	135
La lutte contre la corruption	2.5.2	131
La lutte contre l'évasion fiscale	2.5.9	145
Les conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	2.3	78
Les engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	2.2	59
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	2.4.3 ; 2.4.4	120 ; 122
Les actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités	2.4.2.2 ; 2.4.5.2	123 ; 126
Les actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives	2.4.5.2	126
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	2.2.3.3	72
Les mesures prises en faveur des personnes handicapées	2.4.5.2	126
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	n. a.	n. a.
Les engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	n. a.	n. a.
Les engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable	2.2.1.2	64
Les engagements sociétaux en faveur du développement durable	2.2 ; 2.3	59 ; 78
Informations spécifiques :		
■ politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société ;	n. a.	n. a.
■ 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.	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.	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)	2.9	174

8.8.6 / TABLE DE CONCORDANCE DEVOIR DE VIGILANCE

Voir la section 2.5.4 du chapitre 2 de ce présent document, en page 135.

**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 au questionnaire CDP *Climate Change*, 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 2022 – § 2.3.1.1 CDP – C1.1
		b) Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat URD 2022 – § 2.3.1.1 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 2022 – § 2.3.1.2 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 2022 – § 2.3.1.2 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 2022 – § 2.3.2 CDP – C3
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 2022 – § 2.3.1.1, § 2.3.1.2, § 2.3.2 CDP – C2.2
		b) Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques relatifs au climat URD 2022 – § 2.3.3, § 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 2022 – § 2.1.4, § 2.3.2, § 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 2022 – § 2.1.4, § 2.3.1, § 2.3.3 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 2022 – § 2.3.3.2 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 2022 – § 2.3.3 CDP – C4

8.8.8 / TABLES DE CONCORDANCE ET RENOUVELLEMENT DE L'ADHÉSION AUX 10 PRINCIPES DU *GLOBAL COMPACT* DES NATIONS UNIES

Le Groupe Fnac Darty est signataire du Pacte mondial des Nations unies, et renouvelle officiellement son adhésion pour l'année 2023, 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	
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	§ 2.5.4.2	
		Dispositif éthique	§ 2.5.1 ; 2.5.2 ; 2.5.8	
		Relation fournisseurs des achats responsables	§ 2.5.7	
	2. Veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme	Plan de vigilance	§ 2.5.4	
		Lutte contre la corruption	§ 2.5.2	
		Santé Sécurité	§ 2.4.4 ; 2.5.4.2	
Conditions de travail	3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective	Protection des données personnelles	§ 2.5.3	
		Dispositif éthique	§ 2.5.1	
		Un dialogue ouvert avec les parties prenantes	§ 2.1.6	
	4. Contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	Un dialogue social constructif	§ 2.4.4.1	
		Achats responsables	§ 2.5.7	
	5. Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants	Procédure d'audit dans les usines	§ 2.5.4.2	
	6. Contribuer à l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	Égalité Femmes/Hommes	§ 2.4.2	
		Lutter contre les discriminations	§ 2.4.5.2	
	Environnement	7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	Politique achats responsables	§ 2.5.7
			Déploiement d'une stratégie climatique	§ 2.4
Favoriser la biodiversité			§ 2.3	
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	
		Contribuer au débat autour de la durabilité	§ 2.2.5.1	
		La sensibilisation des salariés aux problématiques environnementales	§ 2.1.3	
		Donner une seconde vie aux produits	§ 2.2.3	
9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement		Développer la réparation	§ 2.2.2	
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	§ 2.5.2
	Lutte contre la corruption		§ 2.5.2	
	Politique d'achats responsables		§ 2.5.7	



8.9 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants

INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE

Libellé de l'indicateur	Définition de l'indicateur
EBITDA courant	Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés
EBITDA courant hors IFRS 16	EBITDA courant 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)
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	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/Capital-risque</i>
<i>Welcomer</i>	Vendeur qui accueille et guide les clients dès l'entrée en magasin

**8.10 / Index**

Intitulés	Pages
Acquisitions/Cessions	25 ; 290-292 ; 300 ; 326 ; 346
Administrateurs	13 ; 14 ; 179-258
Assemblée générale	39 ; 186-207 ; 405 ; 449 ; 450
Code AFEP-MEDEF	180 ; 182 ; 183 ; 203-219 ; 225
Comités	14-15 ; 51-52 ; 180-186 ; 208 ; 216 ; 228 ; 233-235
Commissaires aux comptes	408-413 ; 414-418
Comptes	261-407
Conseil d'administration	13-15 ; 51 ; 180 ; 258
Contrôle interne	436-445
Covid	27 ; 28 ; 35 ; 39 ; 122 ; 335 ; 433 ; 475
Dividende	16 ; 39 ; 266 ; 271 ; 287-293 ; 300-301 ; 325 ; 344 ; 353 ; 358 ; 371 ; 382
Engagements hors bilan	374 ; 402
Éthique	12 ; 15 ; 18 ; 51-56 ; 128-148
Gouvernance	13-17 ; 180-225
Investissement	14 ; 21 ; 37 ; 87 ; 101-105 ; 266 ; 271-273 ; 288-294
Méthodes comptables	209 ; 294 ; 303-312 ; 384 ; 393 ; 443
Mission/raison d'être	9 ; 18 ; 22 ; 49-50 ; 61 ; 426
Opérations sur titres	225
Organigramme	476 ; 477
Parties prenantes	17-19 ; 50-54 ; 57-58
Perspectives	39 ; 292 ; 382
Plan stratégique	3 ; 9 ; 25 ; 37-39
Rapports	260 ; 408-413 ; 414-418
Recherche et développement (R&D)	40-41
Règlement intérieur	186 ; 207-218 ; 449
Rémunérations	226-258
Ressources humaines	113-127
Risques	53-59 ; 78-82 ; 122-125 ; 419-445
Statuts	448-450 ; 470
Taxonomie	101-112 ; 162-173

Conception et réalisation : Ederly

© Crédit photos : Fnac / Agence Réa.

FNAC DARTY



Flavia
9, rue des Bateaux-Lavoirs
94200 Ivry-sur-Seine
www.fnacdarty.com

Fnac Darty
Société anonyme au capital de 26 871 853 €
RCS Créteil 055 800 296