

fnac

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE
FNAC
#2015

Intégrant le Rapport financier annuel

1	Présentation du Groupe	3	5	États financiers	123
1.1	La Fnac en bref	4	5.1	Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2015 et 2014	124
1.2	Historique	7	5.2	Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015	129
1.3	Stratégie	8	5.3	Comptes sociaux	182
1.4	Activités	19	5.4	Annexe comptable	185
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	29	5.5	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	195
1.6	Recherche et développement, brevets et licences	30	5.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	196
2	Responsabilité sociale et environnementale	31	5.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	197
2.1	Nos engagements	32	6	Facteurs de risque	199
2.2	Note méthodologique	32	6.1	Risques stratégiques et économiques	200
2.3	Informations sociales	35	6.2	Risques opérationnels	201
2.4	Informations environnementales	44	6.3	Risques de marché	205
2.5	Informations sociétales	51	6.4	Risques financiers	207
2.6	Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	54	6.5	Assurances	208
3	Gouvernement d'entreprise	57	6.6	Gestion des risques	209
3.1	Organes d'administration, de direction et de contrôle	58	7	Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat	211
3.2	Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle	65	7.1	La Société	212
3.3	Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction	71	7.2	Le capital	219
3.4	Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	75	7.3	Les actionnaires	225
3.5	Rapport du Président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	76	7.4	Les informations boursières	227
3.6	Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du président du Conseil d'administration de la société Groupe FNAC S.A.	91	7.5	Politique de distribution des dividendes	228
3.7	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	92	7.6	Organisation du Groupe	229
4	Commentaires sur l'exercice	95	7.7	Opérations avec les apparentés	231
4.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	96	7.8	Contrats importants	234
4.2	Trésorerie et capitaux du Groupe	112	8	Informations complémentaires du Document de référence	235
4.3	Événements récents et perspectives	121	8.1	Personnes responsables	236
			8.2	Contrôleurs légaux des comptes	237
			8.3	Honoraires des commissaires aux comptes	237
			8.4	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	238
			8.5	Documents accessibles au public	238
			8.6	Informations sur les participations	239
			8.7	Documents incorporés par référence	239
			8.8	Tables de concordance	240
			8.9	Glossaire des indicateurs alternatifs de performance	245

fnac

Document
de référence | 2015



Le présent document de référence a été enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'AMF), conformément à l'article 212-13 de son règlement général, le 19 avril 2016 sous le numéro R. 16-023. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

L'enregistrement, conformément aux dispositions de l'article L. 621.8.1-I du Code monétaire et financier a été effectué après que l'AMF a vérifié si « le document est complet et compréhensible et si les informations qu'il contient sont cohérentes ». Il n'implique pas l'authentification par l'AMF des éléments comptables et financiers présentés.



1

Présentation du Groupe

1.1	La Fnac en bref	4
1.1.1	Chiffres clés consolidés	4
1.1.2	Chiffres clés d'activité	4
1.1.3	Présentation de la Fnac	6
1.2	Historique	7
1.3	Stratégie	8
1.3.1	Atouts concurrentiels de Groupe Fnac	8
1.3.2	Les marchés	9
1.3.3	Plan stratégique « Fnac 2015 »	12
1.3.4	Offre d'acquisition de Darty plc	16
1.4	Activités	19
1.4.1	La présence géographique	19
1.4.2	L'offre de produits	21
1.4.3	Un réseau de distribution : l'omnicanalité	25
1.4.4	Les clients de l'Enseigne	27
1.4.5	Autres activités	28
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	29
1.6	Recherche et développement, brevets et licences	30

1.1 La Fnac en bref

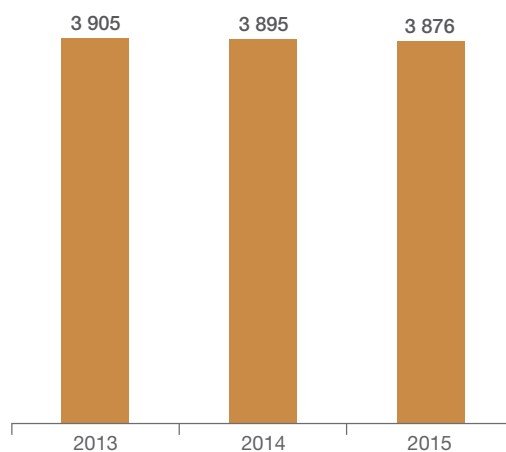
1.1.1 Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Chiffre d'affaires	3 876	3 895	3 905
Marge brute	1 146	1 144	1 164
EBITDA*	146	147	140
EBITDAR*	278	277	279
Résultat opérationnel courant	85	77	72
Taux de marge opérationnelle courante	2,2 %	2,0 %	1,8 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	48	41	15
Cash-flow libre opérationnel	85	72	48
Endettement financier net	(544)	(535)	(461)

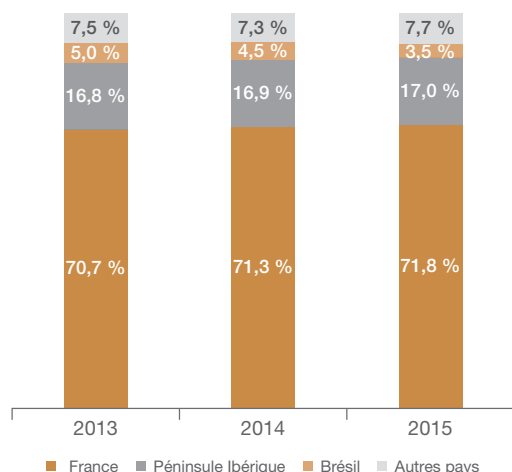
* Tableau de réconciliation des indicateurs alternatifs de performance avec les comptes présenté en section « 8.9 Glossaire des indicateurs alternatifs de performance ».

1.1.2 Chiffres clés d'activité

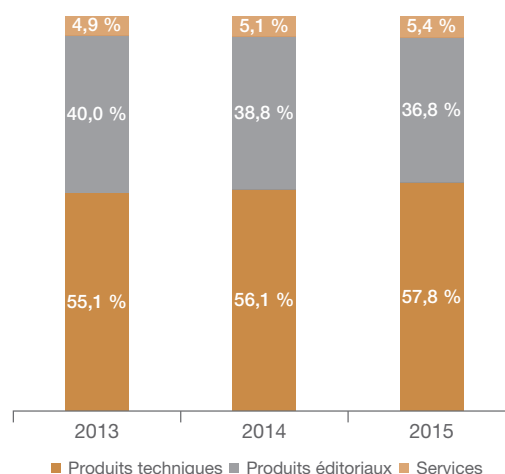
Évolution du chiffre d'affaires (en M€)



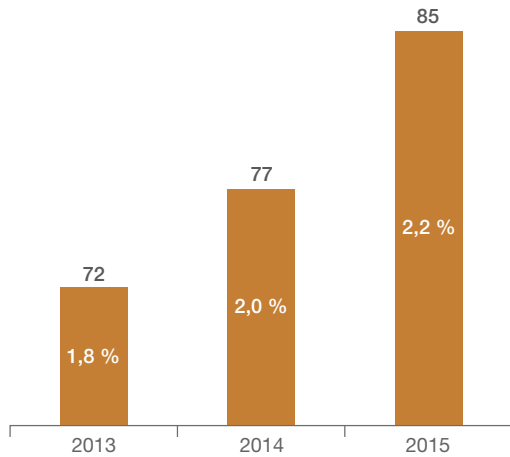
CA par zone géographique



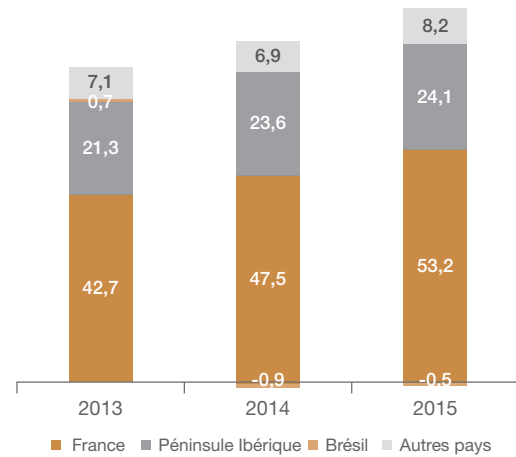
CA par catégorie



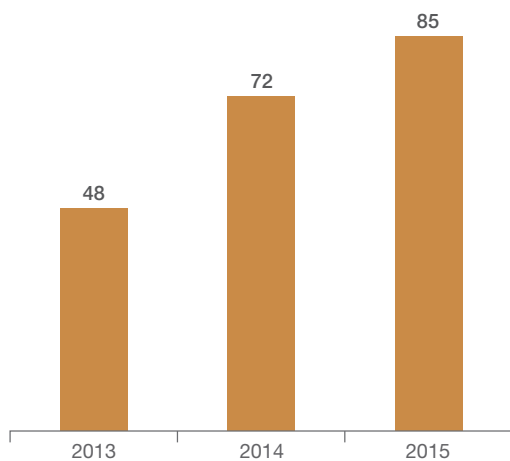
Évolution du ROC (en M€)
et du taux de marge opérationnelle courante



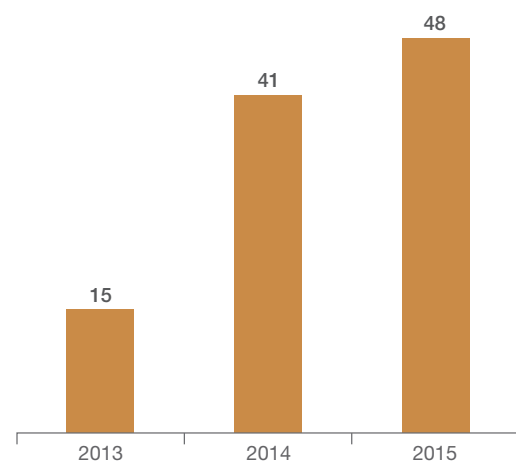
ROC par zone géographique (en M€)



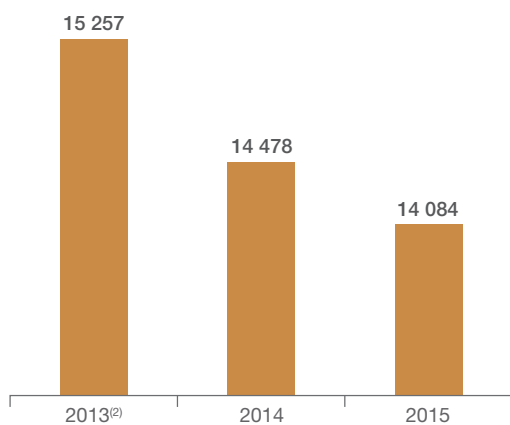
Cash-flow libre opérationnel⁽¹⁾ (en M€)



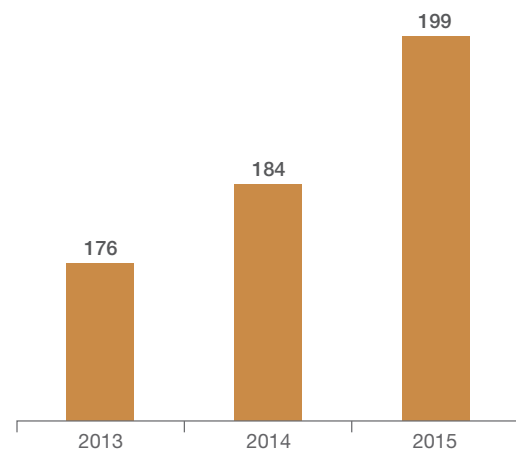
Résultat net de l'ensemble consolidé (en M€)



Effectifs inscrits



Nombre de magasins



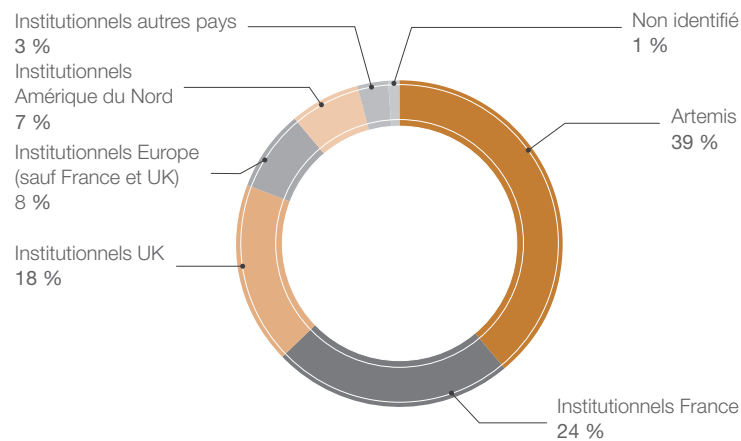
(1) Tableau de réconciliation des indicateurs alternatifs de performance avec les comptes présenté en section « 8.9 Glossaire des indicateurs alternatifs de performance ».

(2) Hors entité DATASPORT Ouest Eur, DATASPORT SA et J.F.C.L. SAS intégrées au Groupe 31/12/2013 mais hors du système d'information appliqué aux ressources humaines.

Cours de clôture de l'action Fnac



Répartition de l'actionariat en capital et en droits de vote au 31 décembre 2015



1.1.3 Présentation de la Fnac

Avec près de 4 milliards de chiffre d'affaires et plus de 14 000 employés en 2015, la Fnac est le leader de la distribution de produits culturels et de loisirs en France et un acteur majeur sur ses marchés dans les autres pays où elle est présente à savoir l'Espagne, le Portugal, le Brésil, la Belgique et la Suisse.

L'Enseigne propose une offre inégalée de produits éditoriaux (37 % des ventes) et techniques (58 % des ventes), à laquelle s'ajoute une gamme complète de services (5 % des ventes) qui accompagne son offre de produits, ainsi qu'une activité billetterie.

La Fnac est une marque forte qui véhicule des valeurs d'innovation, d'indépendance et d'expertise. Elle est la référence sur la quasi-totalité des catégories de produits sur lesquelles elle est présente, et bénéficie d'un niveau de reconnaissance et de notoriété très élevé.

L'Enseigne dispose d'un réseau dense de 199 magasins multiformats bénéficiant d'emplacements privilégiés, combiné à une offre internet en développement rapide et générant une

importante fréquentation. Avec près de 9 millions de visiteurs uniques en moyenne par mois, fnac.com est le 3^e site web marchand en France, et le site d'e-commerce le plus fréquenté parmi les acteurs *brick & mortar*. Les ventes en ligne représentent 15 % du CA de l'Enseigne en 2015.

Ceci fait de la Fnac une enseigne *click & mortar* lui permettant de tirer parti de la complémentarité entre son réseau de magasins et sa présence internet, et de mettre en œuvre une stratégie omnicanale.

La notoriété de l'Enseigne et son concept commercial lui permettent de générer un trafic très important tant dans ses magasins que sur ses sites internet. La Fnac bénéficie ainsi d'une large base de clients, et parmi ces clients, d'un socle de clients fidèles constitué de plus de 6 millions d'adhérents, qui génèrent 60 % du chiffre d'affaires, ce qui est unique dans le secteur de la distribution. Ces adhérents constituent une clientèle à fort pouvoir d'achat, plus urbaine et plus connectée à internet que la moyenne des consommateurs.

1.2 Historique

Depuis sa création en **1954** par André Essel et Max Théret, la Fnac a écrit une histoire singulière faite de passion, d'audace et d'adaptation aux évolutions des modes de consommation.

Dès l'origine, les deux fondateurs ont eu la volonté de ne pas faire du commerce traditionnel et la défense du consommateur était inscrite au cœur de leur projet. À sa création, « Fnac » était l'acronyme de la Fédération nationale d'achats des cadres. Il s'agissait alors d'une organisation permettant aux cadres d'acheter leur matériel photographique et cinématographique à des prix attractifs. L'Enseigne s'ouvre par la suite à un plus large public en intégrant de nouvelles catégories de produits comme le livre, la musique...

En **1957**, l'Enseigne ouvre un premier magasin boulevard Sébastopol à Paris (IV^e) dédié au matériel de photographie et de son. Ce magasin s'enrichit d'un rayon consacré aux disques quelques années plus tard.

En **1960**, la Fnac publie dans la revue *Contact* les premiers tests comparatifs sur des produits techniques réalisés par son laboratoire d'essais. La création du laboratoire d'essais marque durablement l'image de l'Enseigne en tant que spécialiste des produits techniques.

En **1965**, le Groupe crée l'association culturelle Alpha (« Arts et loisirs pour l'homme d'aujourd'hui ») qui deviendra la première billetterie de France. Puis, un an plus tard, l'Enseigne déploie une première galerie photo qui confirme sa volonté d'investir le champ culturel.

L'Enseigne ouvre un second magasin en **1969**, avenue de Wagram à Paris (XVII^e). L'architecture très novatrice de ce magasin reflète une autre conception de la distribution. Cette ouverture est suivie trois ans plus tard de l'inauguration à Lyon du premier magasin de province.

L'année **1974** marque l'introduction du livre à l'occasion de l'ouverture de la Fnac Montparnasse et la création des Forums de rencontre. Ces surfaces à l'intérieur des magasins, qui sont entièrement consacrées à la culture et aux rencontres avec les artistes (concerts, dédicaces, débats avec des personnalités marquantes...), finalisent le concept de la Fnac et son statut d'acteur culturel.

En **1979**, la Fnac Forum des Halles ouvre ses portes et deviendra rapidement le plus grand magasin du Groupe Fnac en termes de superficie et de chiffre d'affaires.

En **1980**, la Fnac est introduite à la Bourse de Paris. Un an plus tard, elle s'ouvre à l'international en ouvrant un magasin à Bruxelles en Belgique et lance Fnac Voyages.

Après la Belgique, la Fnac met le cap au sud en **1993** et s'implante en Espagne avec un premier magasin à Madrid.

Le groupe Crédit Lyonnais devient alors l'actionnaire majoritaire de la Fnac. Puis, l'Enseigne intègre le groupe Kering en **1994** et est radiée de la cote en décembre 1994.

En **1998**, l'Enseigne ouvre un premier magasin à Lisbonne au Portugal.

En **1999**, la Fnac amorce son développement vers le multicanal en se dotant d'un site internet (fnac.com) et poursuit son développement hors d'Europe en ouvrant un premier magasin à São Paulo au Brésil.

En **2000**, la Fnac accélère son développement à l'international avec deux nouveaux pays : l'Italie et la Suisse.

En **2006**, la Fnac investit les zones périphériques des villes avec un nouveau format de magasin, sur un seul niveau, dont le premier est situé à Bordeaux Lac.

En **2011**, dans le cadre de l'arrivée d'Alexandre Bompard à la présidence de la Fnac, l'Enseigne lance un plan stratégique (« Fnac 2015 ») pour faire face aux évolutions structurelles des marchés et à la détérioration des conditions macroéconomiques. Ce nouveau plan stratégique s'articule autour de trois objectifs :

- * accélérer la stratégie omnicanale ;
- * accroître la proximité avec les clients ;
- * développer des relais de croissance, qu'il s'agisse de nouveaux produits ou de nouveaux formats de magasins.

Par ailleurs, l'Enseigne cède en **2012** ses activités en Italie et accélère et renforce son maillage territorial avec l'ouverture de nouveaux formats de magasins exploités en propre ou en franchise.

Poursuivant sa stratégie de recentrage, Kering entame la scission avec la Fnac dont la mise en Bourse est intervenue le 20 juin **2013**.

En **2015**, le Groupe Fnac dépose une offre d'acquisition de Darty plc en considérant que ce rapprochement constitue une opportunité stratégique et financière majeure pour les deux groupes, qui a pour objectif de donner naissance au leader de la distribution de produits techniques, culturels et électroménagers en France.

1.3 Stratégie

1.3.1 Atouts concurrentiels de Groupe Fnac

1.3.1.1 L'enseigne de référence sur ses marchés

Créée il y a 60 ans, la Fnac est devenue la référence sur ses marchés grâce à un positionnement multispecialiste unique et à des valeurs spécifiques, sur lesquelles s'appuie historiquement l'Enseigne pour se différencier de ses concurrents.

Ces trois valeurs sont :

- * **l'expertise** véhiculée par des vendeurs qualifiés et passionnés, un très large assortiment sur chaque catégorie de produits ou encore, la mise en avant des innovations ou encore certains tests réalisés tous les ans par le laboratoire d'essai ;
- * **l'indépendance** revendiquée vis-à-vis des fournisseurs dans le conseil prodigué aux clients ;
- * **la mission initiatrice de l'Enseigne**, qui favorise l'accès à la **diversité**, à la **culture et l'innovation** grâce à la prescription de nouveaux talents pour les produits éditoriaux/culturels ou encore à la mise en avant de produits techniques innovants.

C'est ce positionnement d'enseigne experte, indépendante et initiatrice qui permet à la Fnac aujourd'hui d'être la 1^{re} enseigne en termes de notoriété⁽¹⁾ sur la quasi-totalité de ses familles de produits.

1.3.1.2 Une base d'adhérents très importante aux revenus relativement élevés

La Fnac est forte d'une base d'adhérents significative, composée de 6,2 millions d'adhérents au total dont 4,2 millions d'adhérents en France (à fin 2015). Cette base d'adhérents, qui, en contrepartie du paiement de l'adhésion, bénéficie d'avantages permanents (remises, ventes privées dédiées, chèques-cadeaux et offres exclusives) et d'informations privilégiées, constitue un atout concurrentiel déterminant pour la Fnac. Le nombre d'adhérents a progressé de façon significative sur la période 2010-2015 (plus de 52 %). Le chiffre d'affaires généré par les adhérents représente 60 % du chiffre d'affaires de la Fnac.

Le programme d'adhésion est un outil de fidélisation et de rétention de la clientèle, qui permet également de procéder à des opérations commerciales ciblées et donc plus efficaces.

Les adhérents constituent un actif très différenciant de l'Enseigne dans la mesure où ils viennent environ quatre fois plus souvent à la Fnac que les clients non-adhérents et où ils dépensent en moyenne deux fois plus que les non-adhérents à chaque visite.

Ces adhérents constituent une clientèle à fort pouvoir d'achat, urbaine et plus connectée à internet que la moyenne des consommateurs.

1.3.1.3 Un réseau de magasins dense et des sites internet puissants, intégrés de manière croissante dans le cadre d'une stratégie omnicanale

La Fnac disposait à fin 2015 d'un réseau de 199 magasins dont 124 magasins en France, bénéficiant d'emplacements privilégiés en centre-ville ou en périphérie des villes.

La Fnac est présente sur internet depuis plus de dix ans, et dispose de sites marchands dans la plupart de ses pays d'implantation. Le site fnac.com est le troisième site le plus visité en France derrière Amazon et Cdiscount avec près de 9 millions de visiteurs uniques en moyenne par mois et le premier site *click & mortar* (en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois – source Fevad).

L'offre internet de l'Enseigne s'est enrichie ces dernières années par la création de Marketplaces en France et en Péninsule Ibérique (voir section 1.4.3.3 « Le site internet et la Marketplace » du présent Document de référence) et le développement de solutions de m-commerce, permettant d'accéder à l'offre internet en mobilité grâce à un site dédié ou une application mobile.

1.3.1.4 Des positions de leader sur ses marchés

La position de leader de la Fnac dans la distribution des produits éditoriaux et techniques repose notamment sur un trafic important dont bénéficie l'Enseigne : 116 millions de visites en magasins en France en 2015 et près de 9 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne sur fnac.com⁽²⁾.

La Fnac génère aussi un trafic significatif dans les principaux autres pays (notamment en Espagne et au Portugal) où elle est implantée et y détient des parts de marché solides.

(1) Source : Étude Harris Interactive online - Juin 2013.

(2) Source : FEVAD / Médiamétrie.

En France, la Fnac est le premier libraire (avec près de 47 millions de livres vendus en 2015), le premier disquaire (avec de 11 millions de CD audio vendus en 2015), le premier acteur du marché de la vidéo (plus de 11 millions de DVD et Blu-Ray vendus en 2015), des micro-ordinateurs (PC portables et tablettes) et de la photo.

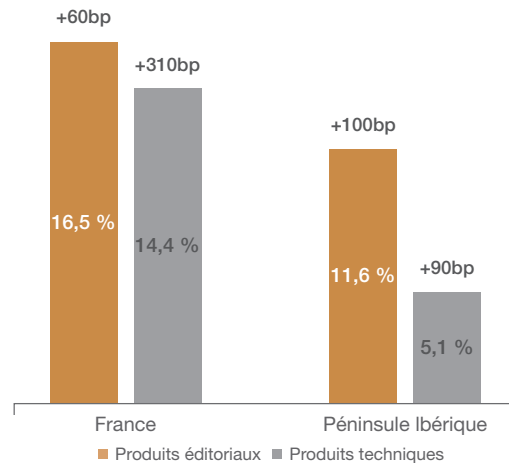
La Fnac a progressivement complété cette offre large de produits par une activité de billetterie et par une offre de services à forte marge. Ainsi, la Fnac est le premier acteur en France sur les ventes de billets de spectacles, avec une part de marché supérieure à 50 % (plus de 56 000 spectacles mis en vente et près de 11,5 millions de billets vendus dont plus de 56 % sur internet). Cette activité contribue naturellement à renforcer son image de leader de la promotion culturelle.

La diversité de l'offre ainsi proposée par la Fnac lui permet de ne pas être surexposée à certaines catégories de produits pour lesquelles les habitudes de consommation évoluent.

Malgré un contexte économique dégradé depuis 2011, le Groupe a su démontrer sa capacité de résilience et a sensiblement amélioré ses parts de marché. Le Groupe a ainsi gagné entre 2011 et 2015 respectivement 310 bp et 60 bp de part de marché en France sur les marchés des produits techniques et éditoriaux. Sur la Péninsule Ibérique, les parts de marché du Groupe ont

augmenté respectivement de 90 bp sur le marché des produits techniques et 100 bp sur le marché des produits éditoriaux.

Évolution des parts de marché entre 2011 et 2015



Les parts de marché, exprimées en pourcentage, concernent l'année 2015.

Les évolutions de parts de marché, exprimées en bp, concernent la période 2011 - 2015

1.3.2 Les marchés

1.3.2.1 Description des marchés

La Fnac est le leader de la distribution des biens culturels et de loisirs en France et est présente sur trois marchés principaux :

* **les produits éditoriaux** : livres (physiques ou numériques), audio (CD, Vinyles), DVD/Blu-Ray, jeux vidéo neufs ou d'occasion et consoles, jeux et jouets, papeterie ;

* **les produits techniques** : photographie, TV Vidéo, Son (hi-fi, casques et enceintes), Informatique et tablettes, petit électroménager, téléphonie, objets connectés ;

* **les services** : SAV, assurances, billetterie, coffrets et cartes cadeaux.

La taille des principaux marchés sur lesquels la Fnac est présente, est décrite dans les tableaux ci-dessous :

Taille des marchés en millions d'euros HT en France (source GfK, février 2016)

Produits techniques	2015	Variation par rapport à 2014	Produits éditoriaux	2015	Variation par rapport à 2014
TV (Vidéo)	2 105	- 7,0 %	Livres	3 371	1,8 %
Son	824	1,4 %	Audio	416	- 8,9 %
Photo	823	- 10,0 %	Vidéo	547	- 13,9 %
Informatique (hardware)	4 492	- 3,5 %	Gaming	1 482	- 2,3 %
Petit électroménager	2 991	4,4 %	Jeux & Jouets ^(a)	2 081	+ 2,4 %
Téléphonie	1 519	28,8 %	Papeterie	794	- 2,1 %
Objets Connectés	340	126,6 %			

(a) Source : NPD HT.

1.3.2.2 Évolution des marchés

Révolution internet

Le développement d'internet au cours des quinze dernières années a modifié en profondeur les marchés de l'Enseigne. Il s'est traduit par un essor considérable du commerce électronique, qui s'est accompagné d'une modification de l'environnement concurrentiel de l'Enseigne, et d'un phénomène de dématérialisation des produits éditoriaux.

L'essor du commerce électronique a donné lieu à l'apparition de nouveaux concurrents spécialistes de l'internet, les *pure players*, misant sur la compétitivité prix et sur un élargissement croissant de leur offre. Certains pure players, comme Amazon, disposent d'une présence internationale tandis que d'autres, comme Cdiscount ou Rue du Commerce, sont focalisés essentiellement sur le marché français. Les concurrents internationaux offrent à leurs clients un niveau de qualité de service très élevé (qualité du site internet, logistique et transport, service client) et obligent les acteurs *click & mortar* à s'aligner à des standards de qualité au moins équivalents à ceux qu'ils proposent.

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

Le développement rapide d'internet est également à l'origine d'un phénomène de dématérialisation, c'est-à-dire le passage des supports physiques aux supports numériques, qui a profondément bouleversé les modes de consommation des produits éditoriaux en favorisant le recours au téléchargement en ligne et le streaming. Les consommateurs privilégient de plus en plus des produits éditoriaux dématérialisés, en partie en raison de leurs prix inférieurs à leurs homologues physiques, mais aussi en raison des avantages qu'ils procurent : gain de place, accessibilité, consommation immédiate, etc. Cependant, ce phénomène de dématérialisation affecte chaque segment de produits éditoriaux de manière différente. Les segments qui ont été les plus affectés sont le CD audio, le DVD et le gaming avec une pénétration du secteur numérique de respectivement 37 %, 31 % et 54 % ⁽¹⁾. Même si le marché du livre numérique se développe en France, il reste un segment émergent représentant moins de 2 % du marché du livre en 2015.

(1) Source Étude GfK, février 2015.

Environnement concurrentiel

Les principaux concurrents de la Fnac sont :

- * les distributeurs spécialistes de l'internet dits les *pure players* qui représentent la majorité du marché de ventes en ligne. Ils misent sur la compétitivité prix et sur un élargissement croissant de leur offre. Les principaux concurrents en France sont les sites internet Amazon, Cdiscount et Rueducommerce ;
- * les distributeurs spécialisés qui proposent des produits à leurs clients par l'intermédiaire d'un réseau de points de vente physiques (*Brick & Mortar*) et, le cas échéant, d'un site internet *click & mortar*. Ces acteurs bénéficient généralement d'une notoriété établie auprès du grand public en raison de leur ancienneté et proposent une offre de produits généraliste. Ce sont par exemple en France, Darty, HTM Boulanger et Cultura ;
- * les acteurs de la grande distribution (principalement les hypermarchés, comme Carrefour, Auchan, Leclerc, Géant Casino ou Cora) proposent également des produits techniques et éditoriaux ;
- * les FAI (fournisseurs d'accès internet) et les plateformes digitales (Spotify, Deezer, iTunes) qui proposent de la musique, de la VOD (Netflix) ou du gaming en ligne.

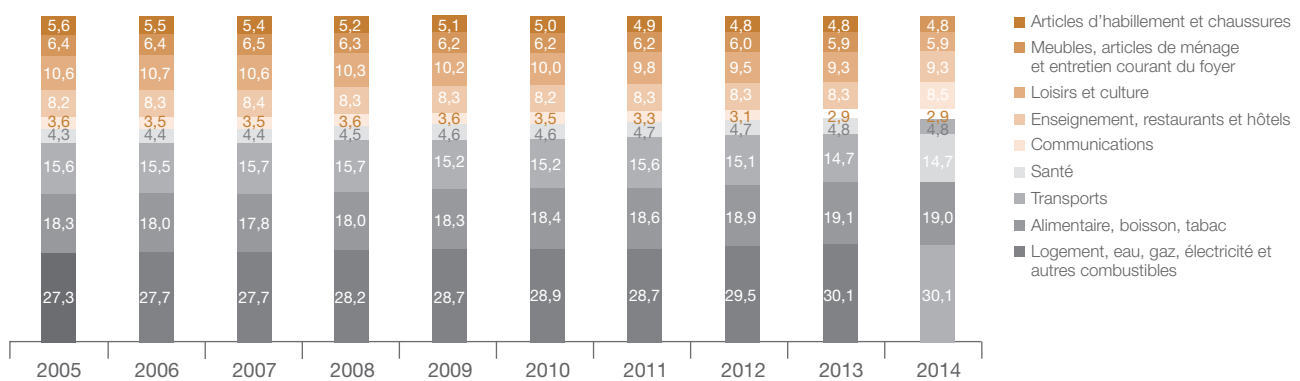
Des marchés corrélés aux revenus des foyers

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

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

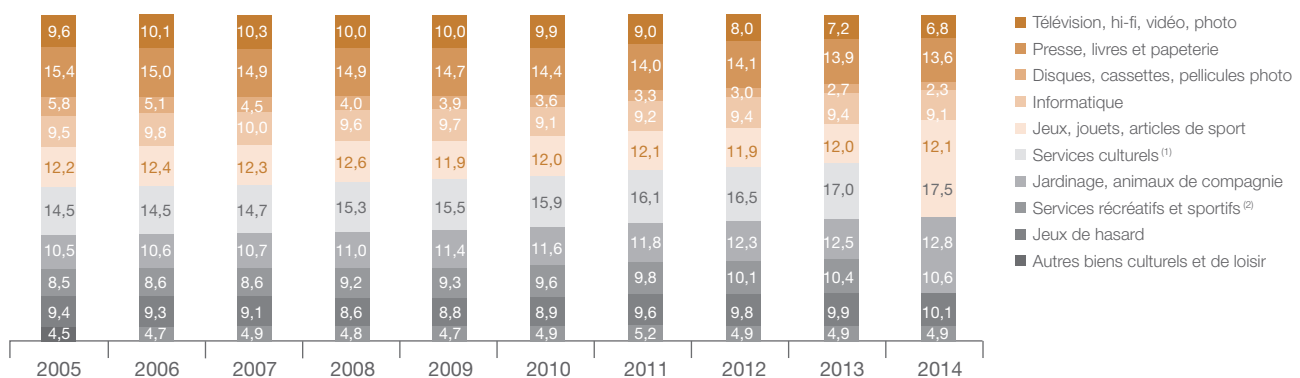
Sur les vingt dernières années, il apparaît que la proportion du revenu disponible des ménages affectée aux dépenses secondaires est structurellement en croissance. Cependant, sur la période la plus récente, on constate une inflexion de cette croissance, la part des dépenses primaires dans le budget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

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



Le graphique suivant (source INSEE) présente l'évolution de la consommation des ménages français en produits de loisirs et culturels sur la période 2005-2014.

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



(1) Cinéma, spectacles vivants, musées, abonnements audiovisuels (y compris redevance TV), développements de tirage de photos, etc.

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

Champ : France (hors Mayotte avant 2011).

Source : Insee, comptes nationaux - base 2010.

On constate qu'au sein des dépenses secondaires, les produits techniques et éditoriaux ont été particulièrement touchés. Le poids de la catégorie matériel audiovisuel et photographique (correspondant aux produits techniques) a ainsi baissé de 9,6 % en 2005 à 6,8 % en 2014. Les deux autres catégories incluant livres et disques (correspondant aux produits éditoriaux) sont également en recul.

L'impact des cycles d'innovation

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

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

Des innovations peuvent perturber le cycle de croissance « équipement-maturité-remplacement-multi-équipement » avec de forts effets d'accélération ou de décélération. Par exemple, la généralisation des tablettes ces dernières années a créé un nouveau cycle de croissance sur le marché de la micro-informatique et les ménages ont complété leur équipement multimédia par une tablette.

Par ailleurs, l'introduction de dispositif multifonction tels les smartphones ont entraîné un phénomène de substitution et de cannibalisation des dispositifs existants tels que les lecteurs MP3, les GPS, les appareils photos.

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

Perspectives des marchés (source GFK)

Selon GFK, le marché de la TV devrait progresser en 2016 en profitant notamment de la nouvelle technologie UHD (4K) désormais disponible à des prix plus accessibles. Le changement de la norme de diffusion au printemps 2016 devrait également favoriser le renouvellement du parc de téléviseurs. Par ailleurs, les événements sportifs 2016, notamment l'Euro 2016 en France, vont contribuer à la bonne dynamique de ce secteur.

GFK prévoit le maintien des tendances favorables sur le marché du son, portées par les innovations sur les casques (sans fil, réducteur de bruit), les enceintes sans fil et les enceintes *multiroom*.

Le marché du hard devrait quant à lui rester en recul selon GFK qui anticipe à nouveau une baisse des ventes en volume des tablettes en 2016. À noter que certains segments comme les tablettes PC, les Note Book et les *PC gamers* devraient dynamiser le secteur, et la bureautique devrait continuer à profiter notamment du lancement de Windows 10, lancé au second semestre 2015.

Étant fortement concurrencé par les smartphones, proposant des appareils photos de plus en plus performants, le marché de la Photo devrait rester dégradé. Cependant cette tendance devrait être atténuée par de nombreuses nouveautés avec le retour de Polaroid, mais aussi de nouveaux modèles de caméras sport, notamment 360° et de nouveaux modèles de drones Photo.

Le marché de la téléphonie devrait continuer à progresser en 2016, bénéficiant de l'innovation tant sur les smartphones que sur leur écosystème. Le développement de la téléphonie nue devrait néanmoins ralentir par rapport aux années précédentes.

Plus de 50 % de la population française est désormais équipée de smartphones. Ce taux de pénétration qui devrait continuer à augmenter, va favoriser le développement du marché des objets connectés, qui est considéré comme le relais de croissance du secteur high-tech pour les prochaines années et qui devrait plus que doubler en 2016 selon GFK. Après le succès des ventes des montres connectées à Noël, ce segment devrait à nouveau progresser fortement, notamment grâce à l'Apple Watch. Plus largement, l'offre devrait être de plus en plus riche, dynamisée par de nouveaux acteurs, tant en santé connectée qu'en maison connectée, et renforcée par de nouvelles références sur les drones et le petit électroménager connecté.

Le marché du livre, peu impacté par la digitalisation, devrait continuer à afficher une bonne résistance.

La transformation du mode de consommation des produits audio et vidéo a considérablement réduit la taille de ces marchés ces dernières années. La tendance à la baisse devrait se poursuivre en 2016, la montée en puissance du streaming audio/vidéo ne venant pas compenser la baisse des supports physiques.

Le marché physique du gaming pourrait continuer à reculer mais dans une moindre mesure qu'en 2015.

1.3.3 Plan stratégique « Fnac 2015 »

Pour faire face aux évolutions structurelles des marchés et à la détérioration des conditions macroéconomiques, la Fnac a mis en place un nouveau plan stratégique en septembre 2011 appelé « Fnac 2015 » articulé autour de quatre objectifs :

- * accélérer la stratégie omnicanale ;
- * accroître la proximité avec les clients ;

- * développer des relais de croissance, qu'il s'agisse de nouveaux produits ou de nouveaux formats de magasins ;
- * améliorer l'efficacité opérationnelle.

1.3.3.1 Accélérer la stratégie omnicanale

L'évolution majeure de la distribution au cours des dernières années est la multiplication des points de contact avec les clients, qu'il s'agisse du magasin, d'internet à la maison, ou d'internet en mobilité via un Smartphone par exemple.

Les consommateurs mixent de plus en plus les différents canaux au cours de leur acte d'achat. Ainsi 81 % d'entre eux font une recherche en ligne avant d'acheter en magasin et 70 % des consommateurs visitent un magasin avant d'acheter en ligne.

Les enjeux pour la Fnac sont significatifs. L'Enseigne a en effet identifié un potentiel de 7 millions de clients qui sont clients de ses magasins mais qui ne sont pas clients de fnac.com quand ils achètent sur internet. L'objectif est donc de les convertir en client omnicanal.

Depuis 2011, le Groupe a beaucoup investi afin de bien articuler les deux canaux de vente (magasins et web) et de pouvoir offrir aux clients un parcours d'achat totalement fluide. L'Enseigne est ainsi en mesure d'offrir le « meilleur des deux mondes » :

- * **Magasins** : le conseil des vendeurs, la démonstration des produits, la disponibilité immédiate des produits, le SAV et les autres services en magasin ;
- * **Internet** : un large choix de produits et la possibilité de pouvoir commander 24h/24 et 7j/7.

Pour ce faire, les connexions entre les magasins et les entrepôts ont été améliorées afin de proposer les fonctionnalités de « click and collect » permettant au client de commander sur internet et de se faire livrer en magasin et de « click and mag » permettant au client en magasin d'avoir accès à la totalité de l'offre de produits disponibles sur internet. En septembre 2012, un nouvel entrepôt dédié aux ventes en ligne a été ouvert. Il était pleinement opérationnel à fin 2013 et a permis d'augmenter substantiellement l'offre de produits stockés et prêts à être expédiés, et de diviser par deux le temps de préparation de la commande. Au cours de l'année 2015, l'architecture du site fnac.com a été totalement revisitée. Un nouveau design et une ergonomie simplifiée, une meilleure visibilité de l'achat omnicanal (par ex. mise en avant des magasins ouverts à proximité, visibilité facilitée sur stock magasin), un tunnel de commande raccourci et optimisé, une fiche article simplifiée sont les principales améliorations qui ont permis d'enrichir et améliorer l'expérience client.

La croissance du canal internet a été soutenue en 2015. Elle a été portée par la forte progression des ventes omnicanales, qui ont représenté plus de 46 % des ventes internet en France (en progression de 11 points par rapport à 2014) contre 12 % en 2011. Cette progression résulte notamment de la mise en avant de nouvelles fonctionnalités telles que le *click & collect 1h* et le *click & mag*, supporté par le déploiement en France de Fnac Shop, qui permet aux vendeurs d'avoir accès à l'intégralité de l'offre en ligne. Les fonctionnalités omnicanales ont également été étendues sur les autres pays du Groupe (Espagne, Portugal et Belgique).

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

- * **Fnac Express+** est un service en illimité permettant de bénéficier de tous les produits disponibles en stock sur fnac.com (hors produits Marketplace) avec une livraison à domicile en 1 jour ouvré, partout en France, sans minimum d'achats ;
- * **Fnac 2h Chrono** est l'offre de livraison la plus rapide du marché. Elle donne aux clients la possibilité de commander leurs produits techniques en ligne et de se les faire livrer à domicile dans les 2 heures qui suivent. Ce service concerne fin 2015 l'agglomération parisienne et Lilloise et sera étendue en 2016 à 5 grandes villes françaises ;
- * **Retrait Colis gratuit** vient compléter l'offre « Retrait gratuit en magasin ». En effet, tout client habitant à plus de 30 km d'un magasin Fnac a ainsi la possibilité de se faire livrer gratuitement son achat dans un point relais colis proche de chez lui.

Si l'on ajoute à ces chiffres le fait qu'un client sur quatre qui choisissent de retirer leurs achats internet en magasin effectue un achat complémentaire, on mesure l'importance d'une stratégie omnicanale bien construite et efficace.

Le Groupe par ailleurs a mis en place des Marketplaces pour augmenter le nombre de références disponibles et dynamiser le trafic en ligne. La croissance du volume d'affaires des Marketplaces a été supérieure à 15 % en 2015, profitant d'une part, du développement rapide des Marketplaces en Espagne (lancée en juin 2013) et au Portugal (lancée en novembre 2013), et d'autre part, de la forte progression de la Marketplace en France qui propose 9,3 millions d'offres uniques. Les Marketplaces représentent désormais 19 % des volumes d'affaires internet.

Le Groupe a également investi pour dynamiser sa plateforme m-commerce. En France, le trafic sur mobile a progressé de 13 points contribuant à 38 % du trafic sur fnac.com. Le Groupe a multiplié les lancements de nouvelles applications au cours des derniers mois :

- * application IOS fnac.com lancée en France fin 2013 ;
- * application Android fnac.com lancée en France en mai 2014 ;
- * application Fnac Spectacles lancée en France en 2013.

1.3.3.2 Accroître l'attractivité commerciale et la proximité avec le client

Politique commerciale/image prix

Pour accroître sa compétitivité prix par rapport aux acteurs du e-commerce, la Fnac a revu sa politique commerciale en profondeur, avec notamment pour objectif d'inverser la dégradation de son image prix, enregistrée au cours des dernières années.

Les leviers mis en œuvre ont été notamment :

- * des investissements commerciaux significatifs, réalisés sans sacrifier la marge grâce à un pilotage fin des investissements prix et des promotions et grâce à des partenariats exclusifs avec certains fournisseurs ;
- * une coordination des politiques prix entre les différents canaux et un alignement sélectif des prix des produits en ligne sur les concurrents « pure players » ;
- * des campagnes de communication visibles et efficaces, notamment en affichage et également en TV en France avec une rationalisation en fonction des temps forts de l'Enseigne (rentrée scolaire, fêtes de fin d'année, soldes, *Black Friday*) ;
- * des promotions ciblées sur des produits à forte visibilité et une communication plus importante sur les produits d'entrée de gamme.

Le mouvement de repositionnement des prix s'est également accompagné d'un rééquilibrage des investissements au profit des adhérents, qui ont ainsi accès à des niveaux de prix parmi les plus concurrentiels du marché grâce aux avantages dont ils bénéficient dans le cadre du programme d'adhésion (à savoir des remises permanentes et des offres spéciales).

L'écart de prix avec les *pure players* s'est ainsi réduit depuis trois ans. L'Enseigne est notamment en mesure de proposer sur *fnac.com* à ses adhérents des prix très compétitifs par rapport aux *pure players* internet.

Proximité avec le client

La Fnac a également mis en place de nouveaux outils afin d'accroître la proximité avec le client et ainsi favoriser la fidélisation de ses clients. L'objectif est de faire évoluer la culture Fnac d'une culture centrée sur le « produit » à une culture centrée sur le « client », afin de mieux répondre aux nouvelles exigences des consommateurs en termes de services, de choix et de disponibilité des produits.

Les trois grandes initiatives mises en œuvre sont :

- * **la Base client unique** (ou Référentiel client unique) – Pour améliorer la connaissance de ses clients et personnaliser la relation-client, la Fnac a conçu un référentiel client unique (le « RCU ») consolidant l'ensemble des informations relatives aux clients qui sont disponibles dans les différentes bases de données du Groupe (historique des achats, points de fidélité disponibles, magasins de prédilection, date d'anniversaire, etc.). Ce référentiel est mis en place et opérationnel depuis mi-2012 pour les magasins et le site *fnac.com* et a été complété à la mi-2013 par la fusion des bases d'information des centres d'appel, du service après-vente et de la billetterie. Le RCU est un outil qui permet à l'Enseigne de mettre en œuvre une politique de marketing ciblée en bénéficiant d'informations-clients plus nombreuses et d'un retour d'expérience affiné. Il permet également de développer la mixité omnicanale en permettant d'envoyer à des clients qui ne réalisent leurs achats que dans

les magasins des offres personnalisées et spécifiques internet pour les inciter à acheter sur le site de *fnac.com* ;

- * la seconde initiative est l'introduction d'un outil de mesure de la satisfaction des clients, le **Net Promoter Score** qui permet de mesurer systématiquement la satisfaction des adhérents ayant réalisé un achat (et de tous les clients à compter de 2013) par le biais d'échanges e-mails. Les adhérents qui donnent une note inférieure ou égale à six sur 10 sont jugés comme de potentiels détracteurs de l'Enseigne et font à ce titre l'objet d'un traitement spécifique et personnalisé. Cet indicateur de satisfaction clients NPS a continué à augmenter en 2015 (+ 7,7 points par rapport à 2014) ;
- * enfin un vaste programme de formation des vendeurs intitulé **REVER** a été déployé afin de renforcer l'attitude client, et d'améliorer la qualité du service. L'ensemble de la force de vente a ainsi été formé à fin 2014.

De nouvelles initiatives ont également été mises en œuvre pour améliorer la qualité du service clients : introduction de la file d'attente unique, implantation de bornes de billetterie, poursuite du développement de l'encaissement vendeurs.

1.3.3.3 Faire évoluer son offre

Afin de compenser le déclin de certaines de ses catégories de produits éditoriaux, affectés par la dématérialisation, la Fnac a fait le choix d'élargir le territoire de la marque aux produits de loisirs et de cibler plus largement la clientèle familiale. De nouvelles catégories de produits ont ainsi été introduites.

En premier lieu, les **Jeux & Jouets**, qui sont exposés au sein d'espaces qui regroupe l'ensemble de l'offre destinée aux enfants, et les espaces **Maison & Design**, proposant des produits d'électroménager, à forte valeur ajoutée en termes d'innovation et de design. À fin décembre 2013, ces espaces étaient déployés dans l'ensemble du parc de magasins du Groupe.

Des espaces **Papeterie** ont également été déployés sur quasiment l'ensemble de magasins du Groupe, autour de marques au positionnement Premium. Ils ont délivré des résultats supérieurs aux attentes et confirment le potentiel de la catégorie.

Les espaces **Téléphonie** ont été introduits avec succès sur l'ensemble du parc de magasins en France au 1^{er} trimestre 2014 et ont permis au Groupe de prendre une place importante sur ce marché.

La Fnac a pris pied très tôt sur le segment **des objets connectés** avec l'ouverture de corners dédiés dans l'ensemble des magasins à l'automne 2013. Un *flagship* dédié à la téléphonie et aux objets connectés a été ouvert à Paris sur les Champs-Élysées en juin 2014. Fort du succès de ce magasin, le Groupe a lancé, au premier trimestre 2015, en France, un nouveau concept d'espaces entièrement dédiés à la téléphonie et aux objets connectés, baptisé Fnac Connect, qui est développé sous forme de corners dans les magasins Fnac ou des boutiques dédiées. Le Groupe a

ainsi renforcé sa position de leader sur les segments de la santé & sport connectés et de la maison connectée.

Depuis novembre 2015, la Fnac, leader sur la distribution de produits de loisirs, propose via sa Marketplace, une offre de produits de sport.

Au total, la contribution des nouvelles familles s'est accrue significativement pour atteindre plus de 15 % du chiffre d'affaires sur l'ensemble de l'année 2015 (contre 11 % en 2014 et 6 % en 2013). Cette évolution confirme le succès de la stratégie de renouvellement de l'offre du Groupe et la capacité de l'enseigne à se positionner rapidement sur les marchés à forte croissance.

Acteur majeur dans le secteur du digital, le Groupe a également affiché sa volonté d'apporter des réponses innovantes aux nouveaux usages de consommation avec le lancement de Fnac Jukebox (service d'écoute de musique en ligne), de Fnac Play (service de vidéo à la demande), du Pass location (service exclusif de location de produits techniques) et l'acquisition d'Izneo (plateforme de distribution et de lecture de BD numériques).

1.3.3.4 Densifier le réseau de magasins

Afin de poursuivre le développement du réseau, de densifier son maillage du territoire et de cibler des zones de chalandise de taille plus réduite, trois nouveaux formats de magasins ont été développés :

- * le format « **Travel** », qui permet de pénétrer les zones à fort trafic telles que les gares ou les aéroports avec une offre dédiée de produits. Ce format accroît la visibilité de l'Enseigne et permet de servir les clients à travers une nouvelle expérience d'achat ;
- * le format « **Proximité** » avec une surface de 300 à 600 m² présentant l'intégralité de l'offre de produits et de services de la Fnac et qui permet de s'implanter dans les villes moyennes (de moins de 100 00 habitants) ne présentant pas le potentiel suffisant pour accueillir les formats « Traditionnel » ou « Périphérie » ;
- * le format « **Connect** » avec une surface de 80 à 100 m², permet à l'enseigne de proposer une dédiée offre à la téléphonie et aux objets connectés et de renforcer sa position de leader sur cette gamme.

Sur ces nouveaux formats, le Groupe privilégie, en particulier en France, 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.

L'expansion sur les nouveaux formats de magasins s'est accélérée en 2015 tant en France qu'à l'international. Douze magasins ont ainsi été ouverts en 2015, 11 en 2014 contre cinq en 2013,

ce qui porte à 46 le nombre total de magasins aux nouveaux formats à fin décembre 2015. Cette dynamique accrue concerne principalement le format de proximité avec six ouvertures en France (dont 5 en franchise) et deux ouvertures dans la Péninsule Ibérique (1 en intégré et 1 en franchise).

En France, les 2 ouvertures au format Proximité, dans le cadre des discussions en cours avec le groupe Intermarché, incluent la transformation d'un espace « Culture et Loisirs » et la création d'un nouvel espace. Deux magasins ont également ouvert au format Connect.

Bénéficiant de l'ensemble des fonctionnalités omnicanales, ces nouveaux formats (Travel, Proximité et Connect) contribuent ainsi au développement des sites internet du Groupe et au renforcement de sa stratégie omnicanale.

En parallèle, la Fnac a pour objectif également d'implanter son enseigne dans de nouveaux pays à fort potentiel, grâce à un développement en franchise. La Fnac a ouvert en décembre 2011 son premier magasin au Maroc à Casablanca dans le cadre d'un accord de partenariat signé avec Aksal, l'un des leaders marocains de la distribution spécialisée. En partenariat avec Darwish Holding, pionnier dans la distribution spécialisée au Moyen Orient, le Groupe a ouvert un premier magasin à Doha, au Qatar le 19 mai 2015. S'appuyant sur la puissance et l'expertise du Groupe Prosuma, acteur majeur de la distribution en Côte d'Ivoire, la Fnac a annoncé l'ouverture de deux magasins à Abidjan. Le premier a déjà ouvert ses portes au public fin novembre 2015 et le second fin février.

1.3.3.5 Améliorer l'efficacité opérationnelle

Afin de renforcer sa compétitivité, le Groupe a mis en œuvre à partir de janvier 2012 des initiatives visant à optimiser sa productivité et à transformer ses organisations pour les adapter aux évolutions des marchés, avec pour objectif de générer 80 millions d'euros d'économies en année pleine sur deux ans.

Ces mesures comprenaient un important programme de réduction des frais généraux (dépenses courantes, loyers et prestations techniques notamment), un gel des recrutements dans l'ensemble des pays, la suppression d'environ 300 postes en France et la suppression de 200 postes à l'international permises par le non-remplacement de départs. En 2012, la mise en œuvre rapide de ces mesures a permis de générer 60 millions d'euros d'économies, soit 80 millions d'euros en année pleine.

Le Groupe a poursuivi ses initiatives de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle durant les trois dernières années. Les économies réalisées se sont élevées respectivement à 55 millions d'euros en 2013, 63 millions d'euros en 2014 et 50 millions d'euros en 2015.

1.3.4 Offre d'acquisition de Darty plc

Au terme de plusieurs semaines de négociations, les conseils d'administration de Groupe Fnac S.A. (« la Fnac ») et de Darty plc (« Darty ») ont annoncé le 20 novembre 2015 les termes d'une offre pré-conditionnelle recommandée de la Fnac en vue de l'acquisition de la totalité du capital émis et à émettre de Darty (« l'Acquisition Envisagée ») en accord avec la Règle 2.7 du « City Code on Takeovers and Mergers » du Royaume-Uni (le « Code ») (« l'Annonce 2.7 »).

1.3.4.1 Mot du Président

À propos de l'Acquisition Envisagée, Alexandre Bompard, Président-Directeur-Général de la Fnac a déclaré :

« Le succès de la transformation profonde de la Fnac menée au cours des dernières années par toutes les équipes a permis d'initier ce mouvement de consolidation. La combinaison de la Fnac et de Darty représente une opportunité stratégique majeure pour les deux groupes, en donnant naissance au leader de la distribution de produits techniques, culturels et électroménagers en France, ainsi qu'à un acteur significatif dans le paysage européen. Nous sommes convaincus que l'Acquisition Envisagée bénéficiera aux deux groupes, et en particulier à leurs employés et clients respectifs et qu'elle représente une opportunité de création de valeur unique pour les actionnaires de Darty et de la Fnac ».

1.3.4.2 Contexte et motifs de l'acquisition envisagée

Le paysage de la vente au détail des produits électroniques de consommation a fortement évolué au cours des dernières années. Depuis le début des années 2000, celui-ci a connu une profonde mutation liée au développement du commerce électronique entraînant un renforcement de la concurrence et la disparition de certaines enseignes de vente au détail de premier plan tels que RadioShack, Circuit City, Comet et Surcouf. Le marché a notamment vu l'arrivée de nouveaux concurrents en ligne faisant preuve d'un haut niveau d'agressivité commerciale. Dans ce cadre, une consolidation a récemment été initiée par les enseignes de vente au détail traditionnelles afin d'atteindre l'échelle nécessaire pour demeurer concurrentielles dans le secteur (ex. Dixons/Carphone, Darty/Mistergooddeal, Carrefour/Rue du Commerce).

En plus des principaux avantages offerts par l'Acquisition Envisagée détaillés ci-après, le conseil d'administration de la Fnac voit l'Acquisition Envisagée comme un moyen permettant à la Fnac et à Darty de répondre, de manière proactive, aux répercussions de la mutation des marchés sur leurs activités respectives, positionnant ainsi le Groupe Combiné comme une entité plus importante et plus diversifiée dotée d'une structure de capital renforcée. Le conseil d'administration de la Fnac considère que le rapprochement de la Fnac et de Darty créerait une offre de détail attractive pour ses clients, et que le Groupe Combiné serait en bonne position pour créer de la valeur ajoutée pour ses actionnaires.

L'Acquisition Envisagée offrirait notamment les avantages suivants au Groupe Combiné :

i. Un statut de leader dans ses catégories de produits clés

L'Acquisition Envisagée combinerait les ventes françaises qui s'élèvent à environ 2,8 milliards d'euros pour la Fnac (pour l'exercice clos au 31 décembre 2014) et 2,8 milliards d'euros pour Darty (pour l'exercice clos au 30 avril 2015), créant ainsi un leader de la distribution de produits électroniques et éditoriaux en France.

Avec des ventes totales combinées de 7,4 milliards d'euros et un EBITDA de 270 millions d'euros (sur une base pro forma), le Groupe Combiné serait également un acteur européen de premier plan parmi les 10 principaux acteurs de la vente au détail de produits électroniques de consommation tels que Metro, Dixons/Carphone, Amazon et Expert.

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

Le Groupe Combiné rapprocherait deux marques connues et reconnues jouissant d'une forte notoriété auprès des clients. Ensemble, et grâce au partage de leurs savoir-faire respectifs, il est attendu que le Groupe Combiné continuera à fournir une proposition à haute valeur ajoutée à ses clients ainsi qu'un réseau de distribution attractif à ses fournisseurs. En particulier, le Groupe Combiné bénéficierait :

- * d'un positionnement reconnu en termes d'expertise (en particulier, dans le domaine culturel) ;
- * de vendeurs compétents et enthousiastes ;
- * d'une indépendance (conseils objectifs) ;
- * d'une créativité (en encourageant l'accès à la culture et à l'innovation) ; et
- * d'un service à valeur ajoutée et d'une offre après-vente (par exemple via le Contrat de Confiance de Darty).

iii. Une offre de produits plus diversifiée et équilibrée

L'Acquisition Envisagée présenterait une offre plus équilibrée, avec des catégories de produits offrant des profils de croissance et de marge complémentaires. En particulier, le Groupe Combiné combinerait la présence de la Fnac et de Darty dans les produits bruns et gris, un secteur dont la croissance connaît des cycles d'innovation courts. Elle bénéficierait également de la force de la Fnac dans les produits éditoriaux et de la position de leader de Darty sur le marché de l'électroménager. Les ventes de services et accessoires générant une marge croissante compléteront l'offre du Groupe Combiné.

Il est également attendu que le Groupe Combiné serve de plateforme au développement futur de nouvelles catégories de produits comme cela a déjà été initié par la Fnac et par Darty. La Fnac a élargi son offre afin d'inclure Jeux & Jouets, Maison

& Design, Papeterie, Smartphones et Objets Connectés, qui représentent 15 % de ses ventes annuelles. De même, Darty a lancé son offre « cuisine équipée » en France, où 32 différents modèles de cuisine sont proposés dans 71 magasins. Il est prévu également que l'Acquisition Envisagée fasse progresser les ventes de services et accessoires du Groupe Combiné.

iv. Une proposition omnicanal améliorée répondant aux attentes en constante évolution des clients

Les clients souhaitent de plus en plus avoir des services omnicanal innovants (ex. le service Click & Collect et la livraison le jour même).

L'Acquisition Envisagée combinerait les grandes capacités omnicanal actuelles de la Fnac et de Darty, dont leur offre de livraison en trois heures et leurs services dédiés actuels tels que Click & Mag, Click & Collect, Connected Store et Le Bouton de Darty (visant à mettre les clients en contact avec les services après-vente en deux minutes), garantissant ainsi une expérience d'achat harmonieuse entre les achats hors ligne et en ligne. Le Groupe Combiné devrait également bénéficier du trafic élevé dont jouit le site internet de la Fnac (3^e site de commerce électronique de France avec 11 millions de visiteurs uniques par mois), dont 40 pour cent pour le commerce mobile, et de la présence en ligne des marques physiques de Darty (Darty, Vanden Borre et BCC), tout comme du « pure-player » en ligne de Darty, Mistergooddeal.

v. Une envergure et une portée accrues

Le Groupe Combiné devrait également bénéficier d'une plus grande présence physique sous différentes formes (y compris les magasins implantés sur des sites de premier plan dans tout un éventail de villes, centres commerciaux et zones commerciales en dehors des grandes villes, ainsi que les sites présents dans les gares et aéroports), adaptées à la densité et au trafic de chaque zone ainsi desservie. Le Groupe Combiné devrait également bénéficier d'une plus grande exposition internationale, avec une plus grande présence européenne à travers 10 pays. En particulier, le Groupe Combiné bénéficierait de la complémentarité de la Fnac et de Darty en France et en Belgique tout comme de l'attractivité locale de la Fnac dans la Péninsule Ibérique et au Brésil et de celle de Darty aux Pays-Bas. Le Groupe combiné comporterait ainsi environ 380 magasins en France et environ 200 magasins hors de France.

vi. Un renforcement de la structure du capital et des liquidités pour les Actionnaires de Darty

Après la réalisation de l'Acquisition Envisagée, les Actionnaires de Darty bénéficieront de la détention d'actions d'un groupe ayant une structure de capital renforcée par rapport à la position autonome actuelle. De plus, selon une base pro forma, le conseil d'administration de la Fnac considère que le Groupe Combiné bénéficierait d'un effet de levier moindre et d'une plus grande flexibilité fiscale.

Des informations supplémentaires sur les nouvelles conditions de financement qui seront disponibles au Groupe Combiné sont fournies dans la section 1.3.4.4 « Description du financement du Groupe Combiné ».

1.3.4.3 Les synergies potentielles de l'Acquisition Envisagée

Le conseil d'administration de la Fnac est convaincu que l'Acquisition Envisagée se traduira par des bénéfices financiers significatifs pour le Groupe Combiné, y compris des économies annuelles totales avant impôts d'au moins 85 millions d'euros par an. Ce montant s'appuie sur l'intention de la Fnac de maintenir des marques, magasins et plateformes de commerce électronique distincts après la réalisation de l'Acquisition Envisagée. Il n'intègre pas les synergies de revenus qui pourraient être générées par l'Acquisition Envisagée. Il n'inclut pas non plus l'impact des éventuels engagements pouvant être imposés par les autorités de concurrence concernées.

La date de réalisation effective de l'Acquisition Envisagée dépendra en partie de la durée des procédures d'examen des autorités de concurrence concernées. En supposant que l'Acquisition Envisagée soit réalisée au plus tard en septembre 2016, environ 10 pour cent de ces synergies surviendraient en 2016, pour atteindre 60 pour cent en 2017, 95 pour cent en 2018 et 100 pour cent par la suite.

Les coûts ponctuels liés à ces économies, y compris les dépenses de capital supplémentaires, devraient s'élever au total à environ 65 millions d'euros.

Le montant total des synergies, à savoir 85 millions d'euros au minimum comme évoqué ci-dessus, devrait être réparti de la manière suivante :

- * environ la moitié des économies ainsi identifiées doivent provenir de synergies d'achat dans les catégories de vente au détail des produits bruns, gris et du petit électroménager dans lesquelles la Fnac et Darty exercent leurs activités ; et
- * l'autre moitié des économies identifiées devrait provenir notamment de l'optimisation des activités d'entreposage et de transport, de l'intégration de certaines fonctions au siège et de support au Royaume Uni, en France et en Belgique, et des économies réalisées dans les prestations de services.

Les déclarations susmentionnées des synergies de coûts estimées concernent des futures actions et circonstances qui impliquent intrinsèquement des risques, des incertitudes et des éventualités. Par conséquent, ces synergies de coûts sont susceptibles de ne pas être réalisées dans les délais spécifiés ou d'être réalisées sous une forme différente de celle qui est actuellement envisagée par le conseil d'administration de la Fnac. L'Annexe 6 du document « Offre recommandée de Groupe Fnac en vue de l'acquisition de Darty plc », présent sur le site corporate Groupe-fnac.com, inclut des rapports concernant l'État des Avantages Financiers Quantifiés d'Ernst & Young et de Rothschild, conformément aux exigences du City Code. Ernst & Young et Rothschild ont consenti (et n'ont pas retiré un tel consentement) à la publication de leurs rapports respectifs sous la forme et dans le contexte où ils sont inclus. Ces états ne visent pas à constituer une prévision des bénéfices et ne doivent pas être interprétés comme telle.

1.3.4.4 Description de l'Acquisition Envisagée

L'Acquisition Envisagée sera effectuée au moyen d'un *Scheme of arrangement* homologué par la Cour conformément aux dispositions de la Partie 26 du Companies Act.

Néanmoins, la Fnac se réserve le droit de choisir, avec l'accord du *Panel on Takeovers and Mergers*, et conformément avec les termes de l'accord de coopération conclu entre la Fnac et Darty, de mettre en œuvre l'Acquisition Envisagée par le biais d'une offre contractuelle telle que définie dans la partie 28 du Companies Act 2006.

Selon les termes de l'Acquisition Envisagée, les Actionnaires de Darty auront le droit de recevoir 1 action nouvelle Fnac pour 37 actions Darty détenues.

Dans le cadre de cette offre, la Fnac offrira également aux actionnaires de Darty une alternative partielle en numéraire aux termes de laquelle ceux-ci auront la possibilité de choisir de recevoir un montant en numéraire en lieu et place de tout ou partie des nouvelles actions Fnac auxquelles ils auraient droit selon les termes de l'acquisition envisagée (au prorata de la demande, selon les termes de l'Alternative Partielle en Numéraire). Le montant total maximum de l'Alternative Partielle en Numéraire est de 66 686 321 £⁽¹⁾, et sera versé aux Actionnaires Éligibles de Darty qui en auront fait la demande dans le cadre de l'Alternative Partielle en Numéraire. Si la demande des actionnaires de Darty en faveur d'un paiement en numéraire ne pouvait être entièrement satisfaite, ce paiement en numéraire serait réduit au prorata, en fonction de la demande de chaque actionnaire.

Les détails concernant l'alternative partielle en numéraire, y compris le montant en numéraire par action Darty seront inclus dans le *Scheme Document*.

Sur la base du Cours de Clôture de l'Action Fnac de 55,6 € en date du 19 novembre 2015 (soit le dernier Jour Ouvré avant la date de cette Annonce), les termes de l'Acquisition Envisagée représentent :

- * une valeur d'environ 105 pence par Action Darty ;
- * une prime d'environ 33 pour cent sur le Cours de Clôture de 81 pence par Action Darty en date du 29 septembre 2015, soit le dernier jour ouvré précédant la date de l'annonce de l'offre potentielle de la Fnac ; et
- * une valeur d'environ 558 millions de livres sterling pour la totalité du capital émis ou à émettre de Darty.

Après la réalisation de l'Acquisition Envisagée, les Actionnaires de Darty détiendront environ 46 pour cent du capital du Groupe Combiné (hors impact de l'Alternative Partielle en Numéraire).

Selon les termes de l'Acquisition Envisagée, les Actionnaires de Darty pourront conserver le dividende final de 2,625 centimes d'euros par Action Darty au titre de l'exercice clos le 30 avril 2015 payé le 13 novembre 2015. De plus, les Actionnaires de Darty auront le droit de recevoir et de conserver les dividendes futurs de Darty versés dans le cours normal de son activité avant la réalisation de l'Acquisition Envisagée.

Par ailleurs, l'Acquisition Envisagée a reçu le soutien d'Actionnaires de Darty représentant 23,63 % du capital émis de Darty. Ces actionnaires se sont irrévocablement engagés ou ont indiqué leur intention de choisir de recevoir 100 % de la contrepartie qui leur est due aux termes du *Scheme* sous la forme de Nouvelles Actions Fnac. En conséquence, à condition que ces formes de soutien demeurent en vigueur et/ou soient respectées (le cas échéant), un volume plus élevé de numéraire sera disponible pour les autres Actionnaires Éligibles de Darty dans le cadre de l'Alternative Partielle en Numéraire.

Conformément à la description complète incluse dans l'Annonce 2.7, consultable sur notre site Internet corporate www.groupe-fnac.com, l'Acquisition Envisagée sera soumise à la réalisation (ou la levée) des préconditions, à la réalisation (ou la levée, si permise) des conditions, à certains termes complémentaires, et aux termes et conditions complets qui seront détaillés dans le « Scheme Document », y compris l'approbation du « Scheme » par la Cour et l'approbation de l'Acquisition Envisagée par les actionnaires de Darty. Les préconditions concernent l'obtention des autorisations des Autorités de la Concurrence en France et en Belgique (ou, le cas échéant, de la Commission Européenne); et les conditions incluent l'approbation du « Scheme » par les actionnaires de Darty, l'approbation du « Scheme » par la Cour, l'approbation de l'Acquisition Envisagée par les actionnaires de la Fnac, l'obtention du visa de l'AMF sur le Prospectus Fnac et l'admission des nouvelles actions Fnac aux négociations sur Euronext Paris.

Fnac a annoncé le 17 mars 2016 avoir été informé de la décision prise par l'Autorité Belge de la Concurrence autorisant de façon inconditionnelle l'Acquisition Envisagée sans imposer d'engagement, considérant que celle-ci ne portait pas atteinte à la concurrence en Belgique, satisfaisant ainsi la première des préconditions de l'Acquisition Envisagée. L'autre précondition tient à l'autorisation de l'Autorité de la Concurrence en France.

Par ailleurs, Fnac a annoncé le 23 mars 2016 avoir pris acte de la décision de l'Autorité Française de la Concurrence de poursuivre en Phase II l'étude du projet d'acquisition de Darty par la Fnac. Fnac a indiqué dans ce cadre être convaincu d'opérer sur un marché de dimension nationale, regroupant les ventes en magasins et les ventes en ligne. L'Autorité Française de la Concurrence a accepté d'examiner lors de cette Phase II la question de la définition des marchés pertinents et d'évaluer la pression concurrentielle exercée notamment par les opérateurs sur Internet.

(1) 95 000 000 euros calculés sur la base du taux de change £/€ d'1 £ : 1,4246 € au 19 novembre 2015, soit le dernier Jour Ouvré avant la date de la présente Annonce, et arrondi à la livre Sterling inférieure la plus proche.

1.3.4.5 Offre de Steinhoff

Depuis l'Annonce 2.7, les conseils d'administration de Conforama Investissement SNC (« Conforama »), filiale du groupe Steinhoff International Holdings N.V. (« Steinhoff ») et de Darty ont annoncé le 18 mars 2016 avoir trouvé un accord sur les termes d'une offre conditionnelle recommandée en numéraire de Conforama en vue de l'acquisition de la totalité du capital émis et à émettre de Darty à 125 pence par action (l'« Offre de Steinhoff »).

En conséquence, les administrateurs de Darty ont indiqué ne plus avoir l'intention de recommander ou de procéder à l'Acquisition Envisagée à moins que Fnac n'annonce une offre plus favorable tant sur le plan financier qu'au regard de sa certitude d'exécution.

En réponse à l'Offre de Steinhoff, la Fnac a annoncé le 18 mars 2016 poursuivre la revue des différentes options qui s'offrent à elle et a incité les actionnaires de Darty à ne prendre aucune mesure.

1.3.4.6 Description du financement du Groupe combiné

Le Groupe a signé le 19 novembre un contrat de crédit avec Crédit Agricole, Société Générale et Natixis portant sur la mise en place d'une enveloppe de crédits d'un montant total de 865 millions

d'euros afin de pourvoir aux besoins de financement de l'entité combinée.

Ce contrat de crédit se décompose en :

- * une ligne de crédit renouvelable d'un montant de 400 millions d'euros et d'une durée de 5 ans, destinée à financer les besoins en fonds de roulement de l'entité combinée. Cette ligne de crédit renouvelable se substituera aux lignes existantes de chacune des sociétés ;
- * une ligne de crédit relais (« bridge to capital markets ») d'un montant de 465 millions d'euros, qui pourra être utilisée notamment pour financer la composante en numéraire de la transaction (d'un montant maximum de 66,7 millions de livres sterling) et pour refinancer l'emprunt obligataire d'un montant de 250 millions d'euros, émis par Darty PLC le 28 février 2014, et d'une durée de 7 ans. Cette ligne de crédit relais a une durée d'un an, avec une option d'extension de six mois à la demande du Groupe.

L'ensemble de la documentation relative à ces financements est disponible sur le site internet du Groupe (www.groupe-fnac.com).

Ces lignes de financement ont été syndiquées avec succès en décembre auprès d'un pool d'une quinzaine de banques européennes.

1.4 Activités

1.4.1 La présence géographique

Leader de la distribution de biens culturels et de loisirs (y compris les produits techniques), la Fnac est fortement implantée en France. L'Enseigne est également présente à l'international dans huit pays : en Espagne, au Portugal, au Brésil, en Belgique, en Suisse, au Maroc, au Qatar et en Côte d'Ivoire. L'Enseigne opère à la fois

des réseaux de magasins mais également des sites internet de commerce électronique, ce qui fait de l'Enseigne un distributeur *click & mortar*. Ces magasins dans chacun des pays sont aménagés selon un concept identique et commercialisent la même gamme de produits, sous réserve des adaptations au marché.

1.4.1.1 La présence en France

Sur la zone France, l'Enseigne disposait à fin 2015 d'un réseau de 124 magasins : 86 magasins exploités en propre et 38 magasins exploités en franchise, dont 9 nouvelles ouvertures en France et deux autres ouvertures en franchise au format traditionnel au Qatar et en Côte d'Ivoire.

Depuis l'ouverture du premier magasin à Paris en 1957, le réseau s'est progressivement densifié à Paris et dans les grandes villes de

province. Ces magasins bénéficient d'emplacements privilégiés en centre-ville ou en périphérie des villes et génèrent ainsi un fort trafic de 116 millions de visites. L'Enseigne a également lancé en 1999 un site internet : fnac.com, qui est le troisième site du commerce électronique en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois ⁽¹⁾.

(1) Source : Fevad / Médiamétrie.

En 2015, l'Enseigne a poursuivi le développement de son réseau au travers des ouvertures suivantes :

Emplacement	Date d'ouverture	Format ^(a)
France		
Aubenas	Mars 2015	Proximité
Angoulême	Mars 2015	Connect
Ajaccio	Avril 2015	Proximité
Dôle	Juin 2015	Proximité
Beaucaire	Août 2015	Connect
Meaux	Octobre 2015	Proximité
Roissy - Terminal C	Novembre 2015	Travel
Nevers	Novembre 2015	Proximité
Montpon-Menesterol	Novembre 2015	Proximité
Gare de Metz	Novembre 2015	Travel
Qatar		
Doha	Mai 2015	Traditionnel
Côte d'Ivoire		
Abidjan	Novembre 2015	Traditionnel

(a) Les formats des magasins sont présentés dans la partie 1.4.3.1 « Le réseau de magasins ».

En France, tous canaux confondus, la Fnac est en position de leader dans la distribution des biens culturels et de loisirs pour le grand public tant par le trafic qu'elle génère que par ses ventes. En effet, la Fnac est le premier libraire, le premier disquaire, le premier acteur des marchés de la vidéo, des micro-ordinateurs et de la photo.

	Données à fin 2015
Chiffres d'affaires	2 783,6 M€
% CA sur le web	17,1 %
ROC	53,2 M€
Nombre d'adhérents	4,2 millions
Nombre de magasins	124

1.4.1.2 La présence dans la Péninsule Ibérique

Dans la Péninsule Ibérique, l'Enseigne disposait d'un réseau de 49 magasins à fin 2015 et a réalisé sur l'année un chiffre d'affaires consolidé de 657,3 millions d'euros et un résultat opérationnel courant de 24,1 millions d'euros (tous canaux confondus).

Fin 2015, la filiale en Espagne compte 27 magasins. Le premier magasin a ouvert en 1993 à Madrid et le site internet fnac.es a été lancé dès 2000. En 2015, la Fnac en Espagne accueille près de 33 millions de visiteurs au cours de l'année. Deux nouveaux magasins au format Proximité ont ouvert en novembre 2015, un dans le centre commercial de Puerto Venetia à Saragosse et un autre Pampelune.

Au Portugal, la Fnac dispose d'un réseau de 22 magasins. Le premier magasin a ouvert en 1998 à Lisbonne et le site internet fnac.pt a été lancé en 2002. En 2015, l'Enseigne a enregistré 32 millions de visites sur l'ensemble de ses magasins.

	Données à fin 2015
Chiffres d'affaires	657,3 M€
% CA sur le web	9,4 %
ROC	24,1 M€
Nombre d'adhérents	1,2 million
Nombre de magasins	49

1.4.1.3 La présence au Brésil

Au Brésil, la Fnac dispose de 12 magasins dont un magasin *Travel* à Guarulhos, ouvert en mai 2014, ainsi qu'un site internet *fnac.com.br*. Le premier magasin a ouvert en 2000 à São Paulo. En 2015, l'Enseigne enregistre 14 millions de visiteurs au Brésil.

	Données à fin 2015
Chiffres d'affaires	136,8 M€
% CA sur le web	23,4 %
ROC	(0,5) M€
Nombre d'adhérents	0,2 million
Nombre de magasins	12

1.4.1.4 La présence dans les autres pays

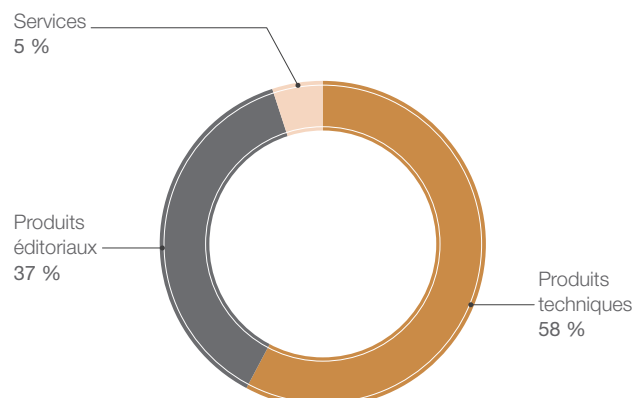
Dans les autres pays, l'Enseigne disposait d'un réseau de 14 magasins à fin 2015 et a réalisé sur l'année un chiffre d'affaires consolidé de 298,1 millions d'euros et un résultat opérationnel courant de 8,2 millions d'euros (tous canaux confondus). En Belgique, la Fnac dispose de neuf magasins qui ont accueilli en 2015 près de 10 millions de visiteurs. Le premier magasin a ouvert en 1981 à Bruxelles et le site internet *fnac.be* a été lancé en 2006.

La Fnac dispose en Suisse francophone de quatre magasins enregistrant près de 5 millions de visiteurs en 2015. Le premier magasin a ouvert en 2000 à Genève Rive. Le site internet *fnac.ch*, qui a été lancé en 2004, offre des fonctionnalités limitées, soit essentiellement des services tels que la billetterie, les coffrets-cadeaux, les travaux-photos ou les *e-books*. Un nouveau magasin au format traditionnel a ouvert à Conthey en août 2015.

	Données à fin 2015
Chiffres d'affaires	298,1 M€
% CA sur le web	3,7 %
ROC	8,2 M€
Nombre d'adhérents	0,5 million
Nombre de magasins	14

1.4.2 L'offre de produits

La Fnac propose une offre complète de produits culturels et de loisirs. L'Enseigne a un positionnement de multisécialiste et, dans chaque segment de produits commercialisés, l'objectif de l'Enseigne est de proposer à ses clients la gamme la plus large de produits et de les rendre disponibles en magasin et/ou sur internet.



1.4.2.1 L'offre de produits techniques

Les produits techniques recouvrent la photo, la TV-vidéo, le son, et la micro-informatique. En 2015, l'Enseigne a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 2 238,6 millions d'euros sur les ventes de produits techniques, soit 58 % de son chiffre d'affaires consolidé.

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

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

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

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

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

Attachée à l'innovation, la Fnac a lancé en fin d'année 2014 le Prix Startup Fnac Pro sur fnacpro.com à destination des entrepreneurs français qui produiront les produits et les services de demain. Les trois lauréats ont bénéficié chacun d'une enveloppe afin d'équiper leur entreprise des meilleurs outils pour mener à bien leur projet entrepreneurial. Fin 2015, la Fnac réitère cette initiative. Pour cette deuxième édition du Prix Start-up, la Fnac collabore avec Intel pour accélérer le développement de 10 start-up dans le domaine de l'internet des Objets. Les start-up françaises avaient jusqu'au 17 janvier pour se porter candidates au Prix Start-up Fnac. Dix start-up bénéficieront d'un programme d'accompagnement personnalisé et trois d'entre elles signeront un contrat de distribution avec la Fnac (Voir section 2.5.2.1 « Le dialogue avec les parties prenantes »).

1.4.2.2 L'offre de produits éditoriaux

Offres de produits physiques

Les produits éditoriaux recouvrent la musique, la vidéo, les livres, et le gaming. En 2015, l'Enseigne a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 427,8 millions d'euros sur les ventes de produits éditoriaux, soit 37 % de son chiffre d'affaires consolidé. En France, la Fnac constitue une référence sur ses marchés avec un fond de catalogue de produits éditoriaux riche et diversifié.

En tant que premier disquaire de France, la Fnac commercialise plus de 62 000 références.

En tant que premier acteur du marché de la vidéo, la Fnac compte plus de 20 000 références vidéo, DVD et Blu-Ray.

L'Enseigne est le premier libraire de France ⁽¹⁾ et propose l'offre la plus large du marché avec un fond de catalogues tous segments. La Fnac compte un catalogue d'environ 1,7 million de références sur son site fnac.com. En 2015, l'Enseigne a vendu en France plus de 48 millions de livres (représentant plus de 420 000 titres différents), et plus de 680 000 livres numériques.

Dans le gaming, la Fnac propose un catalogue de plus de 12 000 références en France dont plus de 6 000 références en jeux vidéo d'occasion. En effet, depuis 2010, l'Enseigne a lancé une offre de jeux vidéo d'occasion fondée sur la reprise de jeux vidéo d'occasion.

Offres digitales

Afin d'accompagner la tendance à la dématérialisation du marché du livre et de se placer sur ce nouveau marché, la Fnac a conclu en septembre 2011 un partenariat avec l'entreprise canadienne Kobo, qui se matérialise par une solution de lecture numérique innovante : Kobo by Fnac. Le partenaire Kobo a pour rôle de fournir et d'entretenir la plate-forme technologique, de fournir les produits (*devices*) et de développer les applications, tandis que la Fnac assume les coûts de commercialisation et de publicité en France. Les deux partenaires associent leurs plateformes et partagent les revenus et les coûts d'adaptation et de raccordement du système Kobo aux interfaces du site fnac.com. L'Enseigne propose alors à la vente en 2015 plus de 3 millions de références de livres numériques.

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

(1) Source du classement : Société, sur la base de données GfK.

1.4.2.3 Les nouveaux segments

Les nouvelles familles de produits (Maison & Design, Kids, Papeterie, Objets Connectés et Téléphonie) ont représenté en 2015 plus de 15 % du chiffre d'affaires total, soit plus de 4 points de plus qu'en 2015.

Maison & Design

En 2012, dans le cadre des axes stratégiques du plan « Fnac 2015 », la Fnac a lancé dans ses magasins des univers « Maison & Design », qui sont des espaces proposant une offre de produits de petit électroménager (aspirateurs, produits destinés au petit-déjeuner et à la préparation culinaire, etc.) innovants, technologiques et design.

Le positionnement de la Fnac consiste à proposer une offre de petit électroménager à forte valeur ajoutée, basée sur l'innovation et le design, en cohérence avec le positionnement général de l'Enseigne. Son positionnement se veut toutefois différenciant des autres enseignes du secteur et premium, avec la mise en avant de marques référentes de moyenne et haut de gamme (par exemple : Dyson, Nespresso, Krups, Magimix, Alessi, Kitchenaid, Cuisinart, ou Bodum). Ce positionnement se traduit également par l'agencement spécifique de ces univers, qui renforce l'attractivité des magasins. Les produits sont présentés en îlots, dans un écosystème qualitatif (livres, coffrets-cadeaux, ustensiles et accessoires).

Jeux & Jouets

Depuis novembre 2011, la Fnac développe à l'intérieur de ses magasins de nouveaux espaces dédiés aux 0-12 ans : les univers « Fnac Kids ». Ces univers regroupent dans un même espace les produits jeux, jouets, DVD, CD, produits techniques et gaming pour les enfants.

Éclairage, mobilier spécifique et couleurs ont été travaillés pour répondre aux attentes et aux envies des plus jeunes, avec des produits mis à disposition par tranches d'âge (des tout-petits aux 12 ans). Ces univers bénéficient d'un aménagement spécifique centré autour de l'accueil des plus jeunes et leur permettant de lire, d'écouter de la musique ou des histoires et de jouer sur des tablettes interactives. L'accent est également mis sur le positionnement technologique de l'Enseigne.

Afin de consolider sa présence sur le marché des Jeux & Jouets, la Fnac a conclu en octobre 2012 avec la filiale française de Walt Disney Company un accord de partenariat. Dans le cadre de cet accord, la Fnac s'est engagée à réserver un rayon d'articles Disney (DVD, livres, jouets...) dans les univers « Fnac Kids » de ses magasins et à mettre en place des opérations promotionnelles conjointes. En contrepartie, ce partenariat est relayé par Disney sur tous ses produits (mode, ameublement...) ainsi que sur la chaîne de télévision pour enfants Disney Channel, et Disney est convenu de financer ou d'animer des ateliers pour enfants proposés dans les espaces enfants de la Fnac. Ce partenariat a été mis en œuvre dans tous les magasins comportant un univers « Fnac Kids » en France. En 2015, ce partenariat a été particulièrement dynamique dans le cadre de la sortie du dernier film de la saga Star Wars. en proposant des corners dédiés dans l'ensemble des magasins.

La papeterie

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

Les Objets Connectés

La Fnac a déployé, au sein de 86 magasins en France, un nouvel espace dédié aux Objets Connectés. Cette nouvelle offre de produits est disponible sur fnac.com. La Fnac est ainsi la seule enseigne en France à proposer un espace entièrement consacré aux Objets Connectés, innovants et tendance.

L'offre segmentée en quatre thématiques :

- * **le Sport** avec une offre autour de l'accompagnement sportif, des accessoires, des cours (montres innovantes) ;
- * **le Bien-Être** avec des produits qui permettent d'être suivi par un coach de vie, d'avoir une balance connectée, tensiomètre, etc. ;
- * **les Loisirs** proposant différentes activités, jeux, météo, etc. ;
- * **la Maison** avec des nouveautés dans le domaine de la domotique, vidéosurveillance ou surveillance bébé, etc.

Téléphonie

Depuis le second semestre 2011, les magasins Fnac en France accueillent des espaces opérés complètement par SFR qui y développaient une offre étendue de produits et de services en matière de téléphonie mobile et d'accès internet.

Début 2014, la Fnac a fait évoluer son partenariat avec SFR et s'est positionnée sur les terminaux libres afin de profiter de ce marché très dynamique qui a connu une forte transformation depuis 2013. En effet, les téléphones et smartphones sans abonnement ont représenté 54 % des ventes de mobiles en 2015 contre 26 % en 2012. Cette évolution a largement profité aux acteurs du *retail* qui vendent désormais plus de mobiles que les opérateurs et particulièrement aux multi spécialistes dont la part de marché a fortement progressé depuis 2012.

Afin de profiter pleinement de la croissance de ce marché, la Fnac a déployé en 2014, une gamme de terminaux libres (téléphones mobiles et Smartphones) sur l'ensemble de ces magasins en France. Cette gamme est également disponible sur l'ensemble du site internet fnac.com. SFR a conservé une boutique dans 24 magasins du réseau Fnac.

L'Enseigne a ouvert, en juin 2014, avenue des Champs-Élysées à Paris, un *flagship* de 125 m² entièrement dédié à la téléphonie et aux Objets Connectés. Entièrement pensé pour une expérience client unique et ludique, ce magasin allie l'offre la plus large du marché pour les Objets Connectés et la téléphonie, dans un concept de magasin innovant.

Fort du succès de ce magasin, l'enseigne a créé un nouveau concept de magasins, « **Fnac Connect** » dédié à la téléphonie et aux objets connectés qui a été déployé au sein de 86 magasins existants et dans des magasins dédiés d'une surface de 80 à 100 m².

Le premier magasin « **Fnac Connect** » a ouvert ses portes en mars 2015 à Angoulême et le deuxième à Beaucaire en août 2015.

Sport

Depuis novembre 2015, la Fnac poursuit la diversification de son offre en distribuant des articles de Sport sur la Marketplace de fnac.com.

1.4.2.4 L'offre de services

Afin de promouvoir son offre de services au sein de ses magasins, l'Enseigne a créé des espaces dédiés : les « **Espaces Services** », qui ont vocation à conseiller les clients sur le service après-vente, la livraison à domicile, les garanties ou les formations à domicile. À fin 2015, tous les magasins en France disposent d'un Espace Services et 36 d'entre eux (franchises incluses) possèdent le nouveau concept d'Espace Services proposant un mobilier et un agencement optimisé pour l'accueil des clients.

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

En mai 2014, la Fnac a lancé un nouveau service innovant et exclusif, « **Pass location** », offrant la possibilité aux clients de louer un produit technique pendant 24 mois, avant de décider de l'acheter, le changer ou le rendre. Ce nouveau service s'applique aux produits high-tech parmi une large gamme d'ordinateurs, tablettes ou smartphones. La Fnac permet ainsi à ses clients d'accéder aux dernières tendances technologiques et donne également la possibilité aux plus indécis de prendre le temps de tester un produit avant de l'acheter.

Par ailleurs en 2014 et en 2015, la Fnac a renforcé sa proposition de service de livraison.

En juin 2014, la Fnac a lancé **Fnac Express+** qui permet de bénéficier de tous les produits disponibles en stock sur fnac.com avec une livraison à domicile ou en Relais Colis en 1 jour ouvré, partout en France, sans minimum d'achats et de manière illimitée (hors produits Marketplace).

Depuis novembre dernier, l'Enseigne propose également une nouvelle offre de livraison, la plus rapide du marché : « **2 HEURES CHRONO** ». Il s'agit d'une livraison express à domicile, disponible à partir du site fnac.com. Elle donne aux clients la possibilité de commander leurs produits techniques en ligne et de se les faire livrer à domicile dans les 2 heures qui suivent. Ce service concerne en 2015 les agglomérations parisienne et lilloise.

1.4.2.5 Fnac Billetterie

La Fnac dispose d'un pôle billetterie et spectacle « France Billet », qui est le premier acteur en France de la distribution de billets de spectacles et de sorties avec plus de 50 % de part de marché. En 2015, le réseau comporte plus de 1 600 points de vente en

France, deux sites détenus en propre (fnacspectacles.com et francebillet.com), plus de 500 sites internet en marque blanche et plus de 8 300 affiliés. France Billet a vendu près de 11,5 millions de billets dont plus de 56 % via internet, soit un volume d'affaires d'environ 436 millions d'euros en France. Ce service propose l'offre la plus large en France, avec plus de 56 000 spectacles par an qui couvrent tous les domaines.

France Billet opère également 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), notamment ceux de Showroom privé, Voyages SNCF et dispose de partenariats historiques avec les enseignes Carrefour, Super U et Géant dont elle gère les solutions de distribution de billetterie.

Afin d'optimiser le retrait des billets en magasin commandés sur internet, l'Enseigne a installé, en 2014, 66 bornes de retrait de billets dans 43 magasins. Cette mise en place a accru son succès en 2015 puisque le taux d'utilisation constaté (en % du nombre de billets retirés en magasin) était de 83 % sur l'année 2015 et même de plus de 90 % pour 14 magasins.

La filiale de France Billet Tick&live (fusion de Datasport et Kyro) dont l'activité est d'équiper les salles et producteurs d'événements d'une solution complète de billetterie mais également la gestion de billetterie sportive est en relation avec plus de 340 clients et émet plus de 20 millions de billets.

Afin de renforcer le BtoB, France Billet a acquis en novembre 2015 la société Eazieer pour accompagner son développement dans les technologies et services associés à la billetterie dans les domaines des loisirs, des spectacles et du sport. Basée à Marseille, Eazieer est une start-up leader dans la fourniture de services de billetterie, en particulier de Customer Relationship Management (« CRM »), auprès d'acteurs opérant dans le monde de la culture, du sport et de l'événementiel. Eazieer compte ainsi pour clients l'Olympique de Marseille, le Racing Club de Toulon, ou encore la Fondation Vasarely. En intégrant la société Eazieer à son groupe, France Billet sera en mesure de proposer une offre de CRM à l'ensemble de ses clients, adaptée aux besoins des métiers de la billetterie, innovante et flexible. Au-delà, le groupe Fnac pourra bénéficier de l'expertise et du dynamisme de la société Eazieer en matière de CRM. En complément de sa filiale Tick&Live, détenue en partenariat avec le groupe Fimalac, France Billet poursuit donc sa stratégie de consolidation des solutions au service des professionnels du secteur de l'événementiel et de positionnement comme acteur de référence dans les technologies du loisir vivant.

En complément de son offre de billetterie dématérialisée, la Fnac distribue depuis décembre 2015 le billet Fan Edition, un billet de spectacle collector, expédié à domicile, dans une pochette cadeau exclusive. Commercialisé en exclusivité sur www.fnacspectacles.com par France Billet, filiale de la Fnac et première billetterie de France, le billet Fan Edition se décline aux couleurs de la manifestation, avec une mise en valeur du visuel sur toute la surface du support.

1.4.2.6 Fnac Voyages

En France, Fnac Voyages est une agence de voyages qui propose via le site internet et dix agences en magasin une sélection de voyages ».

1.4.3 Un réseau de distribution : l'omnicanalité

1.4.3.1 Le réseau de magasins

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

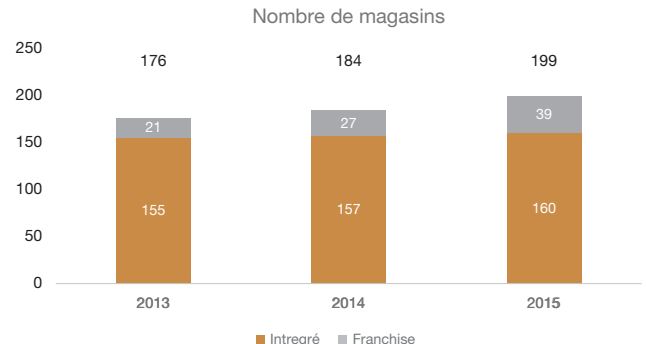
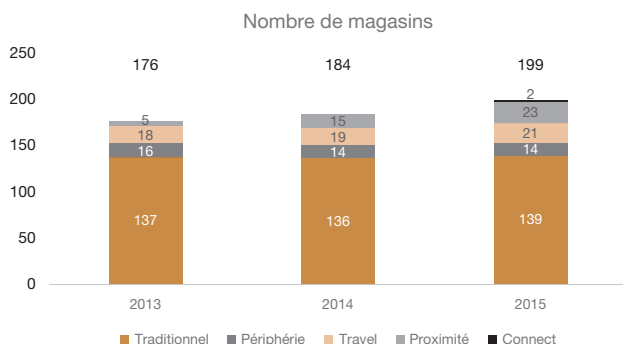
Dans le cadre du plan « Fnac 2015 », la Fnac a entrepris de diversifier sa présence et de poursuivre son implantation dans des zones nouvelles, au travers de nouveaux formats et en privilégiant le développement de magasins exploités en franchise. Ce mode d'exploitation permet de limiter les coûts d'investissement tout en poursuivant l'objectif d'accroître rapidement la visibilité de l'Enseigne. À fin 2015, ce mode d'exploitation concernait 39 magasins. Un franchisé est alors redevable d'une redevance pour l'usage de ces signes distinctifs, représentant un pourcentage du chiffre d'affaires du point de vente concerné.

À fin 2015, la Fnac comptait 199 magasins au total, parmi lesquels 124 magasins situés en France. Les magasins de l'Enseigne se déclinent sous 5 formats.

Ces nouveaux formats sont :

- * le format **travel retail** (gares, aéroports et zones détaxes) avec 21 magasins fin 2015 dont 18 en France. L'Enseigne a signé un partenariat stratégique avec Lagardère Services au travers d'Aelia et de MRW pour le développement de magasins **travel retail** en France, basé sur un mode d'exploitation en franchise ;
- * le format **proximité** avec 23 magasins à fin 2015. Le Groupe a ouvert, sur la seule année 2015, 6 magasins en France (Aubenas, Ajaccio, Dole, Nevers, Montpon-Ménéstérel, Meaux) et 2 à l'international (Puerto Venetia et Pampelune). L'ouverture des magasins d'Aubenas et Montpon Ménéstérel résulte de la conversion d'espaces « Culture et Loisirs » dans le cadre des discussions avec le Groupe Intermarché et d'une création d'espace pour le magasin de Dole ;
- * le format **Connect** (dédié à la téléphonie et aux objets connectés) avec 2 magasins à fin 2015 à Angoulême et Beaucaire. À ce titre, la Fnac a reçu le Janus du commerce pour ce nouveau concept, décerné par l'Institut français du Design.

Format	Date du concept	Surface moyenne	Situation d'implantation	Offre proposée	Nombre de magasins
Traditionnel	1974	2 400 m ²	• Centre-ville de grande ville – • Quartier commerçant	Intégralité de l'offre	139
Périphérie	2006	2 000 m ²	• Zones périphériques	Intégralité de l'offre	14
Proximité	2012	300 à 1 000 m ²	• Ville moyenne • Grande ville pour compléter le maillage de magasins	Intégralité de l'offre	23
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	21
Connect	2015	80 à 100 m ² pour les boutiques dédiées	• Centre-ville • Shop in Shop	Téléphonie et objets connectés	2 magasins et 86 corners



1.4.3.2 Les sites internet et les Marketplaces

La Fnac est présente sur internet en France depuis 1999 et à l'international depuis 2000. À ce jour, l'Enseigne, au travers de son site fnac.com, est le troisième acteur du commerce électronique en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois. En 2015, le site fnac.com a réalisé un chiffre d'affaires total de 475 millions d'euros (commissions de la Marketplace incluses), Fnac Direct, la société qui exploite le site fnac.com, a généré un résultat opérationnel courant positif, ce qui n'est pas le cas de tous les acteurs comparables de son secteur.

Le site fnac.com donne accès à une offre de produits élargie dans les catégories de produits disponibles en magasins grâce à un complément de références internet, mais également à des catégories de produits non disponibles en magasins. Le site propose des produits vendus soit dans le cadre de l'offre de l'Enseigne, soit dans le cadre de la Marketplace. Ainsi, le site fnac.com propose environ 12,7 millions d'offres de produits neufs et d'occasion en France, qui sont accessibles aux internautes et aux clients des magasins. Au cours de l'année 2015, l'architecture du site fnac.com a été totalement revisitée. Un nouveau design et une ergonomie simplifiée, une meilleure visibilité de l'achat omnicanal (par exemple la mise en avant des magasins ouverts à proximité, visibilité facilitée sur stock magasin), un tunnel de commande raccourci et optimisé, une fiche article simplifiée sont les principales améliorations qui ont permis d'enrichir et améliorer l'expérience client. Fort de ce nouveau design, le site a remporté le trophée FEVAD du meilleur site e-commerce de l'année 2015. Le site a également été récompensé par le Grand Prix Or Top/Com dans la rubrique webdesign ainsi que par les Trophées e-commerce dans la rubrique « Ergonomie – Parcours client ».

La Marketplace qui est une plateforme d'intermédiation entre acheteurs et vendeurs, accompagne la stratégie de l'Enseigne dans le domaine internet en accroissant le choix disponible sur le site fnac.com et le nombre d'offres mises à disposition des internautes, ce qui a pour effet d'augmenter le trafic et la visibilité du site et de contribuer à la fidélisation de la clientèle. Elle permet en France à plus de 3 400 vendeurs professionnels et à plusieurs centaines de milliers de vendeurs particuliers, qui répondent aux critères de qualité de services de la Fnac et qui sont coordonnés par une équipe Fnac dédiée, d'être référencés et d'utiliser le site comme interface de vente en profitant de sa visibilité, de sa notoriété et de la sécurité de ses transactions. La Marketplace a généré sur le Groupe un volume d'affaires (à savoir le volume des ventes réalisées via la Marketplace) de plus de 100 millions d'euros en 2015. Le développement des Marketplaces s'est poursuivi à un rythme soutenu en Espagne et Portugal.

Le Groupe a également investi pour améliorer sa plateforme m-commerce dont le trafic sur mobile a augmenté de 13 points en France en 2015, contribuant à plus de 38 % du trafic sur fnac.com. En effet, le Groupe a multiplié les lancements de nouvelles applications depuis fin 2013 :

- * une application IOS fnac.com lancée en France fin 2013 ;

- * une application Android fnac.com lancée en France en mai 2014 ;
- * une application lancée en France Fnac Spectacles en 2013.

1.4.3.3 Le positionnement omnicanal

Au regard de la croissance du commerce électronique et des changements fondamentaux des habitudes de consommation durant ces dix à quinze dernières années, le positionnement omnicanal de la Fnac place l'Enseigne en situation de bénéficier de cette croissance, d'accroître sa présence et d'accompagner les tendances de consommation. Ce positionnement confère à l'Enseigne de nombreux atouts (voir la section 1.3.1.3 « L'omnicanalité ») face à ses principaux concurrents et notamment vis-à-vis des *pure players* du commerce électronique.

La présence omnicanale permet de tirer parti de la complémentarité entre le réseau de magasins et la présence internet en offrant à la clientèle un panel complet de services. La Fnac propose des parcours de clients flexibles et transversaux en exploitant les atouts respectifs des magasins et du site internet fnac.com. Les principales illustrations proposées par l'Enseigne en sont les suivantes :

- * « **click and mag** » : commande réalisée par un vendeur sur fnac.com d'un produit absent en magasin avec livraison dans un lieu au choix du client, qui permet de donner aux magasins l'accès à la totalité de l'offre Fnac quel que soit leur format ou leur superficie ;
- * « **click and collect 1H** » : achat par le client sur fnac.com d'un produit disponible en magasin et retrait du produit dans l'heure et sans frais dans ledit magasin, qui permet aux clients de bénéficier de délais d'obtention des produits extrêmement réduits tout en s'assurant de leur disponibilité avant de se déplacer ;
- * « **click et relais colis** » : achat par le client sur fnac.com et retrait sans frais du produit sous deux à quatre jours dans le magasin Fnac servant de relais colis de son choix (étant précisé que ce service concerne les produits absents en magasin) ;
- * **Fnac Express+** : service en illimité permettant de bénéficier de tous les produits disponibles en stock sur fnac.com (hors produits Marketplace) avec une livraison à domicile en 1 jour ouvré, partout en France, sans minimum d'achats ;
- * **Fnac 2h Chrono** : offre de livraison la plus rapide du marché. Elle donne aux clients la possibilité de commander leurs produits techniques en ligne et de se les faire livrer à domicile dans les 2 heures qui suivent. Ce service concerne fin 2015 l'agglomération parisienne et lilloise et sera étendu en 2016 à 5 grandes villes françaises ;
- * **Retrait Colis gratuit** vient compléter l'offre « Retrait gratuit en magasin ». En effet, tout client habitant à plus de 30 km d'un magasin Fnac a ainsi la possibilité de se faire livrer gratuitement son achat dans un point relais colis proche de chez lui.

1.4.4 Les clients de l'Enseigne

1.4.4.1 Caractéristiques de la clientèle

En France, la clientèle de l'Enseigne est parfaitement mixte, plutôt urbaine (62 %) et utilisatrice régulière d'internet (80 %) ⁽¹⁾.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des clients et des adhérents de la Fnac en France.

Année 2015	% Hommes	Âge moyen	% Famille ^(a)	% Urbains ^(b)	% CSP	Étudiant	Région parisienne	Visiteurs quotidiens du web
Adhérents ^(a)	52 % ^(b)	45	31 %	72 %	40 %	13 %	37 %	86 %
Clients	48 %	44	30 %	62 %	35 %	12 %	28 %	80 %
Moyenne française	48 %	47	28 %	47 %	27 %	9 %	19 %	67 % ^(a)

(a) Incluant au moins un enfant de moins de 15 ans.

(b) Résidant dans des agglomérations de plus de 100 000 habitants.

(Source : Enquête BVA février 2015)

Les cibles prioritaires de la Fnac en termes de clientèle sont (i) les clients existants et en particulier les adhérents, (ii) les familles CSP + avec enfants au foyer et (iii) les jeunes et en particulier les étudiants.

En complément des consommateurs, l'Enseigne s'adresse également à une clientèle d'entreprises au travers d'une activité « B2B » qui comporte deux volets : une activité « grands comptes », ciblant les grandes entreprises et une activité « Fnac Pro » à destination des petites entreprises, artisans et professions libérales.

1.4.4.2 Les adhérents et le programme d'adhésion

La Fnac est forte d'une base d'adhérents significative, composée de 6,2 millions d'adhérents au total dont 4,2 millions d'adhérents en France (à fin 2015). Le chiffre d'affaires généré par les adhérents représente 60 % sur le Groupe (et 63 % sur la France). Le nombre d'adhérents a augmenté de 52 % sur la période 2010-2015. Cette base d'adhérents est un véritable atout concurrentiel comme décrit dans la section 1.3.1.2 « La base adhérents ».

Le programme d'adhésion est un outil de fidélisation et de rétention de la clientèle, qui permet également de procéder à des opérations commerciales ciblées et donc plus efficaces. Les adhérents constituent un actif très différenciant de l'Enseigne dans la mesure où les adhérents viennent environ quatre fois plus souvent à la Fnac que les clients toutes catégories confondues et où ils dépensent en moyenne deux fois plus que les non-adhérents à chaque visite. L'Enseigne observe ainsi que la dépense moyenne annuelle d'un adhérent auprès de l'Enseigne est huit fois plus élevée que celle d'un non-adhérent.

Le 23 novembre 2015, la Fnac a annoncé qu'elle avait atteint le seuil de 4 millions d'adhérents à la Carte FNAC. Le programme de fidélité emblématique de l'enseigne a accueilli plus de 400 000 nouveaux adhérents en 2015 en France, réalisant la

progression la plus rapide de son histoire. Pour célébrer cette étape importante, et remercier ses adhérents, la Fnac a décidé de lancer une opération exceptionnelle 4 jours uniques Fnac du 26 au 29 novembre.

L'Enseigne propose également, depuis 2009 en France, une carte adhérent One qui correspond à un programme dédié aux meilleurs adhérents. La Fnac comptait à fin 2015 presque de 170 000 adhérents One (soit près de 4 % des adhérents en France) qui bénéficient dans le cadre du programme One de services exclusifs et d'une qualité de service optimale.

Afin d'améliorer la connaissance de ses clients et personnaliser la relation-client, la Fnac a conçu un référentiel client unique (le « RCU ») consolidant l'ensemble des informations relatives aux clients qui sont disponibles dans les différentes bases de données du Groupe (historique des achats, points de fidélité disponibles, magasins de prédilection, date d'anniversaire, etc.). Le RCU est un outil qui permet à l'Enseigne de mettre en œuvre une politique de marketing ciblée et de proposer aux clients des offres de produits et services qui correspondent à leurs attentes. Il facilite également le développement de la mixité omnicanale via des envois d'offres personnalisées et spécifiques internet, à des clients qui ne réalisent leurs achats que dans les magasins, pour les inciter à acheter sur le site de fnac.com.

Par ailleurs, en octobre 2013, la Fnac et American Express ont annoncé la mise en place d'un partenariat stratégique. Ce partenariat a une double vocation :

- * enrichir les programmes de fidélisation en permettant à l'ensemble des adhérents Fnac et titulaires de cartes American Express et accéder à des offres inédites ;
- * acquérir de nouveaux clients pour les deux marques en proposant à leurs clients respectifs une offre privilégiée.

Par ailleurs, American Express s'engage à soutenir l'acquisition de la carte Amex au travers d'un investissement média.

(1) Source : Enquête BVA février 2015.

1.4.4.3 Notoriété

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

La Fnac peut se prévaloir d'une très solide notoriété spontanée, soit le pourcentage de personnes qui citent spontanément une marque ou une enseigne dans un domaine donné. À l'été 2012, 57 % des sondés pour la France citaient spontanément la Fnac comme enseigne de destination pour les produits éditoriaux et techniques (1^{re} position)⁽¹⁾. De même, la notoriété « top of mind » (soit le nombre de fois où une marque est citée en première place en notoriété spontanée) ressortait à 35 % (1^{re} position)⁽¹⁾. Cette notoriété lui confère un fort atout concurrentiel comme le décrit la section 1.3.1.1 « La marque ».

Cette notoriété repose sur trois valeurs clés pour l'Enseigne : expertise, indépendance et promotion culturelle.

* **Expertise** – Parmi les enseignes spécialisées, la Fnac est reconnue pour son expertise des produits qu'elle distribue. L'Enseigne entretient cette image d'expert au travers de trois axes : les essais en laboratoire avec plus de 950 tests en 2015 (cf. la section 2.5.2.1 « Le dialogue avec les parties prenantes » et 1.4.5.3 « Le laboratoire d'essais »), la qualité de sa force de vente et la communication.

* **Indépendance** – Depuis sa création, la Fnac s'est attachée à entretenir une image de distributeur indépendant de ses

fournisseurs. Cette culture d'indépendance permet à l'Enseigne de crédibiliser sa prescription mais également de développer une proximité vis-à-vis de sa clientèle. Cette image s'est étendue depuis 2013 à une dimension environnementale grâce à la publication d'une note environnementale (cf. section 2.5.2.1 « Dialogue avec les parties prenantes »).

* **Promotion culturelle** – La Fnac est un acteur culturel et une entreprise engagée auprès des artistes, non seulement au travers de l'étendue de son offre de produits culturels, mais également grâce aux événements (plus de 12 000 manifestations) qu'elle organise en magasins ou à l'extérieur :

- dans le domaine littéraire : le Prix Goncourt des Lycéens, le Prix du Roman Fnac et le Prix de la BD Fnac ;
- dans le domaine musical : le Festival de musique gratuit « Fnac Live » sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris (autrefois festival Fnac Indépendances) ;
- dans le domaine de la photo et du cinéma : des marathons photos, des expositions photos en magasin ou hors les murs, des master-classes avec de grands réalisateurs ;
- dans le domaine des jeux vidéo : les trophées du gaming et la présence à des salons de référence ;
- par ailleurs, la Fnac contribue à l'accès à la culture et à l'éducation au travers notamment de la Grande Collecte et à la braderie solidaire de Dijon. Ces deux événements sont détaillés dans le paragraphe 2.5.2.2 « Actions de partenariat et de mécénat ».

1.4.5 Autres activités

1.4.5.1 La politique d'achat

Créée en 2007, la DAG (direction des achats Groupe) négocie avec les fournisseurs de produits techniques (conditions annuelles, prix d'achat des produits, offres promotionnelles, etc.) et fixe avec les directions commerciales de chaque pays européen la stratégie de marque pour chaque catégorie de produits.

En 2011, la Fnac a initié un programme ayant pour buts de centraliser et de piloter un maximum d'achats depuis la France et de générer des synergies entre les pays où l'Enseigne est implantée (économies d'échelle, optimisation des fonctions logistiques, réductions de coûts...). La première étape de ce programme a été réalisée en 2011 par l'intégration de la Belgique dans le périmètre de négociation de la DAG. Ce schéma a été répliqué pour la Suisse en 2012 pour les petits produits techniques et les produits éditoriaux avant de le déployer également pour les autres produits en 2013.

À l'échelle du Groupe, la Fnac a adopté une stratégie forte et centralisée, qui vise à générer des volumes importants et à optimiser les prix d'achat. Les relations avec les fournisseurs sont formalisées dans des contrats-cadres d'une durée légale d'un an. Des clauses de rachat figurent systématiquement dans les contrats d'achat de livres et, dans une moindre mesure, dans les contrats d'achats de disques audio et vidéo.

1.4.5.2 La logistique et le transport

En France, le support logistique des activités du Groupe s'organise autour de trois entrepôts logistiques tous situés dans l'Essonne (91) en région parisienne : un entrepôt à Massy (70 000 m²), ouvert en 1998, et deux entrepôts à Wissous : Wissous 1 (39 000 m²) qui a été ouvert en 2005 et Wissous 2 (22 000 m²), qui est opérationnel depuis 2012. L'entrepôt Wissous 1, dédié aux ventes en ligne, était pleinement opérationnel à fin 2013. Il

(1) Source : Étude To luna online - Été 2012.

a permis à la Fnac de reconfigurer son dispositif logistique afin d'accompagner le plan stratégique « Fnac 2015 » et a permis d'augmenter substantiellement l'offre de produits stockés et prêts à être expédiés, et de diviser par deux le temps de préparation de la commande.

Ces trois sites, très proches géographiquement, permettent une grande flexibilité de livraison, notamment par la mise en place de navettes inter-site pour pouvoir répondre aux parcours omnicanaux proposés aux clients.

En Espagne, la Fnac dispose d'un entrepôt intégré unique d'une surface de 14 000 m². Au Portugal, l'Enseigne dispose d'un entrepôt intégré unique d'environ 9 000 m². Le Groupe envisage de renforcer les liens logistiques entre la France et les pays de la Péninsule Ibérique, notamment par le traitement commun des petits produits techniques.

Au Brésil, l'Enseigne fait appel à un prestataire externe qui dispose d'un entrepôt.

En Belgique et en Suisse, la logistique a été externalisée en 2012 auprès de la société DHL. Pour ces deux pays, les produits communs avec la France (produits techniques et certains produits éditoriaux) sont progressivement traités depuis la France.

Par ailleurs, le transport des produits du Groupe est externalisé auprès de transporteurs réputés.

1.4.5.3 Le laboratoire d'essai

Le Laboratoire d'essais Fnac est un concept unique mis au service des clients de l'Enseigne depuis 1972. Ses experts, équipés d'un ensemble de systèmes de mesure sophistiqués, testent chaque année la performance technique de centaines de nouveaux produits électroniques. Les méthodes scientifiques et objectives du Labo Fnac sont reconnues par les plus grandes marques, qui viennent régulièrement y faire évaluer des prototypes. Les résultats des tests sont publiés chaque mois sur le site fnac.com et réunis dans des publications comparatives : les Dossiers Techniques. À titre d'exemple, plus de 950 tests ont été réalisés en 2015.

1.5 Propriétés immobilières, usines et équipements

Tous les biens immobiliers (sièges sociaux, magasins, entrepôts...) dont le Groupe dispose pour les besoins de ses activités sont loués, essentiellement en location simple.

Le tableau suivant résume les surfaces occupées par le Groupe (y compris les franchises) au 31 décembre 2015 dans les différents pays où le Groupe est présent (hors activités abandonnées). L'implantation géographique du Groupe est décrite de façon plus détaillée en chapitre 1.4.1 « La présence géographique ».

Magasins (y compris franchises)	Nombre de sites	Surface Commerciale Clients (en m ²)
France*	124	239 477
Espagne	27	55 260
Portugal	22	34 789
Brésil	12	25 699
Belgique	9	18 885
Suisse	5	9 133
TOTAL	199	383 243

* Inklus un magasin au Maroc, un magasin au Qatar et un magasin en Côte d'Ivoire.

Entrepôts/Bureaux (hors franchises)		Nombre de sites	Surface totale occupée (en m ²)
France	Entrepôts	5	138 186
	Bureaux	6	20 848
Belgique	Bureaux	1	1 332
Brésil	Bureaux	0	0
Suisse	Entrepôts	1	172
	Bureaux	1	827
Espagne	Entrepôts	1	15 000
	Bureaux	1	3 024
Portugal	Entrepôts	1	9 262
	Bureaux	1	1 876
TOTAL		18	190 527

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

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, les principaux investissements du Groupe en cours et envisagés sont détaillés à la section 4.2.3.5 « Flux nets liés aux activités d'investissements » du présent Document de référence.

1.6 Recherche et développement, brevets et licences

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

Le Groupe détient un portefeuille de plus de 600 marques enregistrées à travers le monde correspondant notamment au nom « Fnac » et à ses dérivés utilisés dans le cadre d'offres commerciales.

Le Groupe dispose également d'un portefeuille de plus de 700 noms de domaine.

La politique du Groupe en matière de propriété intellectuelle est centrée sur la protection de ses marques (principalement la marque « Fnac » et ses déclinaisons) et de ses noms de domaine. Cette politique donne lieu soit à des dépôts ou réservations locales, soit à des dépôts ou réservations dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent ou souhaite préserver ses droits. Le nom « Fnac » est réservé en tant que nom de domaine dans les principales extensions génériques et dans les principales extensions territoriales du monde.



2

Responsabilité sociale et environnementale

2.1	Nos engagements	32	2.4	Informations environnementales	44
2.1.1	Nos engagements	32	2.4.1	La politique générale en matière environnementale	44
2.1.2	Organisation	32	2.4.2	La pollution et gestion des déchets	45
2.2	Note méthodologique	32	2.4.3	L'utilisation durable des ressources	47
2.2.1	Rédaction d'un « Protocole de reporting »	32	2.4.4	Le changement climatique	49
2.2.2	Organisation liée à la collecte	33	2.4.5	La protection de la biodiversité	51
2.2.3	Périmètre	33	2.5	Informations sociétales	51
2.3	Informations sociales	35	2.5.1	L'impact territorial, économique et social de l'activité de la Fnac	51
2.3.1	L'emploi	35	2.5.2	Les relations avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de la Fnac	52
2.3.2	La rémunération	38	2.5.3	Les relations avec les sous-traitants et les fournisseurs	53
2.3.3	Les relations sociales	38	2.5.4	La loyauté des pratiques	53
2.3.4	La santé et la sécurité	39	2.6	Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	54
2.3.5	La formation	40			
2.3.6	L'égalité de traitement	41			
2.3.7	La politique de lutte contre les discriminations	44			
2.3.8	La promotion et le respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT	44			

2.1 Nos engagements

2.1.1 Nos engagements

La Fnac est une entreprise ancrée dans les territoires et dont la mission est de faire partager au plus grand nombre la création culturelle et les nouveautés technologiques. Cette place, source de fierté, constitue également une responsabilité particulière et amène l'entreprise à veiller à ce que ses pratiques soient exemplaires, notamment en dialoguant avec toutes ses parties prenantes : ses salariés, ses clients, ses actionnaires, ses fournisseurs, les collectivités locales, les associations, les pouvoirs publics...

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

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

- * Social : favoriser l'engagement des équipes par le renforcement de l'employabilité, l'égalité des chances et la qualité de vie au travail ;

- * Environnemental : réduire ses impacts environnementaux liés à son activité en travaillant sur le transport des marchandises, la maîtrise de l'énergie, le recyclage des déchets et réduction de diverses consommations ;

- * Sociétal : favoriser l'accès à la culture au plus grand nombre et développer l'empreinte économique sur les territoires.

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

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

2.1.2 Organisation

La rédaction du présent chapitre, dont l'objectif est de répondre aux 42 thématiques de l'article 225 du Grenelle II, est réalisée et coordonnée par la responsable RSE. Les données sociales sont transmises à la RSE par les directions RH (Affaires sociales, Rémunération, Développement RH et directeurs RH des différentes entités juridiques). Les données environnementales et sociétales sont transmises à la RSE par des correspondants RSE dans les Pays et par les services au Siège et à la logistique (achats, communication, action culturelle, marketing, transports, maintenance, juridique, expansion, franchises).

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

2.2 Note méthodologique

2.2.1 Rédaction d'un « Protocole de reporting »

Tous les éléments de méthodologie synthétisés dans les paragraphes ci-dessous sont décrits et développés dans un protocole de reporting social rédigé par la responsable Données Sociales et un protocole de reporting environnemental et sociétal rédigé par l'équipe RSE. Ces deux protocoles ont fait l'objet d'un

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

2.2.2 Organisation liée à la collecte

Données sociales

Pour les indicateurs chiffrés, les données relatives au périmètre France sont collectées en central par la Responsable Données Sociales. L'unique source d'extraction est la base paie. Les thématiques Formation, Travail temporaire & Relation Sociale n'étant pas identifiées dans cette base, ce sont les directeurs des ressources humaines (DRH) et responsables des ressources humaines (RRH) des sociétés juridiques qui sont directement sollicités avec mise à disposition d'un support détaillant les attentes.

Le reporting des Pays est assuré en direct par les DRHs Pays qui disposent d'un accès à Enablon afin de renseigner les données collectées. Un support avec détail des indicateurs et règles de calcul leur est remis, ainsi qu'un guide pratique (pas à pas) pour l'utilisation de l'application.

La validation Groupe a lieu après contrôle des évolutions N-1 à l'aide des alertes paramétrées dans Enablon, des commentaires renseignés dans l'application par les contributeurs/validateurs, et par contrôle de cohérence des données.

Les données qualitatives relatives à la formation, la diversité, les relations sociales, et la rémunération sont constituées par les Responsables de chaque item.

Données environnementales et sociétales

Les données sont saisies à plusieurs niveaux : site, pays ou groupe. L'effort de centralisation poursuivi depuis trois ans a permis cette année de dispenser les magasins de cet exercice de reporting, leur permettant ainsi de consacrer leurs efforts à la réussite d'un mois de décembre crucial pour le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise.

La responsable RSE vérifie la présence de l'ensemble des données, procède aux tests de cohérence et valide.

2.2.3 Périmètre

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

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

La centralisation opérée sur un grand nombre d'indicateurs a permis la fiabilisation de la donnée et l'augmentation du périmètre de publication. Ainsi la Fnac publie pour la première fois les indicateurs suivants : les déchets et emballages pour la France et le Portugal, les fuites de fluides frigorigènes pour la France et les consommations d'électricité pour la Suisse et le Brésil.

Précisions méthodologiques partie sociale

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

Précisions méthodologiques partie environnementale et sociétale

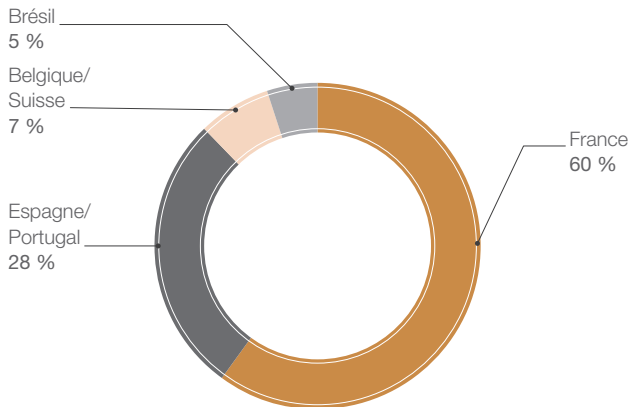
Les données collectées correspondent à 12 mois réels sur une période variable suivant les contributeurs, plus ou moins impactés par des contraintes liées à la saisonnalité de l'activité de l'entreprise.

- * Période retenue pour les magasins : la saisie des données s'effectue en novembre de l'année N pour éviter la période de Noël et porte sur une période allant de novembre N-1 à fin octobre N.
- * Pour tous les autres contributeurs la saisie des données s'effectue du 1^{er} au 15 janvier année N+1 et porte sur la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre année N.

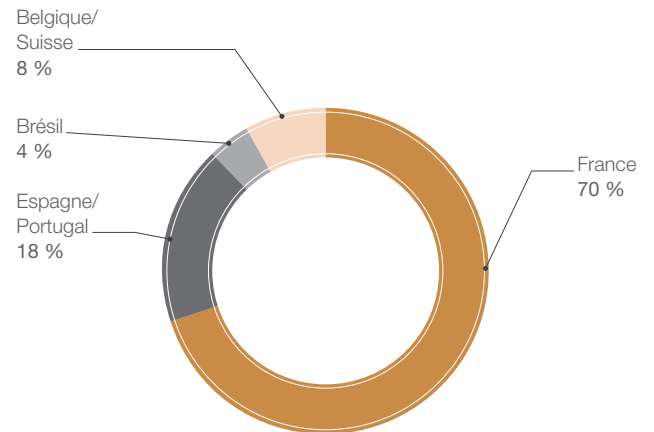
Afin de se rendre compte du poids des exclusions affectant certains indicateurs environnementaux et sociétaux, nous indiquons ci-dessous la répartition par zones/pays des effectifs et du chiffre d'affaires.

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

Effectif total inscrit au 31/12/2015



Chiffre d'affaires réel 31/12/2015



Indicateurs

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

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

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

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

2.3 Informations sociales

La politique de ressources humaines du Groupe est de longue date ancrée sur une diversité humaine et culturelle qui constitue un défi permanent mais aussi et surtout un avantage économique et concurrentiel. Cette politique vise à trouver le bon équilibre entre la nécessité d'accompagner l'Enseigne dans l'évolution de ses marchés et de son modèle économique, et la volonté de maintenir un dialogue social fort.

La transformation du modèle de la Fnac implique de mettre le client au centre de l'activité commerciale et managériale de chaque collaborateur. Cette priorité s'est caractérisée par un

programme de formation centré sur la relation clients sur les 3 dernières années et va se traduire sur les prochaines années par le développement des compétences des managers.

Sur le plan social, la Fnac est une enseigne respectueuse de ses obligations légales et réglementaires et tente d'anticiper les évolutions législatives dans le cadre notamment de l'amélioration des conditions de travail de ses salariés. Le périmètre de l'Enseigne est couvert par de nombreux accords et plans d'actions unilatéraux qui mettent en lumière cette volonté.

2.3.1 L'emploi

2.3.1.1 Les effectifs

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

Zones géographiques (CDI et CDD)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
France	8 489	8 816
Espagne et Portugal	3 962	3 940
Brésil	727	819
Belgique et Suisse	906	903
TOTAL	14 084	14 478

Les effectifs inscrits représentent les effectifs liés au Groupe par un contrat de travail, que le contrat de travail soit suspendu ou non à la fin de l'exercice. La notion d'effectifs inscrits ne comprend ni les intérimaires, ni les stagiaires écoles, ni les prestataires externes.

La baisse des effectifs France s'élève à 3,7 % en raison de la finalisation du plan de sauvegarde de l'emploi réalisé en 2014 et de la maîtrise des coûts. Sur le plan international, le Groupe enregistre une baisse des effectifs inscrits de 2,7 %.

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

Catégories socioprofessionnelles (CDI uniquement)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Cadres et Agents de maîtrise (Managers)	2 432	2 409
Ouvriers, employés, techniciens (OET) (Non Managers)	10 066	9 975
TOTAL	12 498	12 384

L'augmentation de l'effectif CDI s'explique par la fin des contraintes imposées par le Plan de Sauvegarde de l'Emploi de 2014 sur les embauches en CDI.

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

Équilibre Hommes/Femmes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Part des femmes dans l'effectif	44,1 %	43,9 %
Part des femmes Managers	40,8 %	40,7 %

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

Part des types de contrat	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Contrat à durée indéterminée	88,7 %	85,5 %
Contrat à durée déterminée	11,3 %	14,5 %
<i>Intérimaires</i>	7,4 %	6,3 %

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

Pyramide des âges CDI	31 décembre 2015	31 décembre 2014
- de 25 ans	6,7 %	5,7 %
25 - 30 ans	15,2 %	14,3 %
31 - 40 ans	36,0 %	39,9 %
41 - 50 ans	28,4 %	27,8 %
51 - 55 ans	8,6 %	7,7 %
56 - 60 ans	4,4 %	4,0 %
> 60 ans	0,8 %	0,6 %

La structure des âges a peu évolué au cours de l'année 2015. La tranche des 31-50 ans représente toujours, avec 64 % des effectifs, la majorité de la population.

Les mesures engagées pour l'emploi, ou le maintien dans l'emploi des plus de 50 ans portent leurs fruits puisque les salariés de 50 ans et plus continuent de croître et représentent 14 % de l'effectif inscrit CDI au 31 décembre 2015 soit une augmentation de 2 points en un an.

2.3.1.2 Le temps de travail

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

Répartition du temps de travail CDI	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Temps complet	9 142	9 301
Temps partiel	3 356	3 083
<i>Part des inscrits CDI à temps partiel</i>	26,8 %	24,9 %

On note un regain de l'emploi à temps partiel avec une augmentation de 1,9 point en 2015. La Belgique et l'Espagne restent les pays ayant le plus recours à l'emploi à temps partiel avec respectivement 50 % et 55 % de part des inscrits CDI.

2.3.1.3 Les embauches et départs

Dans la présente section, le terme « embauche » désigne toute action d'engager une personne et de la lier à une société donnée par un contrat de travail en vue d'exécuter une tâche de travail. Sont inclus les contrats d'apprentissage et de professionnalisation, hors stagiaires. Le terme « licenciement » désigne la mesure par laquelle un employeur, agissant de manière unilatérale, met fin au contrat de travail qui le lie à un salarié.

Au cours de l'exercice 2015, le Groupe a recruté 2 089 salariés en CDI vs 892 collaborateurs en 2014 dans les six pays où il est implanté, soit une augmentation de 134 % des embauches. Cette évolution s'explique notamment par la fin des contraintes imposées par le Plan de Sauvegarde de l'Emploi en place en 2014. Par ailleurs, au cours de l'exercice 2015, le Groupe comptabilise une moyenne mensuelle de 1 041 intérimaires, chiffre en augmentation de 13 %. Cette évolution s'explique par le choix de privilégier le recrutement d'intérimaires plutôt que le recrutement en CDD pour les périodes de surcroît d'activité.

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

Emploi	2015	2014
Turnover CDI ^(a)	16,6 %	16,0 %
Turnover volontaire CDI ^(b)	7,1 %	8,2 %
Taux d'embauche en CDI ^(c)	16,7 %	7,2 %
Nombre de travailleurs handicapés/effectifs inscrits	3,6 %	3,5 %

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

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

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

Le Groupe n'a pas rencontré de difficulté en matière de recrutement en 2015 et le turnover reste stable sur l'exercice au regard du contexte.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des départs des contrats à durée indéterminée en France et à l'étranger par motif. L'augmentation des licenciements pour motifs économiques provient de la finalisation en 2015 du Plan de Sauvegarde de l'Emploi de 2014, avec la comptabilisation des départs à la fin des périodes de reclassement.

Motif	2015		2014	
	En nombre de départs	En % du total	En nombre de départs	En % du total
Départs à l'initiative du salarié	888	41,1 %	1 020	50,2 %
Licenciements pour motif économique	289	13,4 %	170	8,4 %
Licenciements hors motif économique	824	38,2 %	736	36,2 %
Départs à la retraite	44	1,9 %	30	1,5 %
Mobilité	90	4,2 %	51	2,5 %
Décès	6	0,3 %	7	0,3 %
Ruptures conventionnelles	19	0,8 %	18	0,9 %
TOTAL	2 160	100 %	2 032	100 %

Le tableau suivant présente l'évolution de l'absentéisme au sein du Groupe en 2015 (les périmètres Suisse et Belgique sont exclus de cet indicateur, soit 6 % des effectifs du Groupe).

Compte tenu de la modification de la règle de comptabilisation cette année (passage de jours ouvrés en jours calendaires) la donnée 2014 (4,4 %) n'est pas comparable et a donc été retirée de la publication.

Conditions de travail	2015
Taux d'absentéisme maladie ^(a)	5,6 %

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

2.3.2 La rémunération

La masse salariale brute non chargée du Groupe (en France et à l'étranger) s'élevait à 385 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 374 millions euros au 31 décembre 2014.

2.3.2.1 La politique de rémunération

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

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

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

À fin 2015, 90 % des collaborateurs, cadres et non cadres, bénéficient de dispositifs de rémunération variable liée à des indicateurs économiques et à l'atteinte d'objectifs individuels. À titre d'exemple, le dispositif de variable des employés en magasins en France rétribue la performance individuelle et collective et valorise la satisfaction clients.

Les dispositifs de participation et d'intéressement permettent aux collaborateurs de l'Enseigne en France de bénéficier collectivement d'une partie des résultats dégagés. Les dispositifs d'intéressement sont régis par des accords propres à chaque filiale française du Groupe. La participation fait l'objet d'un accord dérogatoire au niveau du Groupe renégocié en 2013 pour les exercices 2013 à 2015. Les salariés du Groupe ayant plus de trois mois d'ancienneté ont la possibilité d'affecter immédiatement et en totalité les sommes qui leur sont versées au titre de l'intéressement et de la participation dans un Plan d'Épargne Groupe. Ce dispositif

bénéficie d'exonérations sociales et fiscales dans le cadre de la réglementation en vigueur.

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

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

2.3.2.2 La rémunération des dirigeants

Le comité des nominations et des rémunérations, composé d'administrateurs du Groupe, examine et propose au conseil d'administration les éléments et conditions de rémunération du mandataire social et les principes de la rémunération du comité exécutif. Il est informé, par la direction des ressources humaines, des éléments de rémunération des membres du comité exécutif du Groupe Fnac et de la politique de rémunération dans le Groupe.

Les rémunérations des dirigeants du Groupe sont suivies par la direction des ressources humaines du Groupe et ceci dans un souci de cohérence et d'équité interne.

Le conseil d'administration du Groupe Fnac, en décidant de se référer aux principes du Code AFEP-MEDEF comme cadre de sa gouvernance d'entreprise, adhère aux recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 et révisée en novembre 2015 sur la rémunération des dirigeants des sociétés cotées. Il considère que ces recommandations s'inscrivent toutes dans la démarche de gouvernement d'entreprise détaillée dans le présent Document de référence (réf. 3.3.1).

2.3.3 Les relations sociales

2.3.3.1 L'organisation du dialogue social

Chacune des filiales du Groupe, au sein des six pays qui le composent, dispose d'Instances Représentatives des salariés conformément aux législations locales en vigueur. Toutefois, l'organisation, les prérogatives et les obligations vis-à-vis de ces Instances varient largement d'un pays à un autre, en fonction des législations locales applicables.

Au niveau du Groupe, il existe un comité de Groupe et un comité d'entreprise européen en cours de constitution.

C'est à ce niveau que la direction négocie régulièrement des accords ayant vocation à s'appliquer sur l'intégralité des sociétés du périmètre avec les organisations syndicales représentatives (par exemple, les accords relatifs à la participation, l'épargne salariale, la prévoyance, intergénérationnel).

En 2015, un avenant à l'accord de Prévoyance a été signé le avec la CFDT, la CFTC, la CGT et SUD FNAC.

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

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

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

2.3.3.2 Le bilan des accords collectifs en France

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

Certains accords ont permis d'améliorer sensiblement, par thématique, les avantages individuels et collectifs des salariés au regard des dispositions légales. Ainsi, cinq filiales du Groupe sont couvertes par des « conventions d'entreprise » traitant de manière transversale les domaines du droit du travail (dont les congés et indemnités, pauses, etc.).

Au niveau Groupe, des négociations ont abouti en matière de Frais de santé, de Participation aux résultats de l'entreprise, de mise en place d'un comité de Groupe ainsi que d'un dispositif intergénérationnel. La négociation d'un avenant à l'accord du régime de Frais de santé s'est conclue par une signature de la majorité des organisations syndicales en 2015.

Le dialogue social est ainsi au cœur des nombreuses négociations au sein des filiales de l'Enseigne.

Outre les accords au niveau de l'Enseigne ou des filiales du Groupe, de nombreuses décisions unilatérales, prises sur des sujets fondamentaux tels que la rémunération, l'organisation et temps de travail, l'égalité professionnelle, l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés permettent d'améliorer l'insertion, l'organisation et la qualité de vie des salariés au travail.

2.3.4 La santé et la sécurité

2.3.4.1 Les conditions de santé et de sécurité au travail

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

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

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

Le Groupe dispose également en France de deux assistantes sociales et d'un dispositif de soutien téléphonique afin d'apporter de l'aide aux collaborateurs lors de situations difficiles identifiées.

Les métiers de la logistique étant particulièrement concernés par la question de la sécurité, Fnac Logistique a mis en place en 2015 une démarche d'amélioration continue à travers l'organisation chaque mois d'une journée d'observation des comportements et d'analyse des risques. Lors de cette journée, des directeurs et cadres vérifient sur un site choisi la connaissance par les salariés des consignes de sécurité et le respect des règles de conduite. Un plan d'actions apportant des réponses aux éventuels axes d'amélioration est immédiatement déployé.

Fnac Logistique poursuit par ailleurs ses investissements visant notamment à diminuer le port de charge avec l'achat de préhenseurs en 2015 (après avoir mis en place des convoyeurs en 2013 sur Wissous 1 et en 2014 sur Wissous 2) et fait appel depuis de nombreuses années à des prestataires externes pour l'accompagnement dans l'ergonomie des postes ainsi que dans l'automatisation et la mécanisation des activités (limitation du port de charge, chaîne de déplacement des marchandises...)

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

Aucun accord n'a été signé en matière de santé et de sécurité au travail pour l'année 2015.

2.3.4.3 Les accidents du travail et maladies professionnelles

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

En 2015, le nombre total d'accidents du travail avec arrêt, survenus sur le lieu de travail ou lors de déplacements professionnels en France et à l'étranger, est de 284, contre 330 en 2014 et 365 en 2013 soit une diminution de 14 % en 1 an et 22 % en 2 ans.

Aucun accident mortel n'est survenu en 2015. On dénombre par ailleurs 15 salariés en nouvelle situation de maladies professionnelles sur l'exercice.

Accidents du travail CDI & CDD – Groupe	2015	2014
Taux de fréquence des accidents du travail ^(a)	13,1 %	16,1 %
Taux de gravité des accidents du travail ^(b)	0,6 %	0,5 %

(a) En nombre d'accidents, hors accidents de trajets (ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail) par million d'heures travaillées.

(b) En nombre de jours perdus par millier d'heures travaillées.

2.3.5 La formation

La formation au service des enjeux stratégiques

Dans le cadre de son plan stratégique et dans le respect de ses obligations légales, la Fnac a poursuivi sa politique de formation qui s'articule principalement autour de deux axes :

- ★ l'acquisition ou le renforcement des compétences nécessaires à la tenue de poste au regard des évolutions produits ou métiers, au travers d'actions récurrentes de formations, disponibles sur catalogue ou sur demande ad hoc (intégration, formations produits, santé/sécurité au travail, management...);

- ★ la volonté de développer une forte culture de satisfaction du client en soutien au plan stratégique Fnac 2015 quand, dans le cadre de la stratégie omnicanale et à l'heure du développement d'Internet, il est crucial que le client soit pleinement satisfait et fidélisé lors de chacun de ses passages en magasin. Aussi la Fnac a-t-elle développé le programme REVER (Recevoir, Explorer, Vendre, Élargir, Remercier) grâce auquel plus de 6 000 collaborateurs ont été formés au cours des 3 dernières années.

En 2015, à l'issue du programme REVER, une équipe de formateurs internes dédiés a poursuivi son accompagnement des magasins et du réseau de franchises (formation des nouveaux entrants, suivi des équipes déjà formées, soutien à l'encadrement des magasins pour formaliser des plans d'actions satisfaction client, intégration des nouveaux collaborateurs des franchises).

Données formation France	2015	2014
Dépenses totales de formation (en euros)	1 808 486	3 065 727
Salariés ayant bénéficié de formation	2 956	3 737
Managers	557	807
Non-managers	2 399	2 930
Nombre total d'heures de formation (hors sécurité)	42 870	61 480
Nombre d'heures moyen de formation par salarié formé ^(a)	15	16

(a) Les éléments relatifs à la formation au titre de l'exercice 2015 sont provisoires compte tenu des périodes de consolidation sur le 1^{er} trimestre. Elles ne seront définitives que dans la déclaration annuelle relative à la participation des employeurs au développement de la formation professionnelle continue, transmise à l'institution compétente à échéance de fin mai 2016.

Données formation Groupe	2015
Dépenses totales de formation (<i>en euros</i>) dont sécurité	2 679 661
Salariés ayant bénéficié de formation	8 052
Managers	1 097
Non-managers	6 955
Nombre total d'heures de formation (hors sécurité)	107 050
Nombre total d'heures de formation sécurité	18 798
Nombre d'heures moyen de formation par salarié formé ^(a)	13

La fin du déploiement du programme de formation REVER explique, au regard de son ampleur, l'essentiel de la diminution de l'investissement formation de l'Enseigne (- 41 %). En 2016 seront mis en œuvre des programmes prévoyant de développer les compétences des managers à mieux accompagner les équipes.

De plus, le Groupe Fnac a souhaité développer son offre de formations sur support digital (e-learning) et permettre ainsi au plus grand nombre d'avoir accès aux fondamentaux métiers au-delà des formations présentielle. En 2015, en plus de l'offre produit déjà existante, des modules sur l'expérience et le service au client ont été développés sur mesure. Ils permettent de faire un rappel à tous les formés et favorisent la rapidité d'acquisition des bases de la Relation client pour tous les nouveaux embauchés. En 2015, ces 3 nouveaux modules ont généré 3 274 connexions, dont 1 634 sur le seul module « REVER faire vivre l'expérience client ».

En 2015, le Groupe a consacré un budget d'environ 2,7 millions d'euros au total à la formation des collaborateurs, ce qui représente en moyenne 0,7 % de la masse salariale du Groupe.

Développer l'employabilité de tous les salariés

Assurer l'employabilité de tous ses salariés constitue une priorité pour La Fnac, et dans ce contexte, au-delà de ses actions de formation dispensées, le Groupe poursuit sa démarche volontariste d'accompagnement des salariés qui désirent valider par un diplôme leurs acquis issus de leur expérience professionnelle (VAE) : depuis 2004, ce sont 574 salariés en France qui ont bénéficié d'un suivi personnalisé et valorisé par un diplôme leurs compétences et savoir-faire acquis sur le terrain. En 2015, 28 personnes ont validé leur diplôme : 10 licences, 2 BTS et 16 Bac pro.

2.3.6 L'égalité de traitement

L'engagement en faveur de l'égalité de traitement, de la diversité et de la lutte contre les discriminations répond pour Groupe Fnac à des enjeux inscrits dans sa stratégie et il rejoint les valeurs de la Fnac : Engagement, Passion, Respect, Innovation.

C'est un engagement que le Groupe Fnac veut connu et partagé par tous les collaborateurs, quels que soient leur pays, leur fonction et leur niveau hiérarchique. Aussi le Groupe s'attache à :

- * communiquer cet engagement régulièrement auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, donner de la visibilité aux réalisations et favoriser le partage des bonnes pratiques – par exemple : Affiche sur l'Égalité professionnelle H/F, création du Handi'trophée Fnac et communication interne, dépliant pédagogique sur les mesures de l'Accord Intergénérationnel, rapport RSE (France)... ;
- * poursuivre les actions de sensibilisation qui en rappellent le sens, l'objectif, le cadre légal et donnent des outils - par ex. sur la Diversité (Journée de sensibilisation à la Comptabilité à Wissous), sur le Handicap (HandiTour, Vendredis de l'excellence à Fnac Logistique), sur l'Age (sensibilisation suite à la signature de l'Accord), sur le Fait religieux (note de synthèse)...

Un engagement également affiché en externe :

- * avec les candidats, notamment via le site Corporate Fnac, le site de recrutement Talents de Fnac, la publication large de nos offres d'emploi (sur les sites dédiés comme agefiph.fr, handicap.fr ou senioragir.fr, vers les Cap Emploi...), notre présence sur les Salons dédiés (Paris pour l'emploi Village Handicap, Handi2day), etc. ;
- * avec les prestataires, par exemple en incluant des éléments RSE à ses appels d'offres (par ex. accords-cadres Travail temporaire, recyclage au siège par une Entreprise adaptée)...

De façon générale, la communication RH veille à refléter la diversité des candidats et des salariés, notamment à travers l'iconographie (dépliant sur l'Accord Intergénérationnel, rédaction des offres d'emploi...).

Depuis 2010, une personne rattachée à la DRH est en charge du pilotage des actions en lien avec la Diversité.

La Fnac Belgique a reçu en décembre 2015 le Label Diversité décerné par le ministre bruxellois de l'Économie, de l'Emploi et de la Formation. Ce label récompense les entreprises pleinement

investies dans la promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations. Ce label vient valider la mise en œuvre d'un plan d'action (2012-2015) sur l'ensemble des établissements de Fnac Belgique et reposant sur la sélection des candidats et le recrutement, la formation des Managers et l'intégration et le « parrainage » des nouveaux embauchés.

2.3.6.1 L'égalité entre les femmes et les hommes

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

Le comité exécutif de Groupe Fnac est composé de 7 hommes et 5 femmes, soit 42 % de femmes.

Par ailleurs, on peut noter que certains postes traditionnellement occupés par des hommes sont occupés pour une part significative par des femmes : par exemple, il y a à la Fnac 16 Directrices de magasin, soit 19 %.

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

La Fnac est signataire de la charte de la parentalité en entreprise : elle s'engage à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, à créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour la femme enceinte, et à respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés parents.

Une communication a été réalisée en mars 2015 à l'occasion de la Journée internationale des Droits des Femmes, et diffusée aux établissements (France) de l'enseigne pour sensibiliser les équipes.

2.3.6.2 L'accompagnement des séniors et des jeunes

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

Les principales actions portent sur :

- * le recrutement et l'intégration des « jeunes » (parcours d'intégration, suivi) ;

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

À l'issue de cette première année de mise en œuvre, un point a été fait sur les engagements liés au maintien dans l'emploi des séniors et le recrutement des séniors et des Jeunes. Les chiffres sont au-dessus des engagements pour le maintien dans l'emploi des séniors et le recrutement des Jeunes ; en revanche, les chiffres de recrutement des séniors doivent être améliorés, en vue d'atteindre l'objectif fixé à la fin des 3 ans de l'Accord.

En 2015, 7 ateliers d'information collective ont été organisés avec l'aide des organismes de retraite.

2.3.6.3 L'emploi et l'insertion des personnes handicapées

L'emploi des personnes handicapées est une dimension historique de la politique en faveur de la diversité du Groupe.

La Mission Handicap existe depuis 2005.

Au 31 décembre 2015, le Groupe comptait 514 personnes en situation de handicap (+ 2,5 % vs 2014) (en France et à l'étranger), soit 3,6 % de l'effectif.

En France à fin 2014, le taux d'emploi des personnes handicapées est de 4,26 %, en progression de 0,36 point versus 2013 et de plus d'1 point en 3 ans (versus 2011).

L'Enseigne communique chaque année lors de la Semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées, pendant laquelle elle participe au « Handilive » organisé sous le haut parrainage du Ministère du Travail. Lors de cet événement, la Fnac présente sa politique en faveur de l'emploi des personnes handicapées (recrutement, professionnalisation, maintien dans l'emploi, sensibilisation), ainsi que son activité et ses métiers et répond en direct aux questions des candidats. En 2015, la Mission Handicap s'est déplacée sur différents sites de travail (Magasins de Valenciennes, Troyes, Reims, Angers, Étoile, Boulogne, La Défense, Beaugrenelle...) pour informer tous les salariés sur la réalité du handicap (notamment la prise en

compte des maladies invalidantes) et l'importance en termes de prévention des démarches de « reconnaissance » du handicap.

L'Enseigne est également présente sur les forums-emploi dédiés, notamment les forums en ligne comme le Handi2day (en avril et en octobre 2015) qui a mobilisé plus de 40 recruteurs. La Fnac publie toutes ses offres d'emploi sur le site de l'Agefiph et les adresses aux Cap Emploi. Elle les diffuse également sur Handicap.fr, et peut aussi rechercher des candidats sur les sites Hanploi et Regionsjob (CVthèque dédiée).

Un document d'information à destination des salariés, pour répondre aux principales questions et éventuelles craintes, a été créé ; il sera diffusé début 2016.

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

Pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes handicapées, le Groupe a notamment mis en place un dispositif de professionnalisation adapté, avec un cursus de plus de 300 heures de formation en alternance. En 2015, une classe dédiée au public sourd a été créée avec le Greta et a permis d'intégrer 12 personnes sur le métier d'hôte(sse) de caisse.

Fnac Logistique a poursuivi son effort d'intégration sur ses métiers (Logistique, SAV, Qualité) : suite à une première session avec le Greta en 2014-2015, 13 personnes handicapées ont suivi un parcours qualifiant sur le métier de magasinier ou un Bac professionnel Logistique.

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

En outre, l'Enseigne développe des partenariats avec le secteur protégé (établissements ou services d'aide par le travail et entreprise adaptée) et lui confie notamment la blanchisserie des gilets Fnac (48 établissements en 2014).

En 2015, des contrats ont été confiés aux établissements et services d'aide par le travail (ESAT) et entreprise adaptée (EA) concernant l'impression et l'envoi de documents et de courriers, l'entretien des espaces verts. Ils interviennent également tout au long de l'année pour effectuer l'emballage des paquets cadeaux des produits commandés sur fnac.com notamment.

Le recyclage du papier, des gobelets, canettes et bouteilles plastique au siège a été confié à une entreprise adaptée, permettant ainsi d'allier l'engagement social et environnemental.

Handi'trophée 2015

En 2015, Groupe Fnac a lancé son premier Handi'trophée (France). Favoriser l'intégration de personnes handicapées est un engagement historique de la Fnac, et de nombreuses actions sont menées chaque année pour favoriser l'emploi des personnes

handicapées, dans le domaine du recrutement, du maintien dans l'emploi, de l'information et de la sensibilisation.

Pour renforcer l'engagement, l'objectif du Handi'trophée FNAC est de valoriser les actions des établissements qui s'engagent, communiquer d'une façon concrète et positive sur le thème du handicap en montrant les réussites, et partager les bonnes pratiques pour progresser ensemble.

Pour cette première édition, 12 dossiers ont été déposés : 1 sur le siège, 3 sur la Logistique, 8 sur les magasins. Le lauréat est la Fnac Saint-Lazare pour son action d'intégration de personnes sourdes en caisse, une action qui se situe au cœur de notre métier, qui associe les clients, qui est pérenne et peut être développée par d'autres sites.

Deux autres actions ont été distinguées : un Prix Spécial à la Fnac Lille, dont l'action très complète s'est portée sur tous les domaines : en travaillant sur le recrutement, l'aménagement des postes et sur l'accompagnement des salariés nécessitant une reconnaissance de handicap, leur exemple montre que l'emploi de salariés handicapés est finalement à la portée de tous les établissements.

Et un Coup de cœur du jury à la Fnac Logistique pour l'intégration réussie de 11 personnes handicapées via l'alternance, sur les métiers très diversifiés de la logistique et du SAV.

2.3.6.4 Favoriser l'insertion professionnelle

L'alternance

En 2015, la Fnac a accueilli 286 personnes en alternance, que ce soit en contrat de professionnalisation ou en contrat d'apprentissage. Les alternants sont présents dans tous nos métiers : vente, service client, logistique et SAV, mais aussi dans toutes les fonctions support, comme la comptabilité, le marketing, la communication, les ressources humaines.

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

Pour développer une plus grande proximité, la Fnac a mis en place des partenariats locaux avec des organismes de formation au sein de tous les bassins d'emploi où La Fnac est présente. Des classes dédiées Fnac (avec un salarié Fnac pour formateur) y ont été créées, accueillant 19 alternants deux jours par semaine.

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

En 2015, la Fnac a fait le choix de consacrer 18 % du montant versé au titre de la taxe d'apprentissage (soit 140 millions d'euros) à des écoles et centres favorisant l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, notamment les Écoles de la Deuxième chance et les centres de l'Adapt (Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées). En 2016, la Fnac s'impliquera dans le choix des projets financés par la taxe d'apprentissage.

2.3.7 La politique de lutte contre les discriminations

Les actions mises en place en faveur de la diversité, pour l'équité de traitement et l'égalité des chances permettent de lutter contre les discriminations.

Les sessions de sensibilisation des managers permettent de réaffirmer clairement l'engagement de Groupe Fnac de partager les enjeux et une culture commune sur ces sujets, permettant

leur compréhension, leur appropriation et ainsi leur mise en œuvre.

Ces éléments de la stratégie – affirmation, communication, sensibilisation, cadre légal, dialogue social, process managériaux et RH, actions et dispositifs concrets – fondent notre politique de lutte contre les discriminations et pour la diversité.

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

Au travers de l'ensemble de ses engagements et accords dans tous les pays au sein desquels elle est présente, la Fnac respecte et promeut les principes et droits reconnus par l'OIT.

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

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

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

2.4 Informations environnementales

Le Groupe porte une attention particulière à l'empreinte environnementale de ses activités, par la maîtrise de ses émissions de CO₂ liées au transport B2B, la réduction de sa consommation d'énergie et la gestion de ses déchets.

Depuis 2013, la Fnac agit également sur l'impact de ses produits ; en amont, en proposant à ses clients une information sur l'impact environnemental produit ; en aval, par la mise en place d'une politique de « seconde vie » responsable.

2.4.1 La politique générale en matière environnementale

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

Le suivi des impacts environnementaux des activités du Groupe est traité par le service RSE au sein de la direction des ressources humaines.

Les données, provenant essentiellement du transport et de la consommation d'énergie, sont remontées par les métiers.

À l'issue d'une démarche initiée en 2010 et portant sur le management environnemental, la Société Française du Livre (SFL, filiale du Groupe) a obtenu en 2013 la certification ISO 14001. Les équipes des deux sites (Saint-Denis et Rottembourg) sont

mobilisées durablement et appliquent les bonnes pratiques mises en place, dans un souci d'amélioration des performances environnementales de la SFL.

2.4.1.2 Les actions de formation et d'information des salariés

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

Par ailleurs, le service RSE informe les salariés des actions menées et des résultats obtenus via un espace RSE sur le site institutionnel du Groupe, dans lequel est notamment publié le rapport RSE annuel. Une communication sur les chiffres clés et événements phares est réalisée de manière régulière à travers le site intranet du Groupe.

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

Bien que le Groupe exerce principalement des activités de distribution, dont les risques environnementaux et de pollution sont

faibles par rapport à d'autres secteurs, il s'attache à minimiser son impact environnemental. Cet engagement se traduit par des objectifs ambitieux sur nos principaux impacts environnementaux : le transport et la consommation énergétique des bâtiments.

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

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

2.4.2 La pollution et gestion des déchets

2.4.2.1 Les rejets

Les rejets dans l'air, l'eau et le sol ne constituent pas un impact significatif pour le Groupe. Les seules émissions pouvant affecter significativement l'environnement sont celles des gaz à effet de serre.

2.4.2.2 Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets

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

La seconde vie des produits techniques

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

- * soit par leur réparation ou reconditionnement par les équipes du SAV Fnac puis leur revente à nos clients via la Marketplace sur fnac.com ;
- * soit par leur revente à des acteurs leur offrant a minima une fin de vie responsable : recyclage ou réparation et revente via un réseau de distribution solidaire. La Fnac travaille notamment avec des entreprises d'insertion telles qu'Emmaüs-Ateliers du Bocage ou ENVIE. Par ailleurs chaque acteur souhaitant acheter des lots a dû signer une charte de responsabilité sur laquelle il s'engage notamment en faveur d'une gestion responsable des déchets et sur l'effacement systématique des données.

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

Par ailleurs, à l'occasion d'un programme de rééquipement en matériel informatique, la Fnac a fait don de 443 ordinateurs de collaborateurs à l'Atelier du Bocage en 2015 pour revalorisation et réemploi.

La seconde vie des produits éditoriaux

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

Gestion des déchets

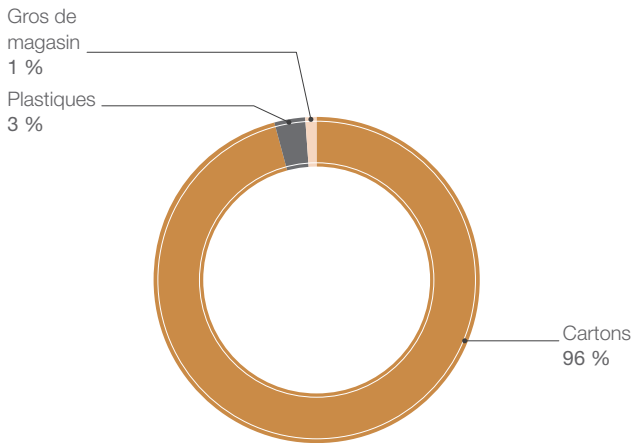
La nature des déchets produits par le Groupe est essentiellement liée à son activité de distribution. Le reconditionnement des produits ou l'utilisation de palettes pour le transport génèrent majoritairement des déchets non dangereux, à savoir des cartons, du papier et du plastique.

La Fnac récupère également tous les cartons d'emballages des produits qui arrivent déjà conditionnés par les fournisseurs.

Ces 2 facteurs expliquent le volume important des déchets de cartons et de plastique du Groupe, la Fnac travaille sur leur valorisation : le centre logistique France a retourné en 2015, 2 258 tonnes de cartons à son prestataire afin qu'elles soient recyclées.

Le tonnage total des déchets étant de 2 584 tonnes, Fnac logistique recycle 87 % de ses déchets.

Déchets recyclés en tonnes par catégorie



Le siège de la Fnac s'intéresse également de près à sa gestion des déchets avec la mise en place d'un dispositif de tri et de recyclage papier/carton et également des contenants boissons (canettes, bouteille, gobelets). Ainsi, plus de 15 tonnes de cartons et papier ont pu être recyclées en 2015. Cette initiative revêt un caractère social puisque notre partenaire est une entreprise adaptée favorisant l'insertion de travailleurs handicapés (cf. 2.3.6.3).

Enfin, la Fnac gère évidemment la fin de vie de déchets dangereux provenant de ses propres consommations ainsi que des retours clients : les néons, les piles, les déchets d'équipements électriques et électroniques, les huiles usagées, les déchets de laboratoire photo, les peintures, les aérosols, les emballages souillés et les cartouches d'encre.

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

Périmètre : France

(en tonnes)	2015	2014	2013
Déchets d'équipement électriques et électroniques (DEEE)	342	412	469
Piles et batteries	12	13	16
Cartouches d'encre	10	7	7
Autres déchets dangereux (Entrepôts)	14		
Palettes et autres bois (Entrepôts)	1 942		
Autres déchets non dangereux (Entrepôts)	131		

Périmètre : Portugal

(en tonnes)	2015
Déchets d'équipement électriques et électroniques (DEEE)	7
Piles et batteries	4
Cartouches d'encre	1
Autres déchets dangereux (Entrepôts)	5
Palettes et autres bois (Entrepôts)	51
Autres déchets non dangereux (Entrepôts)	14

Ce tableau contient à la fois la production de déchets des magasins, sièges et entrepôts ainsi que les déchets retournés par les clients sur nos sites.

En France, la baisse constante constatée s'explique par la nature des produits collectés, globalement chaque année plus légers (exemple notable des téléviseurs) et par la diminution de dépôts de déchets dans nos bacs de collecte de la part de nos clients. Ce dernier élément peut s'expliquer par la multiplication de lieux de collecte à la disposition des clients en dehors des magasins Fnac.

En tant que grand distributeur, la Fnac devra dans les années à venir mettre l'accent sur la collecte du petit électroménager dans ses magasins afin de renforcer sa participation à l'effort national engagé pour collecter, dépolluer et recycler les DEEE en fin de vie.

2.4.2.3 Les nuisances sonores

L'activité du Groupe entraîne peu de nuisances sonores.

2.4.3 L'utilisation durable des ressources

2.4.3.1 La consommation et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

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

Par ailleurs, les informations remontées sur la consommation d'eau sont difficilement exploitables du fait que de nombreux magasins ont conclu des baux commerciaux comprenant les dépenses d'eau, ce qui rend invisibles les volumes consommés.

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

La consommation de papier

Périmètre France

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

En 2015, 272 tonnes de papier de bureau ont été consommées contre 296 tonnes en 2014.

Une tendance similaire est constatée pour l'achat de papier sous forme de produits finis qui représente 458 tonnes en 2015 et dont près de la totalité provient de papier issu de fibres recyclées ou certifiées responsables.

La Fnac poursuit donc son engagement en faveur de la diminution de sa consommation de papier. Débutée en 2011, cette politique a permis la suppression des dossiers techniques sur support papier (dorénavant sous format numérique), la diminution significative du volume de publications commerciales et de leur nombre de pages, leur numérisation et diffusion sur Internet, l'optimisation des systèmes d'impression ou encore la réduction des grammages.

Consommation d'emballages plastiques

(en tonnes)	2015	2014	2013
France	342	334	291
Portugal	111	ND	ND
Belgique	19	19	26
TOTAL	472	353	317

(1) Le seuil de stress hydrique est défini par convention comme inférieur à 1 700 m³/habitant/an. Source : Données Aquastat – FAO.

La consommation d'emballages

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

Les cartons

Périmètre France

En France, les tonnages de cartons achetés par la Logistique représentent 1 560 tonnes en 2015.

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

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

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

Les emballages plastiques

La Fnac a rendu ses sacs plastiques payants (0,05 euro) en 2012. Ces sacs sont conçus en matière recyclée et recyclable.

Par ailleurs, la Fnac propose des sacs cabas réutilisables au prix de 0,50 euro et 1 euro.

Le tableau ci-après propose un aperçu des consommations totales d'emballages plastiques depuis 2013. Ces emballages plastiques proviennent de deux sources ; d'une part les sacs de caisse, d'autre part les emballages plastiques de type film étirable (notamment employés lors de la palettisation).

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

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

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

- * la mise en place de GTC (gestion technique centralisée) dans plusieurs points de vente dès 2013. En 2014, on a pu constater une baisse de la consommation d'énergie de certains magasins ayant été équipés en 2013 (- 22 % de consommation pour la Fnac Noisy, - 14 % pour la Fnac de Clermont...). Forts de

ce constat, une douzaine d'autres magasins ont été équipés depuis le dernier trimestre 2014 (dont trois en 2015 : La Défense ; Parly2 et Evry). Il est prévu que le déploiement se poursuive en 2016 pour 20 magasins supplémentaires et que l'ensemble des sites soient équipés d'ici 2 ans ;

- * la mise en place de bandes LED (allées en staff) dans 14 magasins en 2015, soit 3 791 mètres linéaires de luminaires remplacés.

Cette volonté de réaliser des efforts d'optimisation importants se poursuit à travers le lancement d'audits énergétiques réalisés par les prestataires externes B Eco et Greenflex.

En Belgique et en Suisse, la Fnac fait des efforts pour s'approvisionner en énergie d'origine renouvelable.

En 2015, 66 % de l'électricité achetée par la Belgique provient d'une production renouvelable et 100 % pour la Suisse.

Consommation d'électricité

Périmètre : Groupe 100 %

Électricité	2015		2014		2013	
	MWh	KWh/m ²	MWh	KWh/m ²	MWh	KWh/m ²
France	71 729	165	73 886	170	77 365	181
Espagne	22 035	264	21 724	260	21 550	234
Portugal	13 838	318	13 413	309	13 501	307
Brésil	8 531	242				
Belgique	5 575	149	5 967	160	6 150	283
Suisse	2 030	157	2 347	182	2 554	273
TOTAL	123 738					
HORS BRÉSIL	115 207	191	117 337	197	121 120	204

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

- * d'une part l'empreinte réelle du Groupe sur l'environnement (les MWh) : les modifications de périmètres ne sont pas prises en compte, on obtient le reflet de l'impact du Groupe grâce à des données brutes ;
- * d'autre part la performance environnementale (KWh/m²) : qui permet de mettre en valeur les efforts d'optimisation des consommations énergétiques et d'intégrer les variations de périmètres (ouvertures/fermetures de magasins).

En 2015, environ **124 GWh** d'électricité ont été consommés par le Groupe incluant le Brésil cette année.

À périmètre constant, la consommation d'électricité diminue de 2 % vs 2014.

Consommation de gaz

Deuxième variable importante de la consommation énergétique du Groupe, le gaz concerne seulement la France (18 sites) et la Belgique (tous les sites). Le périmètre n'a pas évolué entre 2014 et 2015.

Périmètre : France, Belgique

(en MWh)	2015	2014
France	7 315	7 154
Belgique	1 047*	1 295*
TOTAL GAZ	8 362	8 449

* Donnée de la consommation gaz naturel Belgique 2014 corrigée en constaté.

2.4.3.3 L'utilisation des sols

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

2.4.4 Le changement climatique

2.4.4.1 Les rejets de gaz à effet de serre

Les consommations d'énergie (principalement utilisée pour le chauffage, la climatisation et l'éclairage des points de vente, entrepôts et bureaux) et les transports de marchandises et de personnes constituent les deux principales sources d'émissions de CO₂ du Groupe.

Les émissions de CO₂ liées aux consommations énergétiques

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

	2015 avec Brésil	2015 hors Brésil	2014 hors Brésil	2013 hors Brésil
Consommation d'énergie				
Électricité – Périmètre Groupe (GWh)	124	115	117	121
Gaz naturel – Périmètre France, Belgique (GWh)	8	8	8	ND
Fuites de fluides frigorigènes – Périmètre France		110		
Émissions de CO₂ liées à l'énergie				
Émissions liées à l'électricité (indirectes) tCO ₂	21 531	20 785	21 763	21 006
Émissions liées au gaz naturel (directes) tCO ₂		1 816	1 834	ND
Émissions liées aux fluides frigorigènes (directes) tCO ₂		169		
TOTAL TONNES CO₂ HORS FLUIDES FRIGORIGÈNES		22 601	23 597	

Focus électricité 2015 par pays

	kWh	Émissions tCO ₂ éq.
France	72	5 602
Brésil	9	746
Portugal	13	6 217
Suisse	3	0
Belgique	5	689
Espagne	22	8 276
TOTAL	124	21 531

Comme indiqué plus haut, la Suisse s'approvisionne en électricité 100 % renouvelable et la Belgique en électricité 66 % renouvelable.

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

Il convient de rappeler que ces chiffres ne représentent qu'un ordre de grandeur. En effet, le calcul des émissions de CO₂, directes et

indirectes, nécessite l'emploi de nombreuses hypothèses, définies par l'association du bilan carbone et validées par les auditeurs.

Les émissions de CO₂ liées au transport

Les flux de transport pris en compte dans le reporting correspondent uniquement aux transports sous le contrôle du Groupe, c'est-à-dire payés par celui-ci.

Pour le transport de marchandises, la Fnac s'est donné pour mission d'assurer la disponibilité des produits qu'elle distribue dans tous ses points de vente tout en diminuant ses impacts environnementaux. Pour plus de facilité et de clarté, le transport a été considéré en deux catégories.

Le transport BtoB

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

Ces flux, exclusivement routiers, sont exprimés en tonnes-kilomètres (t/km). Cette unité correspond, pour chaque trajet, à la distance parcourue multipliée par le tonnage total transporté sur ce trajet et permet de calculer les tonnages de CO₂ émis.

Ces données proviennent de la Logistique qui couvre :

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

Émission CO₂ transport « BtoB »

(en tonnes éq. CO ₂)	2015	2014	2013	2012	2011
France	2 261	2 823	3 020	3 633	3 809
Portugal	380	ND	ND	ND	ND

Concernant le transport BtoB, la diminution amorcée ces dernières années se confirme avec **une baisse de 20 % des émissions de CO₂** pour l'année 2015. Elle s'explique par une baisse des tonnages transportés couplée à la mise en œuvre de différentes mesures de performance :

- * calendrier du cadencement des livraisons accentué sur les magasins de Province et étendu à sept magasins Paris/Région parisienne ;

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

Jusqu'en 2014, les facteurs d'émission de GES appliqués au transport BtoB ne prenaient pas en compte les émissions de production et d'acheminement du carburant. Il a été décidé lors de l'actualisation des facteurs en septembre 2014 d'intégrer l'amont et la fabrication dans ces facteurs.

La méthode de calcul utilisée est celle proposée dans la version 6 de la méthode « Bilan Carbone » de l'Ademe. Les facteurs d'émissions du gazole sont en revanche mis à jour avec la version 7 de l'Ademe. Pour les produits transportés par la Fnac, le facteur d'émission utilisé par défaut dans ce reporting prend en compte les moyennes françaises du transport routier.

Le transport BtoC des commandes faites par internet

Le transport BtoC des commandes faites par internet concerne le transport de marchandises de nos entrepôts vers le client final. Le calcul des émissions de CO₂ liées à ces livraisons se fait à partir de données transmises par Chronopost international, DHL, Bpost pour les colis expédiés à l'étranger et par la Poste pour tous les autres.

Émissions de CO₂ liées au Transport

Les émissions de CO₂ liées aux activités de transport marchandises sont présentées dans le tableau ci-dessous qui reprend les données retraitées de l'historique, suivant les nouveaux facteurs retenus.

- * optimisation accrue des flux transports en palettes Produits Techniques et consolidation des socles ;
- * utilisation exclusive de camions aux normes IV à VI sur les flux Province.

Émission CO₂ transport « BtoC » internet

(en tonnes éq. CO ₂)	2015	2014	2013
Transport « BtoC » des commandes faites par internet	3 841	4 862	4 725

La baisse de 20 % des émissions de CO₂ liées au transport internet est liée à la diminution d'envoi de colis par avion (facteur d'émission beaucoup plus élevé) et par le développement du « click and collect », c'est-à-dire la livraison en magasin d'une commande passée sur internet.

Émission CO₂

(en tonnes éq. CO ₂)	2015	2014	2013
Total BtoB + BtoC internet	6 102	7 685	7 745

Au total en 2015, 6 102 tonnes de CO₂ émis sont à imputer aux transports. On note une baisse de 20 % par rapport à 2014 et de 21 % par rapport à 2013 pour les raisons évoquées plus haut.

2.4.4.2 L'adaptation aux conséquences du changement climatique

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

2.4.5 La protection de la biodiversité

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

2.5 Informations sociétales

2.5.1 L'impact territorial, économique et social de l'activité de la Fnac

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

Enfin, la politique d'action culturelle de l'enseigne traduit une volonté très forte de vulgarisation de la culture, en favorisant la mise en relation des publics avec les créateurs et en investissant pour le rayonnement et la diffusion des œuvres (cf. 1.4.4.4). Ceci se traduit par :

- * l'organisation d'événements gratuits dans les magasins (près de 1 100 en 2015 sur le périmètre France ayant rassemblé près de 100 000 personnes selon nos estimations) : concerts, dédicaces, rencontres, conférences, permettant notamment aux artistes locaux de rencontrer facilement leur public ;
- * un soutien à la filière littéraire via l'organisation de prix culturels référents : Prix du Roman Fnac (13^e édition), Prix de la BD (4^e édition) et Prix Goncourt des Lycéens (depuis 1988).

3 temps forts dans l'année permettant une mise en avant massive des auteurs et des ouvrages auprès de différentes typologies de publics ;

- * la création d'événements innovants comme les Pages Privées Fnac, permettant au public de rencontrer dans un cercle intime les plus grands auteurs contemporains (22 auteurs soutenus) ;
- * le développement du festival Fnac Live (5^e édition) : 32 concerts gratuits pour 130 000 spectateurs au cœur de Paris, avec les plus grands noms de la musique actuelle et beaucoup d'artistes émergents soutenus par l'enseigne ;
- * la mise en place de partenariats avec les institutions culturelles locales (salles de spectacles ou de concerts, festivals, musées, opéras...) dans l'objectif d'augmenter le rayonnement de leurs actions, et d'inviter la clientèle Fnac à découvrir leurs programmations.

2.5.2 Les relations avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de la Fnac

2.5.2.1 Le dialogue avec les parties prenantes

Depuis de nombreuses années, la Fnac s'efforce d'entretenir un dialogue permanent et constructif avec ses parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation, locales ou nationales. Le tableau ci-après a pour vocation de lister les parties prenantes les plus importantes de la Fnac et d'y associer les supports proposés par le Groupe pour dialoguer.

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

Vis-à-vis de ses clients, la Fnac a un engagement fort de conseil indépendant porté par ses vendeurs et le Labo Fnac qui évalue et compare les caractéristiques et performances des produits techniques. Le Labo Fnac se distingue depuis près de 40 ans par son expertise sur les produits et son indépendance vis-à-vis de ses fournisseurs ; les résultats de ces études sont ensuite restitués gratuitement aux consommateurs. En 2015, son équipe de techniciens hautement qualifiés a réalisé 959 tests pour 570 produits (**contre 835 tests pour 387 produits** en 2014) pour les comparer sur la base de critères de performance parfois difficiles à apprécier sur le point de vente. Le Labo Fnac n'a d'équivalent dans aucune autre enseigne de distribution : la culture d'indépendance qu'il incarne le différencie de ses concurrents par la crédibilité de sa prescription et lui permet ainsi de développer une relation de confiance inégalée vis-à-vis des consommateurs.

Avec un dispositif d'affichage environnemental sur les téléviseurs en 2013 puis sur les PC, tablettes et téléphones mobiles en 2015 en magasin et sur fnac.com, la Fnac renforce son rôle de conseil. Les clients ont ainsi à leur disposition un nouveau critère de sélection, lié à l'impact sur le climat et sur les ressources naturelles non renouvelables du produit sur tout son cycle de vie, depuis sa fabrication jusqu'à son déchet en passant par son transport et son utilisation. Sur l'année écoulée, au moins 75 % des téléviseurs et au moins 40 % des PC/Tablettes/téléphones mobiles proposés à la vente dans les magasins Fnac ou sur fnac.com ont une note

environnementale, sachant qu'Apple a refusé de transmettre les informations nécessaires au calcul des notes.

Cette note est calculée de manière indépendante en s'appuyant sur les référentiels validés par l'Ademe. Sur fnac.com, 46 200 clics ont été recensés sur la note environnementale en 2015. Enfin, un conseil complémentaire pour un usage moins consommateur d'énergie est apporté, ainsi qu'une information sur les solutions de reprise des anciens produits techniques par la Fnac.

Enfin, la Fnac a marqué son attachement à l'innovation et l'esprit d'entreprise en organisant pour la première fois en 2014 un concours « Start Up – Fnac Pro » visant à récompenser et soutenir en matériel les trois start-up les plus innovantes. La prochaine édition aura lieu en 2016.

2.5.2.2 Les actions de partenariat et de mécénat

La Fnac soutient depuis de nombreuses années l'entreprise d'insertion Emmaüs-Ateliers du Bocage, à laquelle elle fait don des téléphones portables collectés en magasin et des anciens ordinateurs des collaborateurs encore en état de fonctionnement. En 2015 la Fnac a fait don de 443 ordinateurs à ADB.

Chaque année pendant la semaine du développement durable, la Fnac organise une grande collecte nationale de livres au profit de Bibliothèques sans Frontières. Ce grand rendez-vous qui a mobilisé salariés et clients a permis à l'association de recevoir environ 100 000 livres. Ce projet a d'ailleurs reçu fin 2014 le Prix Spécial du Jury de la part du Club « Génération Responsable », association regroupant des professionnels de la RSE et du développement durable.

Dans un même esprit de solidarité et pour la 6^e année consécutive en 2015, la Fnac de Dijon a organisé, en partenariat avec le

Secours Populaire, la « Braderie Solidaire ». Cet événement offre chaque année la possibilité au public d'acheter des produits neufs (qui sont des invendus Fnac de toute la France) à prix bradés. Les recettes, entièrement reversées au Secours Populaire, ont atteint 126 485 euros. Au-delà de son apport en produits culturels, la Fnac Dijon s'implique humainement, son personnel s'investissant bénévolement dans l'événement.

Par ailleurs La Fnac soutient l'association Sport dans la Ville dont la mission est l'insertion par le sport à travers la participation chaque année au tournoi « but en or ».

2.5.3 Les relations avec les sous-traitants et les fournisseurs

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

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

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

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

2.5.4 La loyauté des pratiques

2.5.4.1 Les actions engagées pour prévenir de la corruption

La Fnac a matérialisé son engagement en faveur des droits de l'homme (respect notamment de l'ensemble des règles édictées par l'Organisation Internationale du Travail) et d'une éthique des affaires (prévention des abus de biens sociaux, déclaration d'indépendance des acheteurs, vigilance en matière de conflits d'intérêts, neutralité politique, cadeaux fournisseurs...) à travers un Code de conduite des affaires, mis à jour en 2013, qui a vocation à s'appliquer sur l'ensemble de son périmètre en vue de promouvoir des comportements intègres et responsables. Ce code, disponible en cinq langues, est diffusé auprès de l'ensemble des salariés Fnac.

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

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

De plus, des rondes de sécurité quotidiennes par le personnel Fnac sont organisées à l'ouverture des magasins avec un focus particulier sur les moyens et équipements de secours ainsi que sur le dégagement des issues de secours et des allées de circulation. Les directeurs de magasins Fnac ont à leur disposition un guide de prévention contre les accidents clients à divulguer aux personnels de leur magasin. Ce guide réalisé par la direction de la

2 | RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

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

prévention des risques en partenariat avec le CNPP et Perifem⁽¹⁾ a pour vocation d'informer des risques pouvant survenir dans les établissements. Il apporte également des conseils sur la mise en place des mesures de prévention destinées à assurer la sécurité de la clientèle et des consommateurs.

Par ailleurs, la data et les données personnelles sont au cœur de la transformation des modèles économiques. Le respect du cadre légal des traitements de données personnelles (données clients ou données salariés) est donc une préoccupation majeure et un axe d'amélioration continu de la Fnac. À ce titre, la Fnac suit attentivement le Projet de Règlement européen sur la protection des données personnelles visant à adapter les règles de la protection des données personnelles à l'heure des plateformes numériques et des réseaux sociaux et permettre une meilleure harmonisation au sein de l'Union européenne.

De manière générale, Fnac poursuit notamment les objectifs suivants :

- * une information claire lors de la collecte des données personnelles sur la finalité des traitements ;
- * la pertinence et la proportionnalité des données personnelles collectées ;
- * la conservation des données pour une durée limitée au regard de la finalité prévue ;
- * l'exercice des droits des personnes concernées ;
- * la confidentialité et la sécurité des données.

2.5.4.3 Les autres actions engagées en faveur des droits de l'homme

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

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

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux Actionnaires,

En notre qualité de professionnel de l'expertise comptable désigné organisme tiers indépendant de la société Groupe Fnac, accrédité par le COFRAC sous le numéro n° 3-1080⁽²⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux protocoles utilisés par la société (ci-après le « Référentiel »), disponibles sur demande au siège de la société et dont un résumé figure dans la partie 2.2 du rapport de gestion intitulée « Note méthodologique ».

(1) CNPP : Centre national de prévention et de protection.

Perifem : Association technique du commerce et de la distribution.

(2) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- * d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;

- * d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre novembre 2015 et février 2016 sur une durée totale d'intervention d'environ trois semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽¹⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans le chapitre 2 du rapport de gestion intitulé « Responsabilité sociale et environnementale ».

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

(2) **Informations quantitatives sociales** : effectifs et répartition par zones géographiques, types de contrat et âges ; part des femmes dans l'effectif ; part des femmes Managers ; répartition du temps de travail CDI ; turnover CDI ; nombre de travailleurs handicapés ; départs par motif ; taux d'absentéisme maladie ; taux de fréquence des accidents du travail ; taux de gravité des accidents du travail ; nombre total d'heures de formation (hors sécurité) ; nombre d'heures moyen de formation par salarié formé.

Informations qualitatives sociales : politique de rémunération ; organisation du dialogue social ; attribution du Label Diversité à Fnac Belgique.

Informations environnementales : consommation d'emballages plastiques ; quantité de déchets dangereux et non dangereux ; déchets collectés et dirigés vers des filières de revalorisation matière ; consommation de papier ; consommation de carton ; consommation d'emballages plastique ; consommation d'électricité et part d'énergie d'origine renouvelable ; consommation de gaz ; émissions de CO₂ liées aux consommations énergétiques ; émissions de CO₂ liées au transport BtoB et BtoC.

Informations qualitatives sociétales : dialogue avec les parties prenantes ; dispositif d'affichage environnemental ; diffusion auprès de la « charte RSE Fnac Fournisseurs » ; mise en place d'une structure en charge de traiter de manière responsable l'ensemble des produits issus de la garantie « 100 % remboursé ».

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

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

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

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽²⁾ :

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

2 | RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

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

- * au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de sites que nous avons sélectionnés ⁽¹⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 70 % des effectifs et entre 69 % et 100 % des informations quantitatives environnementales présentées.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris, le 15 février 2016

L'Organisme Tiers Indépendant

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Vincent Papazian

Associé

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

(1) Fnac France (hors activités logistiques), la plateforme logistique de Massy (activités logistiques en France), Fnac Portugal.



3

Gouvernement d'entreprise

3.1	Organes d'administration, de direction et de contrôle	58	3.5	Rapport du Président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	76
3.1.1	Composition des organes d'administration, de direction et de contrôle	58	3.5.1	Composition du conseil d'administration	76
3.1.2	Conflits d'intérêts	65	3.5.2	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration	77
3.2	Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle	65	3.5.3	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	84
3.2.1	Mandats des membres des organes d'administration et de direction	65	3.6	Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du président du Conseil d'administration de la société Groupe FNAC S.A.	91
3.2.2	Informations sur les contrats de service liant des membres des organes d'administration et de direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales	66	3.7	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	92
3.2.3	Comités du conseil d'administration	66			
3.2.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	70			
3.2.5	Opérations sur titres des dirigeants	70			
3.3	Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction	71			
3.3.1	Rémunérations et avantages du Président-Directeur Général	71			
3.3.2	Rémunérations des mandataires sociaux – jetons de présence	74			
3.4	Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	75			
3.4.1	Accords de participation et d'intéressement	75			
3.4.2	Intéressement long terme	75			

3.1 Organes d'administration, de direction et de contrôle

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

La Société est une société anonyme à conseil d'administration. Une description des principales dispositions des statuts et des règlements intérieurs du conseil d'administration et

des comités spécialisés du conseil d'administration figure à la section 3.2 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction » du présent Document de référence.

3.1.1.1 Conseil d'administration

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

Au 31 décembre 2015, le conseil d'administration comptait neuf membres dont cinq indépendants.

**Alexandre
Bompard**

43 ans

Président-Directeur Général

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

- Président-Directeur Général, Fnac
- Membre du Siècle - Association Loi 1901

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

- Administrateur, Les Éditions Indépendantes

Nombre d'actions détenues

81 114

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

Patricia Barbizet

60 ans

12, rue François 1^{er}
Paris (75008)

Administrateur et Vice-Présidente

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

- Directeur général non-mandataire social et membre du conseil de surveillance, Financière Pinault
- Directeur général et administrateur, Artémis
- Vice-Président du conseil d'administration et administrateur, Kering^(a)
- Représentant permanent d'Artémis au conseil d'administration, AGEFI
- Représentant permanent d'Artémis au conseil d'administration, Sebdo Le Point
- Administrateur, Yves Saint Laurent
- Administrateur, Total^(a)
- Membre du conseil de surveillance, Peugeot SA^(a)
- Membre du conseil de gérance, Société Civile du Vignoble du Château Latour
- *Chairman*, Christie's International Plc
- *Administratore et Administratore delegato*, Palazzo Grassi
- *Non-executive Board Member*, Kering Holland (anciennement Gucci)
- Président et membre du conseil de surveillance de Compagnie du Ponant Holding

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

- Administrateur, TF1^(a)
- Administrateur, Bouygues^(a)
- Administrateur, Air France-KLM^(a)
- Administrateur, Fonds Stratégique d'Investissement
- *Board member*, Gucci Group N.V.
- *Non-executive Director*, Tawa Plc
- Directeur général délégué et administrateur, Société Nouvelle du Théâtre Marigny
- Administrateur, Fnac SA

Nombre d'actions détenues

1 130

(a) Sociétés françaises cotées.

Stéphane Boujnah

51 ans

40, rue de Courcelles
Paris (75008)

Administrateur indépendant

Démission du mandat d'administrateur à effet du 15 novembre 2015

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

- Membre du conseil d'administration, Paris Europlace
- Administrateur, Cinétévé
- Group CEO and Chairman of the Managing Board, Euronext NV
- Président du conseil d'administration, En Temps Réel, Association pour la Recherche et le Débat
- Président du conseil d'administration de l'Ensemble Orchestral « Accentus/Erda/Insula »

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

- *Managing Director*, Deutsche Bank
- Administrateur, Groupe Fnac
- Directeur Général, Santander Global Banking & Markets pour l'Europe continentale

Nombre d'actions détenues

300

Carole Ferrand

45 ans

12, rue François 1^{er}
Paris (75008)**Administrateur***Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016***Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015**

- Présidente d'Honneur et administrateur, Terra Nova (association loi 1901)
- Administrateur, Sebdo, Le Point
- Administrateur, Artémis 21
- Administrateur, Éditions Tallandier

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

- Administrateur et Présidente du conseil d'administration, Sofica EuropaCorp ^(a)
- Administrateur, Sofica Hoche Artois Image

Nombre d'actions détenues

250

*(a) Sociétés françaises cotées.***Antoine Gosset-Grainville**

49 ans

44, avenue des
Champs-Élysées
Paris (75008)**Administrateur indépendant***Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015***Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015**

- Membre du conseil de surveillance, Schneider Electric ^(a)
- Administrateur, La Compagnie des Alpes ^(a)
- Associé fondateur, BDGS Associés

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

- Directeur général adjoint, groupe Caisse des Dépôts
- Administrateur, CNP Assurances ^(a)
- Administrateur, Icade ^(a)
- Administrateur, Fonds Stratégique d'Investissement
- Administrateur, Transdev
- Administrateur, Dexia

Nombre d'actions détenues

250

(a) Sociétés françaises cotées.

Alban Gréget

39 ans

12, rue François 1^{er}
Paris (75008)

Administrateur

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

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

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

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

Nombre d'actions détenues

250

Nonce Paolini

66 ans

1, quai du Point-du-Jour
Boulogne (92656)

Administrateur indépendant

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

- Président-Directeur Général, TF1^(a)
- Président et administrateur, Monte Carlo Participation
- Président et administrateur, Fondation d'entreprise TF1
- Administrateur, Bouygues^(a)
- Administrateur, Bouygues Telecom
- Représentant permanent de TF1 administrateur, groupe AB
- Représentant permanent de TF1 administrateur, Extension TV
- Représentant permanent de TF1 administrateur, TF6 Gestion
- Représentant permanent de TF1 administrateur, GIE TF1 Acquisitions de droits
- Vice-Président et administrateur, TMC (Télé Monte Carlo)
- Représentant permanent de TF1 administrateur, École de la Cité, du Cinéma et de la Télévision

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

- Représentant permanent de TF1 administrateur, Médiamétrie
- Administrateur, TF1 Thématiques
- Président, NT1
- Président HDI
- Président, TF1 Management
- Représentant permanent de TF1 Management gérant, La Chaîne Info
- Représentant permanent de TF1 Management gérante, TF1 DS
- Président, TF1 Publicité
- Président, Programmes européens francophones audiovisuels spéciaux 4
- Président, HOP (Holding Omega Participations)

Nombre d'actions détenues

250

(a) Sociétés françaises cotées.

Arthur Sadoun

44 ans

133, avenue des
Champs-Élysées
Paris (75008)**Administrateur indépendant***Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017***Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015**

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

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

- Néant

Nombre d'actions détenues

250

Brigitte Taittinger-Jouyet

56 ans

74, rue Raynouard
Paris (75016)**Administrateur indépendant***Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016***Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015**

- Administrateur, HSBC France ^(a)
- Administrateur, Centre Georges Pompidou
- Administrateur, Festival d'Aix

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

- Présidente, Société des Parfums Annick Goutal

Nombre d'actions détenues

250

*(a) Sociétés françaises cotées.***Jacques Veyrat**

53 ans

4, rue Euler
Paris (75008)**Administrateur indépendant***Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015***Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015**

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

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

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

Nombre d'actions détenues

250

(a) Sociétés françaises cotées.

Tous les administrateurs de la Société, tels qu'ils sont listés ci-dessus, ont été nommés par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 17 avril 2013.

Afin de permettre un renouvellement des administrateurs par roulement périodique, il a été organisé un tirage au sort parmi les administrateurs (à l'exception du Président du conseil d'administration) afin de les répartir en trois groupes :

- * un premier groupe, composé de trois administrateurs, Carole Ferrand, Brigitte Taittinger-Jouyet et Alban Gréget, qui ont démissionné de leur mandat préalablement à l'assemblée annuelle de la Société tenue en 2014 ayant statué sur les comptes annuels de l'exercice 2013 et dont les mandats ont été renouvelés pour une durée de 3 ans qui expireront lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes 2016 ;
- * un deuxième groupe, composé également de trois administrateurs, Stéphane Boujnah, Nonce Paolini, Arthur Sadoun, qui ont démissionné de leur mandat préalablement à l'assemblée annuelle de la Société tenue en 2015 afin de statuer sur les comptes annuels de l'exercice 2014 ; et dont les mandats ont été renouvelés pour une durée de 3 ans qui expireront lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes 2017 ; étant précisé que M. Stéphane Boujnah a démissionné de son mandat à effet du 15 novembre 2015 ;
- * un troisième groupe composé de quatre administrateurs (Patricia Barbizet, Alexandre Bompard, Antoine Gosset-Grainville et Jacques Veyrat) dont les mandats expireront lors de l'assemblée annuelle de la Société à tenir en 2016 afin de statuer sur les comptes annuels de l'exercice 2015.

En application des statuts, le conseil d'administration de la Société a procédé à la désignation d'une Vice-Présidente, Patricia Barbizet, dont la nomination est intervenue au cours de la réunion du conseil d'administration de la Société du 22 octobre 2013.

Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration

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

Patricia Barbizet – Vice-Présidente du conseil d'administration – Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris. Elle a débuté sa carrière au sein du groupe Renault comme trésorier de

Renault Véhicules Industriels, puis directeur financier de Renault Crédit International. Elle rejoint le groupe Pinault en 1989 en tant que directrice financière. En 1992, elle contribue à la création d'Artémis dont elle devient la même année directrice générale. Elle est membre du conseil d'administration de Total et membre du conseil de surveillance de Peugeot SA. Elle est directeur général du groupe Artémis, la société d'investissement de la famille Pinault, Vice-Président du conseil d'administration de Kering et *CEO* et *Chairwoman* de Christie's International.

Stéphane Boujnah – Administrateur indépendant – Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'un DEA de droit international économique, d'un LLM de droit des affaires internationales de l'Université du Kent à Canterbury et d'un MBA de l'INSEAD. De 1991 à 1997, il est avocat au sein du cabinet Freshfields, spécialisé en fusions-acquisitions et en projets d'investissements internationaux. Il devient conseiller au cabinet du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Dominique Strauss-Kahn, où il est chargé de l'innovation, des nouvelles technologies, du capital-risque, des investissements étrangers et de certaines réformes structurelles (1997-1999). De 2000 à fin 2002, il est directeur Fusions et Acquisitions au sein de Crédit Suisse First Boston Technology Group à Palo Alto puis à Londres. Il crée ensuite KM5 Capital, une entreprise spécialisée dans les fusions et acquisitions dans le secteur technologique et dans le conseil aux fonds de capital-risque et aux opérateurs de *private equity* (2003-2004), et devient *Managing Director* en charge du développement des activités de banque d'affaires de Deutsche Bank à Paris (2005-2010). En mai 2010, il est nommé directeur général de Santander Global Banking and Markets pour la France et le Benelux, dont il était devenu depuis juillet 2014 directeur général pour l'Europe continentale. En novembre 2015 Stéphane Boujnah a été nommé *Group CEO and Chairman of the Managing Board* d'Euronext NV et a démissionné de son mandat d'administrateur à effet du 15 novembre 2015.

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

Antoine Gosset-Grainville – Administrateur indépendant – Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'un DESS « Banque et finance » de l'Université Paris-IX Dauphine et ancien élève de l'École nationale de l'administration (promotion Léon Gambetta). Affecté à l'Inspection générale des finances en 1993, il devient secrétaire général adjoint du comité économique et financier de l'Union européenne en 1997. De 1999 à 2002, il est conseiller pour les affaires économiques et industrielles au cabinet de Pascal Lamy à la Commission européenne. Avocat aux barreaux de Paris et de Bruxelles, il devient en 2002 associé du cabinet Gide Loyrette Nouel. En 2007, il est nommé directeur adjoint du cabinet du Premier ministre, François Fillon, en charge

des questions économiques et financières. En mars 2010, il devient directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts en charge des finances, de la stratégie, des investissements et du pilotage, des activités européennes et internationales, puis directeur général du groupe Caisse des Dépôts par intérim de février à juillet 2012. En avril 2013, il fonde le cabinet d'avocats BDGS Associés.

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

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

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

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

Jacques Veyrat – Administrateur indépendant – Ancien élève de l'École polytechnique (promotion 1983) et du Collège des ingénieurs (promotion 1989), ingénieur du corps des Ponts et Chaussées (promotion 1988). Affecté à la direction du trésor, où il est rapporteur au CIRI (1989-1991) puis secrétaire général adjoint du Club de Paris (1991-1993), il devient conseiller technique au cabinet du ministre de l'Équipement des Transports, du Tourisme

et de la Mer (1993-1995). En 1995, il rejoint le groupe Louis Dreyfus, comme directeur général de Louis Dreyfus Armateurs (1995-1998), puis Président-Directeur Général de Louis Dreyfus Communications, devenu Neuf Cegetel (1998-2008) et Président-Directeur Général du groupe Louis Dreyfus (2008-2011). Depuis 2011, il est Président de Impala.

3.1.1.2 Direction générale

Conformément aux termes de l'article 16 des statuts de la Société, Monsieur Alexandre Bompard exerce les fonctions de Président du conseil d'administration et de directeur général de la Société. Il a été nommé en qualité de Président-Directeur Général de la Société le 17 avril 2013 pour une durée de trois ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

3.1.1.3 Comité de direction

Le comité de direction du Groupe est composé des personnes suivantes :

- * Alexandre Bompard, Président-Directeur Général ;
- * Claudia Almeida e Silva, directrice générale Brésil et Portugal ;
- * Benoît Fremaux, directeur des systèmes d'information et de la digitalisation ;
- * Frédérique Giavarini, directrice des ressources humaines ;
- * Laurent Glepin, directeur de la communication ;
- * Katia Hersard, directrice Marque et Marketing et du e-commerce ;
- * Matthieu Malige, directeur financier Groupe ;
- * Enrique Martinez, directeur général Europe du Nord ;
- * Élodie Perthuisot, directrice pôle Produits ;
- * Coralie Piton, directrice de la stratégie ;
- * Olivier Theulle, directeur des opérations ;
- * Marcos Ruao, directeur général Espagne.

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

3.1.1.4 Déclaration relative aux membres du conseil d'administration

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

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

tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de service liant les administrateurs à la Société ou l'une quelconque de ses filiales sous réserve des contrats commerciaux mentionnés en section 3.1.2 et de la convention décrite à l'article 7.7.3 ci-après.

3.1.2 Conflits d'intérêts

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

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

- * des contrats commerciaux conclus avec des sociétés dont certains administrateurs sont les représentants légaux, dans le cadre normal de la conduite des affaires et à des conditions de marché ;

- * un accord portant sur le suivi du processus d'acquisition de Darty et des aspects antitrust de l'opération avec le Cabinet BDGS dont un administrateur de Groupe Fnac est Associé Fondateur telle que cette convention est décrite à l'article 7.7.3 ci-après.

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

3.2 Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle

3.2.1 Mandats des membres des organes d'administration et de direction

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

Il est rappelé qu'afin de permettre un renouvellement des administrateurs par roulement périodique, il a été organisé un tirage au sort parmi les administrateurs (à l'exception du Président du conseil d'administration) afin de les répartir en trois groupes, tel que figurant à la section 3.1.1 « Composition des organes de direction et de contrôle ».

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

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

réserve des contrats commerciaux mentionnés en section 3.1.2 lesquels sont conclus dans le cadre normal de la conduite des affaires et dans des conditions courantes du marché et de la convention réglementée telle que décrite à l'article 7.7.3.

3.2.3 Comités du conseil d'administration

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

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

3.2.3.1 Comité d'audit

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

Composition

Les membres du comité d'audit sont nommés pour une durée indéterminée (étant précisé que leur mandat viendra à expiration, en tout état de cause, lors de l'expiration de leur mandat de membre du conseil d'administration) et ont été choisis en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière financière et comptable.

La composition de ce comité a été déterminée par le conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 24 juin 2013 : le Président en est Stéphane Boujnah (administrateur indépendant) et ses deux autres membres sont Carole Ferrand (administrateur) et Jacques Veyrat (administrateur indépendant).

Du fait de la démission de Monsieur Stéphane Boujnah de son mandat d'administrateur au 15 novembre 2015, le comité d'audit est désormais composé de Carole Ferrand (administrateur) et Jacques Veyrat (administrateur indépendant). Le conseil d'administration du 22 octobre 2015 a pris acte de cette composition et a décidé de la maintenir compte tenu de l'opération d'acquisition en cours de Darty plc et des modifications de gouvernance que cette acquisition pourrait générer. Monsieur Jacques Veyrat (administrateur indépendant)

en a pris la présidence. Le conseil d'administration mène une réflexion visant à un élargissement du conseil à un ou plusieurs nouveaux administrateurs dont l'un pourrait rejoindre le comité d'audit. Cette composition a d'ores et déjà été réitérée par le conseil d'administration lors de sa séance du 17 février 2016 sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jacques Veyrat par l'assemblée générale du 17 juin 2016.

Attributions

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

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

- * *suivi du processus d'élaboration de l'information financière* – Le comité d'audit a pour mission d'examiner, préalablement à leur présentation au conseil d'administration, les comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels, et notamment les provisions et leurs ajustements et toute situation pouvant générer un risque significatif pour le Groupe, ainsi que toute information financière ou tout rapport trimestriel, semestriel ou annuel sur la marche des affaires sociales, ou établi à l'occasion d'une opération spécifique (apport, fusion, opération de marché, etc.) ;
- * *suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable* – Le comité d'audit a pour mission de s'assurer de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société relatifs à ses activités et à l'information financière et comptable. 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 ;

- * *suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société* – Le comité d'audit a pour mission de s'informer et d'opérer un suivi auprès des commissaires aux comptes de la Société (y compris hors de la présence des dirigeants) notamment de leur programme général de travail, des difficultés éventuelles rencontrées dans l'exercice de leur mission, des modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes de la Société ou aux autres documents comptables, des irrégularités, anomalies ou inexactitudes comptables qu'ils auraient relevées, des incertitudes et risques significatifs relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et des faiblesses significatives du contrôle interne qu'ils auraient découvertes ;
- * *suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes* – À l'occasion du renouvellement ou de la nomination des commissaires aux comptes, le comité d'audit pilote la procédure de sélection des commissaires aux comptes et soumet au conseil d'administration le résultat de celle-ci. En outre, afin de permettre au comité de suivre, tout au long du mandat des commissaires aux comptes, les règles d'indépendance et d'objectivité de ces derniers, le comité d'audit doit se faire communiquer par les commissaires aux comptes chaque année : (i) une déclaration d'indépendance, (ii) le montant 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 prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des commissaires aux comptes, et (iii) une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission de commissaire aux comptes. Le comité d'audit doit également examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.

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 au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du comité d'audit porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur examen par le conseil d'administration.

3.2.3.2 Comité des nominations et des rémunérations

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

Composition

Les membres du comité des nominations et des rémunérations ont été nommés pour une durée indéterminée (étant précisé que leur mandat viendra à expiration, en tout état de cause,

lors de l'expiration de leur mandat de membre du conseil d'administration) et ont été choisis en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées.

La composition de ce comité a été déterminée par le conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 24 juin 2013 : le Président en est Nonce Paolini (administrateur indépendant) et ses deux autres membres sont Patricia Barbizet (administrateur) et Antoine Gosset-Grainville (administrateur indépendant).

La composition du comité a d'ores et déjà été réitérée par le conseil d'administration lors de sa séance du 17 février 2016 sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Patricia Barbizet par l'assemblée générale du 17 juin 2016.

Attributions

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

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

- * *propositions de nomination des membres du conseil d'administration, de la direction générale et des comités du conseil* – Le comité des nominations et des rémunérations a pour mission de faire des propositions au conseil d'administration en vue de la nomination des membres du conseil d'administration (par l'assemblée générale ou par cooptation) et du ou des directeurs généraux, ainsi que des membres et du Président de chacun des autres comités du conseil d'administration. Lorsqu'il émet ses recommandations, le comité prend notamment en compte les critères suivants : (i) l'équilibre souhaitable de la composition du conseil d'administration au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, (ii) le nombre souhaitable de membres indépendants, (iii) la proportion d'hommes et de femmes requise par la réglementation en vigueur, (iv) l'opportunité de renouvellement des mandats et (v) l'intégrité, la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat. Le comité des nominations et des rémunérations doit également organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs membres indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant qu'aucune démarche ne soit faite auprès de ces derniers. Lorsqu'il émet ses recommandations, le comité des nominations et des rémunérations doit tendre à ce que les membres indépendants du conseil d'administration et des comités spécialisés du conseil, dont notamment le comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations, comportent au minimum le nombre de membres indépendants requis par les principes de gouvernance auxquels la Société se réfère ;

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

Fonctionnement

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

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

3.2.3.3 Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

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

Composition

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

La composition de ce comité a été déterminée par le conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 24 juin 2013 : Brigitte Taittinger-Jouyet en est la Présidente (administrateur indépendant) et les autres membres sont Alexandre Bompard (Président du conseil d'administration), Alban Gréget (administrateur) et Arthur Sadoun (administrateur indépendant).

La composition du comité a d'ores et déjà été réitérée par le conseil d'administration lors de sa séance du 17 février 2016 sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Alexandre Bompard par l'assemblée générale du 17 juin 2016.

Attributions

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

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

- * *examen des politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission d'examiner chaque année les politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société, les objectifs fixés et les résultats obtenus en la matière. Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale apprécie ces questions au regard de l'activité de la Société et de ses filiales et, dans la mesure des informations dont il peut disposer, au niveau des fournisseurs et sous-traitants de ces dernières. À cette fin, il revoit notamment la charte RSE Fnac diffusée auprès des fournisseurs de l'Enseigne et, le cas échéant, propose des améliorations de celle-ci. Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale examine également une fois par an une synthèse des notations obtenues par la Société et ses filiales par les agences de notation extra-financière ;

- * *examen des principaux risques et opportunités pour la Société en matière sociale, environnementale et sociétale* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission de préparer chaque année une présentation de la cartographie des risques de la Société en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, au regard des enjeux propres à l'activité de la Société. Il examine les risques identifiés, procède à la revue des dispositifs de protection contre ces derniers et se tient informé de leur évolution ;
- * *examen des publications de la Société en matière sociale, environnementale et sociétale* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission d'examiner annuellement l'ensemble des informations publiées par la Société en matière sociale, environnementale et sociétale. À cette fin, le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale passe annuellement en revue les systèmes de reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information fiable en cette matière ;
- * *examen des questions relatives à la promotion de la diversité, de l'équité et de la parité* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission d'examiner annuellement l'ensemble des questions relatives à la promotion de la diversité, de l'équité et de la parité au sein de l'Enseigne. Le cas échéant, il synthétise ses observations dans des recommandations qu'il soumet au conseil d'administration. Il assure le suivi et la diffusion des recommandations retenues par le conseil d'administration ;
- * *examen de l'impact de l'activité de l'Enseigne sur l'environnement* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission d'examiner chaque année l'impact de l'activité de l'Enseigne 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'Enseigne 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 l'Enseigne dans une démarche sociétale durable* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission de porter une attention particulière aux évolutions des thématiques sociétales fortement liées aux métiers de la Fnac comme la lutte contre l'exclusion culturelle et la liberté d'expression. Il favorise les actions permettant de véhiculer ces valeurs auprès du grand public en invitant le public à s'associer aux démarches entreprises par la Société (offre de partage avec des associations, dispositif d'adhésion solidaire, collectes de produits culturels et fournitures de ceux-ci au plus défavorisés, etc.) ;
- * *associer les salariés aux politiques sociales, environnementales et sociétales de l'Enseigne* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission de définir chaque année des propositions tendant à renforcer l'association des salariés aux politiques sociales, environnementales et sociétales de l'Enseigne. Dans ce cadre, il identifie les moyens de communication permettant de véhiculer les messages clefs auprès du plus grand nombre et d'assurer la sensibilisation et la formation des personnels autour des politiques sociales, environnementales et sociétales prioritaires. Il revoit également l'évolution des propositions précédentes ayant été retenues et mises en œuvre et, le cas échéant, propose des modifications ou des actions complémentaires.

Fonctionnement

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

3.2.4 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise

La Société se réfère aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF »), mis à jour en novembre 2015.

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.

Sous réserve des indications mentionnées ci-dessous, la société adhère sans réserve à l'ensemble de ces recommandations :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Explication de la dérogation
La part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit doit être au moins de deux tiers	Monsieur Stéphane Boujnah a démissionné de son mandat d'administrateur à effet du 15 novembre 2015. Le Comité d'audit est donc désormais composé de deux membres Madame Carole Ferrand, administrateur et Monsieur Jacques Veyrat, administrateur indépendant qui en a pris la Présidence. Le conseil d'administration mène une réflexion visant à un élargissement du conseil à un ou plusieurs nouveaux administrateurs, notamment compte-tenu des changements de gouvernance que l'éventuelle acquisition de Darty plc pourrait générer, dont l'un, indépendant, pourrait rejoindre le comité d'audit.
Présenter la rémunération des dirigeants sous forme de tableau (article 24.2 « Information annuelle »)	La société considère que les informations données en section 3.3.1 reflètent avec précision et exhaustivité les éléments de rémunérations d'Alexandre Bompard. Par conséquent, la présentation de la rémunération des dirigeants sous forme de tableaux standardisés ne semble pas indispensable à la lecture de la dite information.
Les rémunérations variables doivent être d'un ordre de grandeur équilibré par rapport à la partie fixe (article 23.2.3, alinéa 11 « Rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux »)	La rémunération du mandataire social comprend une partie variable pluriannuelle basée sur une attribution d'unités de valeur et d'options de performance. Ces dispositifs sont mis en œuvre sous conditions de présence et de performance boursière du Groupe Fnac sans limitation de plafond. Par conséquent, sa rémunération variable pluriannuelle représente potentiellement une partie substantielle de sa rémunération globale.

La Société s'est également dotée d'une charte de déontologie boursière. Cette charte tend à prévenir le délit d'initié interdisant à tout initié et son (ses) ayant(s) droit d'utiliser et/ou de communiquer une information privilégiée, ainsi que de recommander à une autre personne, sur la base d'une information privilégiée, d'effectuer des opérations sur les instruments financiers de la Société.

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

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

3.2.5 Opérations sur titres des dirigeants

Monsieur Alexandre Bompard s'est engagé lors du conseil d'administration du 29 mai 2015 à réinvestir en actions GROUPE FNAC les deux montants de rémunération variable pluriannuelle versés en 2015, nets de tous impôts et taxes, soit 4 320 932 euros (conformément à la section 3.3.1 « Rémunération et avantages du Président-Directeur Général » du présent Document de référence).

Ce montant a été investi en 80 750 actions GROUPE FNAC le 4 décembre 2015. Ces actions seront détenues par M. Alexandre Bompard au nominatif pendant une durée minimum de deux ans. M. Alexandre Bompard détient à la date du présent Document de référence 81 114 actions GROUPE FNAC.

(1) http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/afep-medef/Code_de_gouvernement_d_entreprise_des_societes_cotees_novembre_2015_FR.pdf.

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

3.3.1 Rémunérations et avantages du Président-Directeur Général

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

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

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 26 février 2015, sur recommandation du Comité des nominations et rémunérations, a revu et arrêté les éléments de rémunération concernant son Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, ainsi que les modalités de la mise en place d'un dispositif de rémunération variable pluriannuelle.

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

Rémunération fixe

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

Rémunération variable annuelle

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

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

Les objectifs financiers 2015 fixés pour la partie variable sont précisés ci-après :

- * le résultat opérationnel courant (ROC) Groupe correspondant à 35 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 110 % ;
- * le cash-flow libre (CFL) Groupe correspondant à 15 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 110 % ;
- * le chiffre d'affaires (CA) Groupe correspondant à 20 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 100 % ;

- * l'évolution des parts de marché Groupe correspondant à 10 % de l'objectif total avec un taux d'atteinte maximum de 100 % ;

- * le niveau de réalisation des critères ci-dessus a été établi de manière précise pour chacun d'entre eux. Le taux d'atteinte des objectifs financiers 2015 est de 110 % pour le résultat opérationnel courant (ROC), Groupe 110 % pour le cash-flow libre (CFL) Groupe, 100 % pour le chiffre d'affaires (CA) Groupe et 85 % pour l'évolution des parts de marché Groupe soit un taux d'atteinte total des objectifs financiers de 83,5 % et le taux d'atteinte des objectifs qualitatifs est de 20 %. Le taux d'atteinte total du variable 2015, issu de l'addition des deux objectifs précédents, est donc de 103,5 % de la rémunération annuelle fixe et le montant dû au titre de 2015 s'élève à 931 500 euros.

Pour rappel, en 2014 le taux d'atteinte du variable était de 100,23 % de la rémunération annuelle fixe et s'élevait à 902 056 euros, montant versé en mars 2015.

Rémunération variable pluriannuelle

Le conseil d'administration du 26 février 2015 sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé la mise en œuvre d'un dispositif 2015 de rémunération variable pluriannuelle d'équivalent en actions gratuites débouclées en numéraire.

Le dispositif consiste en l'attribution de l'équivalent de 21 746 actions gratuites débouclées en numéraire à Monsieur Alexandre Bompard. L'acquisition définitive de cet équivalent en actions gratuites est subordonnée à une condition de performance en février 2017 (moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac de février 2017). Si ce cours de l'action Groupe Fnac en février 2017 est inférieur à un cours prédéfini, il ne sera procédé à aucun versement.

L'acquisition de cet équivalent en actions gratuites est soumise par ailleurs à une condition de présence fin février 2017 : le versement associé, en numéraire, sera mis en œuvre en avril 2017 sous condition de présence et de performance. Ce montant, net de tous impôts et taxes, sera immédiatement réinvesti par le bénéficiaire en actions Groupe Fnac pour une durée minimale de deux ans, ces actions étant détenues au nominatif.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution tel que retenu dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition de l'équivalent en actions gratuites attribuées en 2015 est de 958 999 euros. Cette valorisation correspond au nombre de l'équivalent en actions gratuites attribuées multiplié par un cours de bourse de référence à la date d'attribution, soit 44,10 euros (moyenne des 20 cours de bourse précédant le 26 février 2015)

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

Pour rappel, en 2014, 58 051 unités de valeur ont été attribuées à Monsieur Alexandre Bompard dont le versement en numéraire sera mis en œuvre pour deux tiers en avril 2016 et pour un tiers en février 2017 sous condition de performance, et sous condition de présence à chacune de ces échéances.

La valeur de l'unité correspond à la moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac de février 2016. Si ce cours de l'action Groupe Fnac en février 2016 est inférieur à un cours prédéfini, il ne sera procédé à aucun versement.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution tel que retenu dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des unités de valeur attribuées en 2014 est de 913 333 euros pour l'échéance d'avril 2016 et 456 667 euros pour l'échéance de février 2017. Cette valorisation correspond au nombre d'unités de valeurs attribuées multiplié par un cours de bourse de référence à la date d'attribution, soit 23,60 euros (moyenne des 20 cours de bourse précédant le 26 février 2014) par action. Ces montants ne sont pas acquis au mandataire social compte tenu des conditions de performance et de présence.

Pour rappel, en 2013, 197 925 unités de valeur ont été attribuées à Monsieur Alexandre Bompard. La première échéance correspondant aux deux tiers de cette rémunération est arrivée à maturité à fin juillet 2015 et le dernier tiers arrivera à échéance en juillet 2016.

La valeur de l'unité retenue correspond à la moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac de juillet 2015. Cette moyenne de cours est de 55,07 euros et permet au critère de performance d'être atteint en totalité. En conséquence et compte tenu de la présence de Monsieur Alexandre Bompard au 31 juillet 2015, les deux tiers de cette rémunération variable brute (hors charges patronales), soit 7 266 850 euros, lui ont été versés sur le mois d'octobre 2015. Le tiers restant, soit 3 632 880 euros sera acquis sous condition de présence au 31 juillet 2016. Le cours de 55,07 illustre la très forte évolution de la valeur boursière entre juillet 2013, jour de l'attribution du plan et juillet 2015. Le cours de bourse est ainsi passé de 18,19 euros en juillet 2013 à 55,07 euros en juillet 2015 soit une progression de plus de 200 %. Parallèlement la capitalisation a cru de 617 millions d'euros en passant de 302 millions d'euros en juillet 2013 à 919 millions d'euros en juillet 2015.

Le conseil d'administration du 26 février 2015, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé la mise en œuvre du dispositif 2015 de rémunération variable pluriannuelle en options de performance.

Le dispositif consiste en l'attribution d'options de performance qui ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition (mars 2015 - septembre 2017 et mars 2015 - septembre 2018) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de chaque période considérée (ou sur décision du conseil d'administration si la condition de présence n'était pas remplie).

Elles seront subordonnées à une condition de performance boursière du Groupe Fnac définie pour chacune des deux périodes. Ces options seront versées en numéraire. Si le cours

de l'action Groupe Fnac à chaque échéance est inférieur à un cours cible, il ne sera procédé à aucun versement.

À l'échéance du 30 septembre 2017, 35 415 options pourront être ainsi acquises, et à l'échéance du 30 septembre 2018, 30 567 options pourront également être acquises.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des options de performance attribuées en 2015 est de 291 448 euros pour l'échéance du 30 septembre 2017 et 251 552 euros pour l'échéance du 30 septembre 2018. Cette valorisation a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal au cours d'exercice soit 44,10 euros (moyenne des 20 cours de bourse précédant le 26 février 2015) par action, une volatilité de 30 % et au taux sans risque SWAP EURIBOR. À l'échéance, la valeur d'une option de performance correspondra à la plus-value latente entre le cours de bourse à l'échéance et le cours de référence. Ces montants ne sont pas acquis au mandataire social compte tenu des conditions de performance et de présence.

Pour rappel, en 2014, les options de performance attribuées étaient de 82 738 options à l'échéance du 30 septembre 2016, et 72 628 options à l'échéance du 30 septembre 2017 qui pourront être acquises en fonction des conditions de présence (ou sur décision du Comité des nominations et des rémunérations si la condition de présence n'était pas remplie) et de performance.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des options de performance attribuées en 2014 est de 319 522 euros pour l'échéance du 30 septembre 2016 et 280 478 euros pour l'échéance du 30 septembre 2017. Cette valorisation a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal au cours d'exercice soit 23,60 euros (moyenne des 20 cours de bourse précédant le 26 février 2014) par action, une volatilité de 30 % et du taux sans risque SWAP EURIBOR.

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

Pour rappel, en 2013, les options de performance attribuées étaient à l'échéance du 31 mars 2015, 67 160 options, 79 959 options à l'échéance du 31 mars 2016 et 115 495 options à l'échéance du 31 mars 2017 qui pourront être acquises en fonction des conditions de présence (ou sur décision du Comité des nominations et des rémunérations si la condition de présence n'était pas remplie) et de performance.

La première tranche des options de performance attribuées en 2013 est donc arrivée à échéance au 31 mars 2015. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse du mois de mars 2015 (moyenne à 55,88 euros), les critères de performance ont été respectés et la totalité des options de performance de la première tranche ont été acquises par Monsieur Alexandre Bompard au 31 mars 2015, soit 67 160 options de performance. Le montant brut en numéraire associé de 2 390 896 euros (hors charges patronales) a été versé sur le mois d'avril 2015.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des options de performance attribuées en 2013 est de 243 579 euros pour l'échéance du 31 mars 2016 et 351 832 euros pour l'échéance du 31 mars 2017. Cette valorisation a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal au cours d'exercice soit 20,28 euros (moyenne des 20 cours de bourse précédant le 22 octobre 2013) par action, une volatilité de 30 % et du taux sans risque SWAP EURIBOR. Le cours de 55,88 illustre la très forte évolution de la valeur boursière entre octobre 2013, jour de l'attribution du plan et mars 2015. Le cours de bourse est ainsi passé de 20,28 euros en octobre 2013 à 55,88 euros en juillet 2015 soit une progression de plus de 175 %. Parallèlement la capitalisation a cru de 596 millions d'euros en passant de 337 millions d'euros en octobre 2013 à 933 millions d'euros en mars 2015.

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

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

Monsieur Alexandre Bompard a annoncé au conseil d'administration du 29 mai 2015 sa décision de réinvestir en actions Groupe Fnac les montants de rémunération variable pluriannuelle versés en 2015, nets de tous impôts et taxes. Les actions ainsi acquises seront détenues au nominatif pendant au moins deux ans.

Ainsi, la somme de 4 320 932 euros (correspondant à la totalité de la rémunération variable pluriannuelle versée en 2015, nette de tous impôts et taxes) a été investie en actions Groupe Fnac le 4 décembre 2015.

Jetons de présence

Les jetons de présence dus à Monsieur Alexandre Bompard au titre du mandat exercé en 2015 au sein du conseil d'administration du Groupe Fnac s'élèvent à 28 733 euros.

En mars 2015, 28 733 euros lui ont été versés au titre des jetons de présence dus au titre de 2014.

Avantages en nature

Monsieur Alexandre Bompard dispose en 2015 d'un véhicule de société qui représente un avantage en nature d'un montant de 6 637 euros. Ce montant s'élevait à 6 556 euros au titre de 2014. Monsieur Alexandre Bompard bénéficie en 2015 d'une assurance chômage et d'une rente éducation complémentaire pour lesquelles des cotisations ont été réglées au titre de l'année 2015, respectivement de 14 787 euros (dont 2 445 euros au titre de 2014) et de 2 808 euros. Ces cotisations sont soumises à charges sociales et patronales et sont donc traitées comme avantages en nature. En 2014, les cotisations versées au titre de l'assurance chômage et la rente éducation s'élevaient

respectivement à 13 827 euros (dont 4 090 euros au titre de 2013) et 2 844 euros.

Rémunération globale

Les montants versés de la rémunération globale et des éléments qui la composent comme détaillés ci-dessus, au titre de 2015 et de 2014, s'élèvent respectivement à 11 512 766 euros et 1 809 275 euros, dont une rémunération fixe respectivement de 900 000 euros et de 900 000 euros, une rémunération variable annuelle respectivement de 902 056 euros et de 867 329 euros, une rémunération variable pluriannuelle respectivement de 9 657 746 euros et 0 euro, le versement de jetons de présence respectivement de 28 733 euros et de 18 720 euros et enfin des avantages en nature respectivement de 24 231 euros et de 23 226 euros. Par ailleurs, les montants dus en 2015 et versés en 2016, au titre de la rémunération variable annuelle et des jetons de présence, sont respectivement de 931 500 euros et 28 733 euros.

Régime de retraite supplémentaire

Le conseil d'administration a autorisé l'affiliation de Monsieur Alexandre Bompard au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, dont bénéficie l'ensemble des cadres du Groupe Fnac en France.

Les montants des cotisations au titre de 2015 et 2014 s'élèvent respectivement à 10 472,40 euros et 10 337,04 euros. Cet engagement visé par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce a été renouvelé par le conseil d'administration du 17 février 2016, sous condition suspensive du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Alexandre Bompard lors de l'assemblée générale du 17 juin 2016.

Engagement de non-concurrence

Le conseil d'administration a entériné un engagement de non-concurrence avec Monsieur Alexandre Bompard limité au secteur de la distribution spécialisée en produits culturels et/ou technologiques et de loisir pour le grand public en France, Belgique, Espagne, Suisse, Portugal et Brésil. Cet engagement de non-concurrence est limité à une période de deux ans à compter de la fin de son mandat. En contrepartie de cet engagement, Monsieur Alexandre Bompard percevra une indemnité compensatrice brute s'élevant à 80 % de sa rémunération mensuelle fixe, pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat. Le conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Aucun montant n'est dû ni au titre de l'exercice 2015 ni au titre de 2014. Cet engagement visé par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce a été renouvelé par le conseil d'administration du 17 février 2016, sous condition suspensive du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Alexandre Bompard lors de l'assemblée générale du 17 juin 2016.

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

Rémunération fixe et variable au titre de 2016

Le Conseil d'Administration du 17 février 2016, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé de maintenir inchangées les rémunérations fixes et variables de son

Président-Directeur Général pour l'exercice 2016, à savoir une rémunération fixe annuelle de 900 000 euros et une rémunération variable pouvant représenter de 0 % à 105 % de cette rémunération fixe. La structure de la rémunération variable répartie à 80 % sur des objectifs financiers et à 20 % sur des objectifs qualitatifs a été reconduite, ainsi que la nature de ces objectifs.

3.3.2 Rémunérations des mandataires sociaux – jetons de présence

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

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

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

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2015 a décidé la répartition des jetons de présence au profit des membres du conseil et des comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice 2014.

60 % de cette somme est affectée aux membres du conseil d'administration, décomposée en une part fixe équivalente à 30 % et une part variable équivalente à 70 %, cette dernière part étant attribuée en fonction de la présence des membres aux réunions du conseil d'administration.

Le solde, soit 40 % de cette somme, est réparti de la façon suivante : 20 % (soit 50 % de l'enveloppe attribuée aux comités) pour le comité d'audit, 12 % (soit 30 % de l'enveloppe globale attribuée aux comités) pour le comité des nominations et des rémunérations et 8 % (soit 20 % de l'enveloppe globale attribuée aux comités) pour le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Cette somme est attribuée en fonction de la présence des membres aux comités.

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

Au cours de l'exercice 2015, sur le montant global annuel de jetons de présence de 300 000 euros (approuvé par l'assemblée générale mixte du 17 avril 2013) une somme globale de 271 810 euros a été versée au titre de l'exercice 2014, se décomposant comme suit :

Noms	Montant versé en 2014 au titre de 2013 (en euros)	Montants versés en 2015 au titre de 2014 (en euros)
Patricia Barbizet	27 634	27 686
Alexandre Bompard	18 720	28 733
Stéphane Boujnah	34 491	43 114
Carole Ferrand	27 634	34 543
Antoine Gosset-Grainville	25 234	27 686
Alban Gréget	11 520	22 733
Nonce Paolini	34 491	32 829
Arthur Sadoun	13 920	13 400
Brigitte Taittinger-Jouyet	13 920	17 400
Jacques Veyrat	23 063	23 686
TOTAL	230 629	271 810

Le montant global des jetons de présence au titre de l'exercice 2015 s'élève à 274 381 euros.

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

3.4 Participation, intéressement collectif et intéressement long terme

3.4.1 Accords de participation et d'intéressement

3.4.1.1 Accords de participation en France

La mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises de 50 salariés dégageant un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application de l'article L. 3322-2 du Code du travail. À ce titre, un nouvel accord de participation a été conclu par le Groupe le 21 juin 2013 pour une durée déterminée de trois ans.

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. Certains accords qui ont expiré à fin 2015 nécessitent des renégociations en 2016.

3.4.1.3 Plans d'épargne de Groupe

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

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'à février 2019.

Au cours de l'exercice 2015, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2015 a décidé l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (132 bénéficiaires) dans l'objectif de les fidéliser tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires. La durée de ce plan est de quatre ans, deux ans d'acquisition (mars 2015-février 2017) et deux ans de conservation pour les résidents français (mars 2017-février 2019) et de quatre ans d'acquisition (mars 2015-février 2019) pour les résidents étrangers. L'acquisition des actions gratuites est soumise à une condition de présence et à une condition de performance assise sur une moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac à fin février 2017. Si ce cours est inférieur à un cours prédéfini, aucune action gratuite ne sera acquise. Ce plan 2015 d'attribution d'actions gratuites (détaillé à la section 7.2.4 du présent Document de référence) prévoit des levées anticipées

des actions notamment dans les cas suivants : un changement de contrôle de la Société, une offre publique d'achats portant sur les titres de la Société, en cas d'offre publique d'échange sur les actions de la Société, en cas de fusion ou de scission, d'offre publique de retrait.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, ce même conseil d'administration a décidé d'attribuer des options de performance à certains dirigeants du Groupe afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre.

Ces options ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (mars 2015-septembre 2017 et mars 2015-septembre 2018) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition et seront subordonnées à une condition de performance boursière du Groupe Fnac définie pour chacune des deux périodes. Le nombre d'options restantes du plan 2015 en fin d'exercice correspond à 164 954 options de performance.

Les plans d'options de souscription d'actions de 2013, 2014 et 2015 (détaillés à la section 7.2.4 du présent Document de référence) prévoient chacun des levées anticipées des options notamment dans les cas suivants :

1. le dépôt d'une offre publique visant les titres de la Société déclarée conforme par l'Autorité des marchés financiers (comme mentionné en section 3.5.2.8 du présent Document de référence) ;

2. la prise de contrôle de la Société consistant en : (i) un changement de contrôle tel que défini à l'article L. 233-3 du Code de commerce, (ii) un changement de la majorité des membres du conseil d'administration en une seule fois et à l'initiative d'un nouvel actionnaire ou de nouveaux actionnaires agissant de concert ou encore (iii) la détention par une société, directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote de la Société supérieure à 30 % accompagnée, sur une période de neuf mois, d'un changement de plus de 20 % des membres du conseil d'administration.

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

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

présentée au comité des nominations et des rémunérations du 12 février 2016, sa seconde partie ayant fait l'objet d'une délibération du comité d'audit de la Société du 15 février 2016.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du conseil d'administration lors de sa réunion du 17 février 2016 conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

3.5.1 Composition du conseil d'administration

3.5.1.1 Composition actuelle du conseil

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

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des administrateurs, un renouvellement échelonné du conseil

d'administration a été défini par le règlement intérieur du conseil d'administration adopté lors de la séance du 17 avril 2013. Un tirage au sort a été effectué au terme duquel trois groupes, composés de trois administrateurs pour les deux premiers groupes, et de quatre administrateurs pour le troisième groupe, ont été constitués, les administrateurs concernés devant ainsi démissionner de leur mandat préalablement à l'assemblée annuelle respectivement appelée à statuer sur les comptes 2013 et 2014. Le dernier groupe de quatre administrateurs verra les mandats de ces derniers expirer lors de l'assemblée générale statuant sur les comptes 2015.

Le conseil est composé actuellement de neuf administrateurs :

Nom	Âge	Nationalité	Adm. indépendant	Mandat	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Participation à un comité		
							Audit	Nominations et rémunérations	Responsabilité sociale, environ. et sociétale
Alexandre Bompard	43 ans	Française		PDG	2013	2016			X
Patricia Barbizet	60 ans	Française		Vice-Présidente	2013	2016		X	
Carole Ferrand	45 ans	Française		Administrateur	2013	2017	X		
Antoine Gosset-Grainville	49 ans	Française	X	Administrateur	2013	2016		X	
Alban Gréget	39 ans	Française		Administrateur	2013	2017			X
Nonce Paolini	66 ans	Française	X	Administrateur	2013	2018		X	
Arthur Sadoun	44 ans	Française	X	Administrateur	2013	2018			X
Brigitte Taittinger-Jouyet	56 ans	Française	X	Administrateur	2013	2017			X
Jacques Veyrat	53 ans	Française	X	Administrateur	2013	2016	X		

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

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

au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, modifiant notamment l'article L. 225-37 du Code de commerce, en vertu duquel le présent rapport est établi, il est précisé qu'il a été tenu compte du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil conformément à la loi. Il convient de noter que les femmes représentent d'ores et déjà 33 % des membres du conseil d'administration dépassant ainsi la proportion minimum de 20 % devant être respectée conformément aux dispositions légales.

3.5.1.2 Composition du conseil

Conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes

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

3.5.2.1 Règlement intérieur du conseil

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

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

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

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

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

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

- * les administrateurs doivent s'abstenir d'intervenir directement ou indirectement sur les titres et instruments financiers cotés de la Société et du Groupe pendant une période de 30 jours calendaires précédant chacune des publications périodiques relatives aux comptes consolidés et s'achevant à l'issue du jour

de bourse au cours duquel est diffusé le communiqué officiel correspondant. Ce devoir de neutralité et de confidentialité ne peut se substituer aux règles légales ou réglementaires relatives aux initiés que chaque administrateur doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes ;

- * les mêmes obligations s'appliquent à chaque administrateur, pour autant qu'il ait connaissance d'une information privilégiée, s'agissant de tout instrument financier coté sur un marché réglementé dont l'émetteur est en relation d'information privilégiée avec le Groupe. Le règlement intérieur impose en conséquence la déclaration des interventions sur ces titres.

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

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

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

3.5.2.2 Direction générale

Il a été décidé lors de la réunion du conseil d'administration de Groupe Fnac du 17 avril 2013 de maintenir l'unicité des fonctions de Président du conseil d'administration et de directeur général. En effet, Alexandre Bompard assure la conduite des affaires du Groupe depuis janvier 2011 et en a donc une expérience approfondie. Cette organisation répond à la nécessité de faire preuve de réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe dans un environnement économique complexe. Elle favorise également un dialogue dynamique entre la direction et le conseil d'administration dont le conseil d'administration a pu constater l'efficacité. Alexandre Bompard est assisté d'un comité exécutif (décrit en section 3.1.1.3) en charge des directions fonctionnelles ou opérationnelles lui permettant ainsi de maintenir l'efficacité de la gouvernance. Afin d'assurer un équilibre des pouvoirs au sein du conseil à l'occasion de la fusion des fonctions de Président et de directeur général, le conseil d'administration a décidé de limiter les pouvoirs du Président-Directeur Général comme décrit en section 3.5.2.3 ci-après.

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

Dans le cadre de la mission légale du conseil d'administration de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre, et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties

par le conseil, le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que certaines décisions du directeur général en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, sont soumises à l'autorisation préalable du conseil d'administration.

Le conseil d'administration lors de sa séance du 26 février 2015 a renouvelé sa décision du 24 juin 2013 de soumettre à son autorisation préalable les opérations dont les seuils suivants seraient dépassés :

- * tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer, dans la mesure où il dépasse 25 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 40 millions d'euros.

Le conseil a décidé que ces autorisations et seuils étaient fixés pour une durée de deux ans expirant le 26 février 2017.

Le conseil d'administration du 17 février 2016 a également renouvelé, pour une durée d'un an, l'autorisation accordée au Président-Directeur Général d'émettre toute caution, aval et garantie quelle qu'en soit la nature, dans la limite d'un plafond global annuel de 25 millions d'euros.

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

3.5.2.4 Conformité à un Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015.

3.5.2.5 Indépendance des administrateurs

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

- * ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, ni salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- * ne pas être dirigeant mandataire social 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 de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- * ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité, ni être lié directement ou indirectement à une telle personne ;
- * ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- * ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- * ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans à la date à laquelle son mandat en cours lui a été conféré.

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

Il est en effet rappelé qu'au cours de l'exercice 2015 une convention réglementée a été conclue avec BDGS Associés, Cabinet d'avocats spécialiste en opérations de marché, notamment transfrontalières, et en droit de la concurrence, dont Monsieur Antoine Gosset-Grainville, administrateur est l'un des associés. Le cabinet BDGS Associés a été désigné dans le cadre du projet d'acquisition de Darty compte tenu de son expertise reconnue en matière d'opérations de fusions-acquisitions internationales impliquant des sociétés cotées. Toutefois, le cabinet d'avocats principal est Simpson Thacher & Bartlett LLP basé à Londres compte tenu du fait que Darty est coté au London Stock Exchange. Le projet d'acquisition est ainsi principalement soumis au droit britannique. D'autres cabinets d'avocats spécialisés interviennent également sur des aspects importants : financement, retraite, concurrence,... Monsieur Antoine Gosset-Grainville n'intervient pas sur le projet d'acquisition de Darty au sein du cabinet BDGS Associés. De ce fait, il n'est pas tenu des actes accomplis par le cabinet BDGS Associés sur ce projet compte tenu de la forme juridique du cabinet constitué sous forme d'Association d'Avocats à Responsabilité Individuelle. De plus, des procédures strictes au sein du cabinet BDGS de type « murailles de Chine » ont été mises en place. Enfin les honoraires perçus par BDGS au titre des prestations réalisées pour la Fnac en 2015, représentent 1,4 millions d'euros, soit une faible partie des honoraires totaux du cabinet en 2015. A la lumière de ces éléments, le conseil d'administration a estimé que le caractère d'indépendance de l'administrateur n'était pas remis en cause.

Ainsi cinq administrateurs sur les neuf que compte le conseil sont qualifiés d'administrateurs indépendants.

3.5.2.6 Activité du conseil et de ses comités spécialisés

Activité du conseil d'administration en 2015 et jusqu'au 4 avril 2016

Activité du conseil d'administration en 2015

Au cours de l'année 2015, le conseil s'est réuni à neuf reprises avec un taux de participation moyen de 90 % et a toujours été présidé par le Président-Directeur Général.

Dates	Administrateurs présents (taux de participation)
20 janvier	10/10 (100 %)
26 février	10/10 (100 %)
29 mai	9/10 (90 %)
10 juillet	10/10 (100 %)
30 juillet	8/10 (80 %)
28 septembre	10/10 (100 %)
22 octobre	10/10 (100 %)
20 novembre	8/9 (88 %)
21 décembre	5/9 (55 %)

Le 20 janvier, le conseil a principalement consacré ses travaux à :

- * l'examen des travaux du comité d'audit réalisés au cours de l'exercice 2014 ;
- * la marche des affaires au 4^e trimestre 2014 et l'examen des orientations budgétaires 2015.

Le 26 février, le conseil a principalement consacré ses travaux à :

- * l'examen des travaux du comité d'audit portant sur l'arrêté des comptes ;
- * l'examen et l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014, et l'arrêté du budget 2015 ;
- * l'examen des travaux du comité des nominations et des rémunérations du 23 février 2015 (dont notamment l'examen de la rémunération du Président-Directeur Général au titre des exercices 2014 et 2015, l'examen d'un dispositif d'intéressement long terme au profit de certains cadres dirigeants du Groupe, la fixation de la méthode de répartition des jetons de présence ainsi qu'une proposition de renouvellement de mandats d'administrateurs) ;
- * l'évaluation du fonctionnement et des travaux du conseil et des comités ;
- * l'examen des travaux du comité de responsabilité sociale environnementale et Sociétale du 23 février 2015 ;
- * l'approbation du rapport du Président sur la gouvernance et les procédures de contrôle interne ;
- * l'approbation du projet de rapport sur les options de souscription d'actions.

Le 29 mai, le conseil a fait un point sur les activités du Groupe et a préparé l'assemblée générale du même jour.

La séance du 10 juillet a été consacrée à une réflexion sur des alternatives stratégiques relatives à d'éventuelles opérations de croissance externe de Groupe Fnac.

Au cours de sa séance du 30 juillet, le conseil a examiné les travaux du comité d'audit qui s'était réuni le 28 juillet, entendu les commissaires aux comptes, pris connaissance du compte rendu concernant l'activité du premier semestre 2015 et arrêté les comptes et rapport semestriels. Le conseil a également examiné les termes et conditions d'une éventuelle acquisition de la société Darty plc.

Au cours de sa séance du 28 septembre le conseil a approuvé les conditions de l'éventuelle acquisition de la société Darty plc. Une présentation du plan stratégique Fnac 2020 a également été faite au conseil lequel en a approuvé les grands axes.

Lors du conseil du 22 octobre, il a été rendu compte au conseil de l'activité du Groupe à fin septembre 2015, lequel a arrêté les documents de gestion prévisionnelle de la Société. Un point d'avancement sur l'opération de rapprochement avec Darty a également été présenté au conseil.

Au cours de sa séance du 20 novembre, le conseil d'administration a examiné l'ensemble des conditions suivant lesquelles l'acquisition de la société Darty plc pourrait intervenir et a validé les conditions de l'annonce de cette offre. Le conseil a également approuvé les conditions du financement relatif à cette éventuelle acquisition et notamment les termes de la documentation bancaire relative au crédit revolving de 400 millions d'euros qui serait consenti à Groupe Fnac et à certaines de ses filiales ainsi qu'à un crédit relais d'un montant maximum de 465 millions d'euros qui serait consenti à Groupe Fnac.

Enfin lors de la séance du 21 décembre, le conseil a approuvé les conditions du remboursement des TSSDI émis par Groupe Fnac le 24 avril 2013 et souscrit entièrement par Kering BV désormais dénommée Kering Netherlands, le taux d'intérêt annuel ayant été ramené de 8 % à 5 %.

Activité du conseil d'administration du 1^{er} janvier au 4 avril 2016

Entre le 1^{er} janvier et le 4 avril 2016, le conseil d'administration s'est réuni trois fois :

- * lors de sa réunion du 20 janvier 2016, le conseil a examiné la marche des affaires au 4^e trimestre 2015 ainsi que les orientations budgétaires 2016 ;
- * lors de sa réunion du 17 février 2016, le conseil d'administration a notamment :
 - après avoir pris connaissance des travaux du comité d'audit en 2015, du plan d'audit 2016 et de la cartographie des risques 2015, arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2015, approuvé le présent rapport,
 - examiné et approuvé le budget 2016,
 - accordé une enveloppe annuelle au Président-Directeur Général pour l'émission de cautions, avals et garanties,
 - procédé à l'examen annuel des conventions réglementées,
 - pris connaissance des travaux du comité des nominations et des rémunérations du 12 février 2016 et arrêté la

rémunération variable 2015 du Président-Directeur Général ainsi que le montant et les modalités de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice 2016,

- arrêté la répartition des jetons de présence au titre de l'exercice 2015,
- pris connaissance des travaux du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale du 15 février 2016, et approuvé les informations sociales et environnementales devant apparaître dans le rapport de gestion,
- approuvé le rapport du Président du conseil d'administration sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société,
- arrêté le rapport de gestion du conseil ;
- * lors de sa réunion du 4 avril 2016 le conseil d'administration a notamment :
 - arrêté le rapport du conseil sur les projets de résolutions ainsi que les projets de résolutions à l'assemblée générale mixte,
 - convoqué l'assemblée générale mixte pour le 17 juin 2016.

Évaluation du conseil d'administration

Conformément à son règlement intérieur, le conseil d'administration a procédé, à l'issue de ses trois ans de fonctionnement, à une évaluation formalisée de son fonctionnement lors de la séance du 4 avril 2016 et ce sur la base d'un questionnaire que chaque administrateur a complété avant la tenue du conseil et dont le Président-Directeur Général a rendu compte au cours de cette même séance.

Comité d'audit

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

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

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

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

Le comité d'audit de Groupe Fnac est composé de deux administrateurs : Madame Carole Ferrand et Monsieur Jacques Veyrat, administrateur indépendant, Monsieur Stéphane Boujnah, Président du comité et administrateur indépendant, ayant démissionné de son mandat d'administrateur à effet du 15 novembre 2015.

La composition actuelle du comité a été maintenue par le conseil d'administration lors de sa réunion du 22 octobre 2015, Monsieur Jacques Veyrat ayant pris la présidence du comité d'audit. Le conseil réfléchit à un élargissement du conseil d'administration à un ou plusieurs nouveaux administrateurs dont l'un indépendant, pourrait rejoindre le comité d'audit. Cette composition a d'ores et déjà été réitérée par le conseil d'administration lors de sa séance du 17 février 2016 sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jacques Veyrat par l'assemblée générale du 17 juin 2016.

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

Activité du comité d'audit en 2015 et jusqu'au 15 février 2016

Activité du comité d'audit en 2015

En 2015, le comité d'audit s'est réuni quatre fois.

Dates	Administrateurs présents (taux de participation)
24 février	2/3 (67 %)
20 avril	3/3 (100 %)
28 juillet	3/3 (100 %)
20 octobre	2/3 (67 %)

Une première réunion s'est tenue le 24 février 2015 consacrée principalement à :

- * la présentation des résultats financiers du Groupe Fnac au 31 décembre 2014 ;
- * l'examen des travaux de clôture et des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2014 ;
- * l'examen de l'indépendance des commissaires aux comptes, du montant de leurs honoraires versés, et du compte rendu de leurs prestations accomplies au titre des diligences directement liées à leur mission ;
- * l'examen du projet de rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

d'administration et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place.

La réunion du comité du 20 avril 2015 a été principalement consacrée à :

- * l'examen du projet de communiqué de presse sur le chiffre d'affaires du premier trimestre 2015 ;
- * la revue du Document de référence.

La réunion du comité du 28 juillet 2015 a été principalement consacrée à :

- * la présentation des comptes du Groupe Fnac au 30 juin 2015 et la revue du rapport financier semestriel ;
- * l'examen des travaux de clôture et des comptes consolidés au 30 juin 2015 présentés par les commissaires aux comptes.

La réunion du comité du 20 octobre 2015 a été principalement consacrée à :

- * la synthèse et le bilan des missions d'audit 2015 ;
- * l'examen des principaux contentieux et contrôles juridiques, fiscaux et sociaux du Groupe en cours ;
- * la présentation de la nouvelle organisation du contrôle interne en France ;
- * l'examen du projet de communiqué financier du 3^e trimestre 2015.

Enfin, le comité lors de sa réunion du 15 février 2016 a été principalement consacré aux points suivants :

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

Comité des nominations et des rémunérations

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

Le comité des nominations et des rémunérations est composé de trois administrateurs : Monsieur Nonce Paolini, Président du comité et administrateur indépendant, Madame Patricia Barbizet, administrateur, et Monsieur Antoine Gosset-Grainville, administrateur indépendant.

La composition du comité a d'ores et déjà été réitérée par le conseil d'administration lors de sa séance du 17 février 2016 sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Patricia Barbizet par l'assemblée générale du 17 juin 2016.

Ainsi dans le respect des critères du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs indépendants constituent les deux tiers du comité des nominations et des rémunérations.

Activités du comité des nominations et des rémunérations en 2015 et jusqu'au 30 mars 2016

En 2015, le comité s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le 23 février 2015, le comité s'est réuni pour examiner l'arrêté des éléments variables de la rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'année 2014, ainsi que les conditions de sa rémunération fixe et variable pour l'année 2015. Il a étudié les conditions de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe et les principes de dispositifs d'intéressement long terme mis en place au sein du Groupe. Le comité a également proposé le renouvellement des membres du conseil d'administration et des comités du conseil. Au cours de cette même réunion, le comité a procédé à l'évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration, chaque administrateur membre du comité des nominations et des rémunérations ne prenant pas part à la décision pour ce qui le concerne, et à l'examen des compétences financières ou comptables des membres du comité d'audit. Les autres points inscrits à l'ordre du jour de cette réunion étaient l'arrêté de la répartition des jetons de présence pour l'année 2014 et la définition de la méthode de répartition des jetons de présence pour l'année 2015 ainsi que la revue du projet du rapport du Président du conseil relatif au gouvernement d'entreprise.

Le 12 février 2016, le comité s'est réuni pour examiner l'arrêté des éléments variables de la rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'année 2015, ainsi que les conditions de sa rémunération fixe et variable pour l'année 2016. Il a étudié les conditions de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe. Le comité a également proposé le renouvellement des membres du conseil d'administration et des comités du conseil. Au cours de cette même réunion, le comité a procédé à l'évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration, chaque administrateur membre du comité des nominations et des rémunérations ne prenant pas part à la décision pour ce qui le concerne, et à l'examen des

compétences financières ou comptables des membres du comité d'audit. Les autres points évoqués durant cette réunion étaient l'arrêté de la répartition des jetons de présence pour l'année 2015 et la définition de la méthode de répartition des jetons de présence pour l'année 2016 ainsi que la revue du projet du rapport du Président du conseil relatif au gouvernement d'entreprise.

Le 30 mars 2016, le comité s'est réuni pour étudier les principes de dispositifs d'intéressement long terme mis en place au sein du Groupe.

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

Politique de rémunération des mandataires sociaux

Jetons de présence versés aux membres du conseil d'administration

Jetons de présence versés en 2015 au titre de 2014

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

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

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

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2015 a décidé la répartition en 2015 des jetons de présence au profit des membres du conseil et des comités spécialisés au titre des réunions qui se sont tenues au cours de l'exercice 2014.

La part de 60 % du conseil d'administration est décomposée en une part fixe équivalente à 30 % et une part variable équivalente à 70 %. La part variable est attribuée en fonction de la présence des membres aux réunions du conseil d'administration.

La part de 40 % des comités spécialisés a été répartie comme suit : 20 % au comité d'audit, 12 % au comité des nominations et des rémunérations et 8 % au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Ces parts sont attribuées en fonction de la présence des membres aux comités.

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

Au titre de l'exercice 2014, conformément à la décision du conseil d'administration du 26 février 2015, une somme globale de 271 810 euros a été versée au cours de l'année 2015. Le détail de cette attribution au profit des membres du conseil d'administration figure en section 3.3.2 du présent Document de référence.

Jetons de présence à verser en 2016 au titre de 2015

Comme pour les jetons de présence au titre de 2014 alloués en 2015, 60 % de la somme globale de 300 000 euros a été affectée par le conseil d'administration du 26 février 2015 aux membres du conseil d'administration et 40 % aux membres des comités spécialisés.

La part de 60 % du conseil d'administration est décomposée en une part fixe équivalente à 30 % et une part variable équivalente à 70 %. La part variable est attribuée en fonction de la présence des membres aux réunions du conseil d'administration.

La part de 40 % des comités spécialisés a été répartie comme suit : 20 % au comité d'audit, 12 % au comité des nominations et des rémunérations et 8 % au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Ces parts sont attribuées en fonction de la présence des membres aux comités.

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

Le conseil d'administration du 17 février 2016 a alloué la somme globale de 274 381 euros aux membres du conseil d'administration et des comités à verser en 2016 au titre de 2015.

Autres rémunérations

Les rémunérations et avantages accordés au dirigeant mandataire social ont été arrêtés par le conseil d'administration lors de sa réunion du 26 février 2015, sur recommandations du comité des nominations et rémunérations. La politique de rémunération variable annuelle et pluriannuelle a été structurée afin de renforcer le lien entre la rémunération versée et la performance du Groupe. À l'identique de 2014, en plus d'une rémunération fixe, une rémunération variable annuelle a été entérinée, qui repose pour 80 % sur des objectifs financiers. Les critères financiers retenus par le conseil d'administration pour l'exercice 2015 sont au nombre de quatre et basés sur des indicateurs de performance du Groupe en termes de génération de cash-flow libre, de résultat opérationnel courant, de chiffre d'affaires Groupe et d'évolution de parts de marché Groupe. La partie variable est égale, à objectifs atteints, à 105 % de la rémunération fixe du Président-Directeur Général.

Le dirigeant mandataire social bénéficie également d'une rémunération variable pluriannuelle dans l'objectif de l'associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution du cours de l'action Groupe Fnac.

Le conseil d'administration du 26 février 2015 a attribué un équivalent en actions gratuites débouclées en numéraire et des options de performance également débouclées en numéraire à Monsieur Alexandre Bompard.

Cet équivalent en actions gratuites sera acquis le 28 février 2017, sous condition de présence et de performance boursière de l'action Groupe Fnac (moyenne des cours de clôture de l'action Groupe Fnac en février 2017). La valeur de l'équivalent en actions

gratuites est assise sur cette moyenne. Si cette moyenne en février 2017 est inférieure à un cours prédéfini, il ne sera procédé à aucun versement. Le versement associé, en numéraire, sera mis en œuvre sous condition de présence le 28 février 2017.

Les options de performance ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (1^{er} mars 2015-30 septembre 2017 et 1^{er} mars 2015-30 septembre 2018) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période considérée et seront subordonnées à une condition de performance boursière du Groupe Fnac définie pour chacune des deux périodes. Ces options seront versées en numéraire. Si le cours de l'action Groupe Fnac à chaque échéance est inférieur à un cours cible, il ne sera procédé à aucun versement.

Le dirigeant mandataire social ne bénéficie pas, en cas de départ, de dispositions lui accordant à cette occasion une indemnité spécifique.

La rémunération individuelle du mandataire social est détaillée à la section 3.3.1 du Document de référence.

Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale**Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission d'examiner les politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société**

Après la présentation de la stratégie RSES du Groupe, il fait le bilan des actions et des résultats de l'année passée et présente les orientations de l'année en cours.

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

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

Le comité est composé de trois administrateurs : Madame Brigitte Taittinger-Jouyet, Présidente du comité et administrateur indépendant, Monsieur Arthur Sadoun, administrateur indépendant et Monsieur Alban Greget, administrateur.

La composition de ce comité a d'ores et déjà été réitérée par le conseil d'administration lors de sa séance du 17 février 2016.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs indépendants constituent les deux tiers du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

Activités du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale au cours de l'exercice 2015 et jusqu'au 15 février 2016

Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2015 et une fois au cours de l'exercice 2016.

Le 23 février 2015, le comité a examiné la politique générale RSES du Groupe, le bilan des actions et résultats de l'année 2014 et les objectifs et orientations de l'année 2015. Il s'est également assuré que le Groupe avait répondu à son obligation de publication de données conformément aux exigences de l'article L. 225-102-1 alinéas 5 et 6.

Le 15 février 2016 le comité a examiné la politique générale RSES du Groupe, le bilan des actions et résultats de l'année 2015 et les objectifs et orientations de l'année 2016. Il s'est également assuré que le Groupe avait répondu à son obligation de publication de données conformément aux exigences de l'article L. 225-102-1 alinéas 5 et 6.

Toutes les informations relatives à la politique RSES du Groupe et à sa performance sociale et environnementale sont détaillées dans le chapitre 2 « Responsabilité sociale et environnementale » du présent document.

3.5.2.7 Participations des actionnaires

Tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les modalités relatives à cette participation sont détaillées dans les dispositions de l'article 22 des statuts et font l'objet d'un rappel dans le Document de référence à la section 7.1.2.5.

3.5.2.8 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital (le groupe Artémis étant actionnaire à hauteur de 38,66 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac), aux cas de remboursement anticipé du contrat de crédit (tels que décrits à la section 4.2.2.2 « Le financement au titre du Contrat de Crédit »), et aux autorisations par l'assemblée générale d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits dans le Document de référence n'est susceptible d'avoir une incidence significative en cas d'offre publique, ou ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

Une offre publique donnant droit à la levée anticipée des options de souscription accordées par la Société, l'effet dilutif de la levée de l'ensemble des options détenues au 31 décembre 2015 serait de 3,82 % (comme précisé en section 7.2.4).

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions ou à l'exercice des droits de vote.

3.5.3 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

Cette partie du rapport du Président du conseil d'administration sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne existant au sein de la Fnac, s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF publié le 22 juillet 2010.

Ce dernier tient compte de l'évolution législative et réglementaire intervenue depuis sa première édition en 2007, notamment la loi du 3 juillet 2008, l'ordonnance du 8 décembre 2008 et des recommandations du rapport de l'AMF publié le 18 novembre 2015.

Le cadre de référence de l'AMF s'inspire non seulement des dispositions législatives et réglementaires nationales et européennes précitées mais également des bonnes pratiques et des référentiels internationaux de contrôle interne et gestion des risques que sont notamment la norme ISO 31000 : 2009 et le COSO II.

3.5.3.1 Principes généraux de la gestion des risques

Suivant la définition de l'AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation.

La gestion des risques comprend des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers : stratégiques, opérationnels, de marché, de réputation ou de conformité. La gestion des risques est un levier de management qui contribue à :

- * créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- * préserver la pérennité des activités de l'entreprise à court, moyen et long terme ;

- * sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- * favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- * mobiliser les collaborateurs de l'entreprise autour d'une vision commune des principaux risques.

Les composants de la gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques au sein de la Fnac prévoit un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

Un cadre organisationnel

Ce cadre comprend :

- * une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- * une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif.

Organisation de la gestion des risques au niveau Pays

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés repose sur le directeur général du pays et les responsables locaux, qui sont au plus près des risques liés aux activités qu'ils exercent ou supervisent :

- * les revues de performance mensuelles contribuent à la détection de l'apparition et de la survenance des risques ;
- * les directions Sécurité Pays sont responsables de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise et de toutes les personnes présentes sur l'ensemble des sites du Groupe et mettent en œuvre l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle ;
- * les directions Support fonctionnelles, dans leur rôle de garant et moteur de progrès, peuvent être amenées à identifier des risques et proposer un plan d'action à la ligne hiérarchique en vue de les maîtriser.

Organisation de la gestion des risques au niveau Groupe

- * 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 filière de la prévention des risques diffuse un ensemble de règles et bonnes pratiques visant à la maîtrise des risques sous sa responsabilité, le réseau des directeurs Sécurité Pays s'appuie également sur cet ensemble de règles et bonnes pratiques.
- * La direction juridique identifie, analyse les risques juridiques significatifs du Groupe et les risques assurables à intégrer dans les états financiers du Groupe.

- * Le processus d'élaboration du plan stratégique animé par la direction de la stratégie est l'occasion de faire le point sur les principaux risques externes et de mettre à jour la cartographie des risques majeurs du Groupe. Conformément aux cadres référentiels, celle-ci est transmise à la direction de l'audit interne.

Politique de gestion des risques

La Fnac a formalisé en 2011 puis actualisé en 2015 sa politique de gestion des risques qui s'appuie notamment sur le Référentiel COSO II. Ce document recense les étapes et les méthodes à respecter dans le cadre d'une démarche continue de gestion des risques ainsi qu'à l'occasion des exercices annuels d'analyse des risques.

Un processus de gestion de risques en trois étapes

- * Identification des risques : au sein des activités de la Fnac, 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 filière de la prévention des risques, ou auprès de la direction de l'audit interne.
- * Analyse des risques : au sein des activités de la Fnac, cette démarche est formalisée au moins une fois par an, à l'occasion d'un processus d'auto-évaluation des risques animée par la direction de l'audit interne. La politique de gestion des risques détaille les critères et modalités de ces évaluations : il s'agit d'examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque.
- * Traitement du risque : à l'occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d'action(s) le(s) plus adapté(s) à la Société sont identifiés.

Pilotage du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière : son suivi permet l'amélioration continue du dispositif.

Le comité d'audit délibère au moins une fois par an pour examiner la cartographie des risques dressée par la direction de l'audit interne pour la direction générale du Groupe et suivre l'avancée des plans d'action dédiés.

3.5.3.2 Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe :

- * le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également prévoir la mise en place de contrôles. Ces contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière de la cartographie des risques ;

- * le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- * le plan d'audit s'appuie sur la cartographie des risques pour tester l'évaluation du niveau de contrôle des risques identifiés.

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle qui constitue leur fondement commun, notamment, la culture du risque et du contrôle propres à la Société et les valeurs éthiques du Groupe.

3.5.3.3 Principes généraux de contrôle interne

La définition et les objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein de la Fnac repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptées, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- * les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- * les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle, financière ou de conformité.

Le contrôle interne se définit comme un processus conduit par la direction générale sous le contrôle du conseil d'administration, mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel. Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- * la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- * l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- * le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde du patrimoine ;
- * la fiabilité des informations financières.

Limites du contrôle interne

La probabilité d'atteindre les objectifs fixés est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- * aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- * aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'éluder le dispositif de contrôle en place ;
- * aux cas de fraude délibérée du management ;

- * au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreux que le risque qu'il est censé pallier ;
- * par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés et de la concurrence, évolution imprévue de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

Les composantes du contrôle interne

La qualité du dispositif de contrôle interne repose sur les composantes suivantes :

- * l'environnement de contrôle fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la direction et communiquées à tous les collaborateurs ;
- * une organisation comportant une définition claire et appropriée des rôles et responsabilités ;
- * un système de recensement, d'analyse et de gestion des principaux risques ;
- * une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

L'environnement de contrôle interne de la Fnac

Cet environnement s'articule autour des principes et valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous les collaborateurs qui sont présentés dans des codes ou chartes internes et s'appuie sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication des collaborateurs.

Les principes et valeurs

- * Le Code de conduite des affaires diffusé en 2005 puis rediffusé en 2009 à l'ensemble des collaborateurs a été actualisé et complété en 2013. Il énonce les principes éthiques ainsi que les grandes règles de conduite et de comportement attendues des collaborateurs de la Fnac.
- * Une « charte cadeaux et avantages fournisseurs » diffusée en 2006, approfondit les règles concernant les cadeaux et sollicitations diverses en provenance des fournisseurs et des tiers.
- * Une charte des valeurs de la Fnac, diffusée en 2012 à l'issue d'un processus collaboratif interne précise quatre valeurs clés retenues : l'Engagement, la Passion, le Respect et l'Innovation.
- * Une charte du contrôle interne, diffusée en 2010 a été actualisée et complétée en 2013. Elle définit, tels qu'ils sont évoqués par le cadre de l'AMF, le rôle de chacun des acteurs de ce contrôle interne.
- * Une charte de déontologie boursière, diffusée en 2013, conforme aux instructions de l'AMF, définit les obligations incombant aux personnes détentrices d'informations privilégiées.

- * Une charte de bon usage des systèmes d'information a été diffusée une première fois en 2008 puis une seconde fois en 2012 aux utilisateurs des systèmes d'information afin de les sensibiliser et responsabiliser aux droits et devoirs qui leur incombent.

Ces codes et chartes ont été validés par le comité de direction du Groupe. Ils sont disponibles sur le site intranet du Groupe afin que chaque collaborateur puisse s'y référer.

- * Les « Règles incontournables Fnac » diffusées en 2012 définissent pour les 14 principaux cycles opérationnels et fonctionnels des activités de la Fnac, les règles clés de contrôle interne à respecter en termes, de conformité légale ou réglementaire et en termes d'allocation efficiente des ressources pour atteindre les objectifs. Ces règles sont notamment complétées par un corpus de « Bonnes pratiques magasins » et un glossaire sur « La prévention des risques dans son management » actualisé également en 2012.

La politique de ressources humaines

La politique de ressources humaines contribue au contrôle interne notamment par l'existence de délégations de pouvoirs et de responsabilités, de descriptions de fonctions, d'un système d'évaluation des collaborateurs et par l'investissement en formation.

- * Compte tenu de la taille du Groupe Fnac, de l'importance de ses effectifs, de la diversité de ses domaines d'activité et de la dispersion géographique de ses différentes entités, des délégations de pouvoirs et de responsabilités sont nécessaires au fonctionnement optimal de l'entreprise. Dans les domaines de responsabilités dont ils ont la charge, il est attribué aux titulaires de telles délégations tous les pouvoirs et moyens nécessaires à l'exécution de leurs fonctions ainsi qu'au respect et à l'application de la réglementation en vigueur. Des fiches de postes existent pour les principales fonctions. Les descriptions de fonctions de ces fiches font notamment référence aux contrôles nécessaires à la supervision de l'activité et servent également de cadre au système d'évaluation individuelle. L'identification et la description des compétences clés (managériale et métiers) pour le Groupe, permettent la mise en place progressive d'un système commun de gestion des compétences.
- * Les formations, inscrites dans des plans annuels, sont orientées vers une maîtrise des métiers alliant le savoir-faire spécifique et le management. Elles sont dispensées à la prise de poste, et tout au long de la carrière pour assurer le développement individuel.
- * L'ensemble des cadres et employés du Groupe bénéficie d'un entretien annuel d'évaluation de la performance et des compétences et de prise en considération des besoins de formation et des attentes en matière d'évolution de carrière. Les cadres dirigeants sont suivis par la direction des ressources humaines du Groupe (recrutement, mobilité internationale, gestion des carrières et formation). Des plans de succession sont en place pour les principales fonctions d'encadrement du Groupe.
- * Une étude d'opinion des salariés est réalisée tous les deux ans.

- * Les politiques de rémunération sont gérées et contrôlées par la direction des ressources humaines du Groupe pour les principales fonctions d'encadrement et laissées à l'initiative des pays pour les autres fonctions mais dans le respect des grandes orientations définies.

- * La direction des ressources humaines du Groupe déploie et anime la politique de responsabilité sociale et environnementale du Groupe.

L'organisation

L'organisation du contrôle interne repose sur des acteurs tout le long de la chaîne de responsabilité, du comité exécutif à l'ensemble des collaborateurs ainsi que des organes de supervision et d'évaluation que sont le conseil d'administration, le comité d'audit, le comité des nominations et des rémunérations, le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale et les commissaires aux comptes.

L'affectation des responsabilités et l'application de la règle de séparation des fonctions constituent la base permettant d'assurer le contrôle et d'établir les rôles respectifs des différentes instances de décision.

Le comité exécutif

Le comité exécutif a pour fonction de définir les grands axes stratégiques du Groupe et leurs impacts sur les grands équilibres financiers et de gestion. Il examine le travail des auditeurs internes et externes. Il statue sur les orientations à suivre et les plans d'actions.

Il est présidé par le Président-Directeur Général, et comprend en 2015, outre ce dernier, la directrice de la Stratégie, le directeur général Europe du Nord (France-Belgique-Suisse), la directrice générale Brésil et Portugal, le directeur général Espagne, la directrice Pôle Produits, le directeur des opérations, le directeur Systèmes d'information et Digitalisation, le directeur financier Groupe, le directeur de la communication, la directrice Marque, Marketing et de l'e-commerce, et la directrice des ressources humaines.

La directrice de la stratégie anime et coordonne les projets du comité exécutif.

Les comités d'investissement

Le comité d'investissement Groupe examine et valide, depuis 2008, toute décision d'investissement sur les projets importants et tout projet :

- * de création de magasin en propre ou en franchise ;
- * d'acquisition ou de cession de société ou fonds de commerce.

Le comité d'investissement Groupe est présidé par le Président-Directeur Général du Groupe et les membres permanents sont le directeur financier Groupe et le directeur du contrôle financier. Les projets Pays sont présentés par le directeur général du pays assisté par son directeur financier et les experts concernés par les projets (par exemple direction du patrimoine pour un projet immobilier).

Le comité d'investissement informatique examine et valide, depuis 2012, toute décision d'investissement sur les projets informatiques importants.

Le comité d'investissement informatique est présidé par le directeur financier Groupe et les membres permanents sont le directeur Systèmes d'information et Digitalisation et le directeur du contrôle financier. Les projets pays sont présentés par le directeur général du pays assisté par son directeur financier.

Les responsables opérationnels et les collaborateurs

Le management est l'acteur opérationnel du contrôle interne sur lequel il s'appuie pour atteindre ses objectifs ; à ce titre l'exercice de contrôles appropriés est l'une des responsabilités essentielles de chaque manager de la Fnac. 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 conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires juridiques significatives.
- * La direction fiscale créée en 2012, conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires fiscales significatives.
- * La direction du contrôle financier 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 conseille et veille à la conformité des pratiques internes aux lois et aux réglementations relevant du droit social.
- * La filière de la prévention des risques procède à des analyses spécifiques de risques et propose des plans d'actions en matière de sécurité, de sûreté et d'environnement.

Les organes de supervision et d'évaluation du contrôle interne

- * Le conseil d'administration contribue par la compétence de ses membres à l'environnement général de contrôle. Il est régulièrement tenu informé des méthodologies de contrôle

interne et de gestion des risques majeurs dont il rend compte dans son rapport d'activité.

- * Le comité d'audit a notamment pour compétence conformément à son règlement de « s'assurer de la pertinence et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société, en particulier de ses actifs financiers ou commerciaux, matériels ou immatériels, ainsi que des risques éventuels de toute nature du personnel, des clients ou des tiers à raison des activités de la Société et/ou de ses filiales ».
- * Le comité des nominations et des rémunérations a notamment pour compétence conformément à son règlement d'« évaluer l'indépendance des membres du conseil d'administration, de proposer la nomination de ses membres, de la direction générale et des comités spécialisés et enfin d'examiner et de proposer au conseil l'ensemble des éléments et conditions de rémunération des membres de la direction générale et des principaux dirigeants du Groupe ».
- * Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a notamment pour compétence conformément à son règlement d'« examiner les principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, environnementale et sociétale ».
- * La direction de l'audit interne 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 est en charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers notamment l'exercice annuel de cartographie des risques et du suivi des plans d'action et 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 « Surveillance du dispositif ». La direction de l'audit interne rattachée au directeur financier Groupe rend compte à la direction générale et au comité d'audit des principaux résultats de ses évaluations.
- * Les commissaires aux comptes qui prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour les besoins de la certification des comptes en identifient les forces et faiblesses, en évaluent le risque d'anomalie significative et formulent le cas échéant des recommandations.

Le système de gestion des principaux risques

Le dispositif de gestion des risques décrit ci-dessus dans le paragraphe 3.5.3.1 « Principes généraux de la gestion des risques » s'articule tel que décrit ci-dessus dans le paragraphe 3.5.3.2 « Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne » avec le dispositif de contrôle interne afin de contribuer à son évaluation et amélioration permanente.

La surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et l'examen régulier de son fonctionnement sont l'objet de trois types de travaux : les exercices annuels d'auto-évaluation, les missions

de l'audit interne et les remarques formulées par les commissaires aux comptes.

L'auto-évaluation

Il est demandé aux acteurs en charge d'appliquer le dispositif de contrôle interne d'apprécier le niveau de contrôle interne atteint aux travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités.

Cette démarche permet de :

- * sensibiliser les responsables opérationnels et fonctionnels aux procédures de contrôle interne dont ils ont la charge ;
- * fournir un cadre structuré et objectif d'analyse des risques et de partage des meilleures pratiques de contrôle interne ;
- * lancer des plans d'action et d'amélioration le cas échéant.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- * une auto-évaluation annuelle des règles incontournables Fnac, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacune des organisations pays de la Fnac. En 2015, 14 cycles ont été auto-évalués. Le questionnaire du cycle « Finance, Comptabilité et Gestion » adressé aux directeurs financiers des pays, tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application.

Ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne qu'ils ont en charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble des activités et aux opérationnels de bénéficier des meilleures pratiques. Ils permettent de lancer des plans d'action d'amélioration sur la base des résultats obtenus ;

- * une auto-évaluation annuelle des contrôles « Immanquables » en magasin basée sur le référentiel de « Bonnes pratiques magasins » est animée et coordonnée par le réseau financier des organisations pays. En 2015, l'intégralité du parc des magasins français et internationaux a été auto-évaluée.

L'audit interne

En 2015, 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. 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.

Quinze comités de contrôle interne se sont ainsi tenus entre janvier et décembre avec les directeurs généraux et directeurs financiers des pays ou filiales, la direction juridique, la direction fiscale, la direction du contrôle financier et de l'audit interne ;

- * la réalisation d'une vingtaine de missions d'audit terrain se répartissant également entre la France et l'international et entre des missions d'audit des cycles opérationnels des magasins et des missions d'audit des cycles des principales fonctions support des sièges des filiales (achats de produits et de frais généraux, ressources humaines, marketing...).

Les commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes, les commissaires aux comptes font également part de leur évaluation du contrôle interne.

3.5.3.4 Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière

Principes généraux d'organisation du contrôle interne comptable et financier

Définition et objectifs

Le contrôle interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables : processus de production de l'information financière, processus d'arrêtés des comptes et actions de communication.

Le dispositif de contrôle interne comptable et financier vise à assurer :

- * le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur la base desquels les comptes sont établis ;
- * l'application des orientations fixées par la direction générale au titre des informations financières ;
- * la préservation des actifs ;
- * la qualité de la remontée des informations qui concourent à l'élaboration des comptes publiés et la fiabilité de leur traitement centralisé pour la consolidation Groupe en vue de leur diffusion et de leur utilisation à des fins de pilotage ;
- * le contrôle de la production des éléments financiers comptables et de gestion.

Périmètre

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable comprend la société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

L'organisation et le processus de pilotage de la fonction comptable et financière

L'organisation

L'élaboration de l'information financière et comptable du Groupe est assurée par la direction financière Groupe.

En 2015, la direction financière Groupe a supervisé la direction du contrôle financier, la direction financière France, la direction juridique et assurances, la direction fiscale, la direction des relations investisseurs et du financement, la filière de la prévention des risques, la direction du développement corporate, la direction du patrimoine et de l'expansion, la direction de l'audit interne et la direction des affaires publiques.

Les normes

Les normes comptables

Le Groupe s'est doté d'un corps de règles et méthodes comptables, dont l'application est obligatoire pour toutes les filiales consolidées afin de fournir une information financière homogène et fiable.

Ces règles comptables régulièrement mises à jour, dont la dernière fois au cours de l'exercice 2013, 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.
- * Le plan de compte comptable unique et centralisé et 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 :

- * les plans à moyen terme, qui mesurent les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Ils servent également à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes unités génératrices de trésorerie ;
- * les budgets annuels, qui se construisent, en deux étapes, sur la base d'échanges entre les directions opérationnelles et les directions générales Pays et Groupe : un budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'actions

opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;

- * les budgets annuels sont actualisés au moins deux fois par an afin d'apprécier si les objectifs budgétaires ont été atteints et, le cas échéant, de les réviser en tenant compte des réalisations à date et de l'évolution de l'environnement interne et externe ;
- * le reporting qui a lieu tous les mois sur la base d'une clôture des résultats mensuels effectuée par toutes les entités dépendantes du Groupe, permet une remontée rapide des informations financières et un suivi régulier de la performance des opérations. La direction du contrôle financier, en s'appuyant sur les contrôles délégués aux directeurs financiers des pays ou filiales, veille à sa cohérence, sa fiabilité et au respect des traitements comptables appliqués.

Le Président-Directeur Général, le directeur financier Groupe, les directeurs généraux de zones, pays ou filiales se réunissent régulièrement avec les managers des différentes activités afin d'apprécier l'évolution de l'activité, sur la base d'éléments financiers et opérationnels ;

- * la direction du contrôle financier s'assure de manière régulière des engagements hors bilan des entités juridiques consolidées, notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire où dans le cadre duquel elles sont tenues de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

Les systèmes d'information

Les systèmes d'information comptables et financiers déployés au sein du Groupe, ont pour objectif de satisfaire aux exigences de conformité, de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

- * Les données de gestion financière et de comptabilité sont gérées avec un seul et même système d'information dans toutes les activités du Groupe afin de garantir une cohérence pour le traitement, la comparaison et le contrôle des informations comptables et financières.
- * Les données de consolidation sont collectées dans un outil unique de consolidation, interfacé avec le système d'information comptable.

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.

L'élaboration de l'information comptable et financière

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

L'ensemble des processus alimentant les comptes, notamment les ventes, les achats et la gestion des stocks, des immobilisations, de

la paie et de la trésorerie font l'objet de procédures spécifiques de suivi et de règles de validation et d'autorisation de comptabilisation.

La consolidation des comptes

La consolidation statutaire des comptes est réalisée fin juin et fin décembre à l'aide de l'outil de consolidation unique qui permet la transmission des informations financières des filiales consolidées, en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation par leur commissaire aux comptes et par leurs directeurs généraux et financiers, qui s'engagent alors par la signature d'une lettre d'affirmation, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

La direction du contrôle financier anime le processus de consolidation.

La communication financière

La direction Relations investisseurs et Financement, rattachée au directeur financier Groupe assume la mission, consistant à établir un calendrier précis de diffusion aux marchés financiers d'une information à jour sur les activités du Groupe.

Ce calendrier est en adéquation avec les exigences des autorités de marché. Les responsables vérifient, avec le support de la direction juridique, que la communication est effectuée dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements dont ils assurent une veille permanente.

Toute information significative communiquée à la communauté financière reflète avec sincérité et transparence la situation de l'activité du Groupe et est effectuée dans le respect du principe d'égalité d'information entre les actionnaires.

Les commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission permanente, les commissaires aux comptes audient les comptes et états, annuels et semestriels, des entités consolidées. L'établissement des comptes consolidés annuels du Groupe est réalisé par la direction du contrôle financier sous la responsabilité du directeur financier Groupe après validation par les directions financières des entités. Le Président-Directeur Général et le directeur financier Groupe certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés en signant une lettre d'affirmation adressée aux commissaires aux comptes.

Fait à Ivry, le 17 février 2016

Alexandre Bompard

Président-Directeur Général

3.6 Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du président du Conseil d'administration de la société Groupe FNAC S.A.

Exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Groupe FNAC S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- * de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- * d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- * prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- * prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;

- * déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 29 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Hervé CHOPIN

Associé

Deloitte & Associés

Stéphane RIMBEUF

Associé

3.7 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

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

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

l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

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

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

■ Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Convention de prestations de services de conseils avec le cabinet BDGS

Personne concernée

Monsieur Antoine Gosset-Grainville, administrateur de Groupe Fnac S.A. et associé du cabinet BDGS.

Nature et objet

Par décision du 10 juillet 2015, le Conseil d'administration de votre société a préalablement autorisé la convention de prestations de

services de conseils entre la société Groupe Fnac S.A. et le cabinet BDGS pour le suivi du processus d'acquisition du groupe Darty.

Modalités

Le montant des honoraires relatifs aux prestations de conseils du cabinet BDGS comptabilisés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, honoraires établis sur la base des temps passés par les avocats et par application de taux horaires par catégorie d'intervenant, s'est élevé à 1 389 694 euros HT. À ce stade il n'est pas possible de donner une estimation de budget total compte tenu de l'importance et de la complexité des développements que connaîtra la réalisation de cette opération.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Le Conseil d'administration a exprimé la nécessité de s'entourer des meilleures expertises, en matière d'opérations de marché et en droit de la concurrence, indispensables à l'aboutissement de l'opération d'acquisition de Darty dans des conditions de sécurité juridique optimale. Le choix du cabinet BDGS a été motivé par l'expertise reconnue de celui-ci dans ces domaines.

■ Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

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

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Affiliation de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, à un régime de retraite supplémentaire

Personne concernée

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Groupe Fnac S.A.

Nature et objet

Par décision du 30 juillet 2013, le Conseil d'administration de votre société a préalablement autorisé l'affiliation de Monsieur Alexandre Bompard, au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies bénéficiant à l'ensemble des cadres du groupe Fnac en France.

Modalités

Monsieur Alexandre Bompard bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, identique à celui de l'ensemble des cadres du groupe Fnac en France.

Le montant des cotisations concernant cette affiliation s'élève à 10 472,40 euros au titre de l'exercice 2015.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Convention de sortie du groupe d'intégration fiscale entre les sociétés Kering S.A., Groupe Fnac S.A. et les filiales françaises de cette dernière

Personnes concernées

La société Kering S.A. détenant plus de 10 % des droits de vote de la société Groupe Fnac S.A. jusqu'au 18 juin 2013 et Monsieur Jean-François Palus administrateur de Groupe Fnac S.A. jusqu'au 20 juin 2013 et administrateur de Kering SA. Par la suite, Madame Patricia Barbizet, administrateur de Kering S.A., a été nommée en qualité d'administrateur de Groupe Fnac S.A.

Nature et objet

Le 1^{er} janvier 2013, la société Kering S.A. a cédé un peu plus de 5 % du capital de la société Groupe Fnac S.A. à la société de droit néerlandais KERNIC MET BV ; cette cession a entraîné la sortie de la société Groupe Fnac S.A. et de ses filiales françaises détenues à 95 % au moins du périmètre du groupe d'intégration fiscale Kering S.A., avec effet au 1^{er} janvier 2013.

Par décision du 17 avril 2013, le Conseil d'administration de votre société a préalablement autorisé la convention de sortie du groupe d'intégration fiscale Kering S.A. de la société Groupe Fnac S.A. et de ses filiales françaises.

Modalités

La sortie de ces sociétés du groupe d'intégration fiscale Kering S.A. a donné lieu à la signature d'une convention de sortie d'intégration fiscale conclue entre les sociétés Kering S.A., Groupe Fnac S.A. et ses filiales françaises. La convention prévoit notamment que les déficits fiscaux, moins-values nettes à long terme et crédits d'impôt réalisés pendant leur période d'appartenance au groupe intégré Kering soient conservés par l'intégration fiscale du groupe Kering.

Engagement de non-concurrence pris au bénéfice de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général

Personne concernée

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Groupe Fnac S.A.

Nature et objet

Par décision du 30 juillet 2013, le Conseil d'administration de votre société a préalablement autorisé un engagement de non-concurrence conclu entre votre société et son Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard.

Modalités

Cet engagement, limité pour une durée de deux ans à compter de la fin du mandat de Monsieur Alexandre Bompard, porte sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels et/ou technologiques et de loisir pour le grand public en France, Belgique, Espagne, Suisse, Portugal et Brésil.

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

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 29 février 2016

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Hervé CHOPIN

Associé

Deloitte & Associés

Stéphane RIMBEUF

Associé



4

Commentaires sur l'exercice

4.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	96
4.1.1	Informations financières clés	96
4.1.2	Présentation générale	98
4.1.3	Comparaison des résultats annuels du Groupe pour les exercices 2014 et 2015	104
4.1.4	Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par zone géographique pour les exercices 2014 et 2015	108
4.1.5	Principes comptables sensibles en IFRS	112
4.2	Trésorerie et capitaux du Groupe	112
4.2.1	Présentation générale	112
4.2.2	Ressources financières	113
4.2.3	Analyse des flux de trésorerie	117
4.3	Événements récents et perspectives	121
4.3.1	Objectifs du Groupe	121
4.3.2	Événements récents	122

4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

4.1.1 Informations financières clés

Les informations financières présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés des exercices clos les 31 décembre 2014 et 2015, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, figurant à la section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 » du présent Document de référence.

Les données financières présentées ci-dessous doivent être lues en parallèle avec (i) les états financiers consolidés des exercices clos

les 31 décembre 2014 et 2015 figurant à la section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2015 et 2014 » et à la section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2015 » du présent Document de référence, (ii) l'analyse de la trésorerie et des capitaux du Groupe présentée au chapitre 4.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document de référence et (iii) les informations sur les tendances et les objectifs présentées à la section 4.3 « Événements récents et perspectives » du présent Document de référence.

Principaux chiffres clés du compte de résultat du Groupe

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014	Variation
Chiffre d'affaires	3 875,8	3 895,1	(0,5 %)
Marge brute	1 145,8	1 143,9	0,2 %
Résultat opérationnel courant	85,0	77,1	10,2 %
Résultat opérationnel	75,7	68,0	11,3 %
Résultat net des activités poursuivies	48,3	41,4	16,7 %
Résultat net part du Groupe	47,8	41,8	14,4 %
(en pourcentage du chiffre d'affaires)			
Taux de marge brute	29,6 %	29,4 %	0,2 pt
Taux de marge opérationnelle	2,2 %	2,0 %	0,2 pt
Données qui ne sont pas tirées des états financiers			
EBITDA * (a)	145,7	147,3	(1,1 %)
EBITDAR * (b)	278,3	276,6	0,6 %

* Tableau de réconciliation des indicateurs alternatifs de performance avec les comptes présenté en section « 8.9 Glossaire des indicateurs alternatifs de performance ».

(a) L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés.

(b) L'EBITDAR correspond à l'EBITDA avant loyers immobiliers.

Informations sectorielles sélectionnées

	Exercice clos le 31 décembre 2015		Exercice clos le 31 décembre 2014	
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)
Chiffre d'affaires				
France	2 783,6	71,8 %	2 771,7	71,2 %
Péninsule Ibérique	657,3	17,0 %	659,1	16,9 %
Brésil	136,8	3,5 %	174,9	4,5 %
Autres pays	298,1	7,7 %	289,4	7,4 %
TOTAL	3 875,8	100,0 %	3 895,1	100,0 %
Résultat opérationnel courant				
France	53,2	62,6 %	47,5	61,6 %
Péninsule Ibérique	24,1	28,4 %	23,6	30,6 %
Brésil	(0,5)	(0,6 %)	(0,9)	(1,2 %)
Autres pays	8,2	9,6 %	6,9	8,9 %
TOTAL	85,0	100,0 %	77,1	100,0 %

Principaux chiffres clés du bilan du Groupe

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014	Variation
Actifs non courants	606,0	603,7	2,3
Actifs courants	1 306,6	1 288,9	17,7
Capitaux propres ^(a)	564,3	595,4	(31,1)
Passifs non courants	77,7	69,4	8,3
Passifs courants	1 270,6	1 227,8	42,8
Dettes financières (hors découverts bancaires)	0,5	0,5	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie (y compris découverts bancaires)	544,6	535,6	9,0

(a) Inclut en 2015 le remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée pour un total de 67,9 millions d'euros.

Principaux chiffres clés du tableau des flux de trésorerie du Groupe

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014	Variation
Résultat net des activités poursuivies	48,3	41,4	6,9
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie	43,5	57,1	(13,6)
Charges et produits d'intérêts financiers	5,9	5,6	0,3
Charge nette d'impôt exigible	16,8	18,1	(1,3)
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	114,5	122,2	(7,7)
Variation du besoin en fonds de roulement	44,2	12,5	31,7
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	142,3	121,1	21,2
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(58,1)	(48,7)	(9,4)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(63,1)	(50,0)	(13,1)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(71,7)	2,7	(74,4)
Variation nette de trésorerie	9,0	74,0	(65,0)

4.1.2 Présentation générale

4.1.2.1 Introduction

Le tableau suivant présente la ventilation du chiffre d'affaires du Groupe en 2015 par zone géographique et par catégorie de produits et services.

	Exercice clos le 31 décembre 2015							
	Produits techniques		Produits éditoriaux		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 toutes zones confondues)
France	1 581,1	56,8 %	1 026,0	36,9 %	176,5	6,3 %	2 783,6	71,8 %
Péninsule Ibérique	393,9	59,9 %	243,8	37,1 %	19,6	3,0 %	657,3	17,0 %
Brésil	100,0	73,1 %	33,4	24,4 %	3,4	2,5 %	136,8	3,5 %
Autres pays	163,6	54,9 %	124,6	41,8 %	9,9	3,3 %	298,1	7,7 %
TOTAL	2 238,6	57,8 %	1 427,8	36,8 %	209,4	5,4 %	3 875,8	100,0 %

Secteurs opérationnels

Le Groupe pilote ses activités selon le découpage géographique suivant :

- * **France** (71,8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2015, 62,6 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2015). La zone « France » est la première zone en termes de contribution au chiffre d'affaires du Groupe avec 2 783,6 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015. L'activité du Groupe en France s'appuie à fin 2015 principalement sur ses 86 magasins exploités en propre, sur les 38 magasins exploités en franchise (dont les magasins au Maroc, au Qatar et en Côte d'Ivoire) et sur ses sites Internet notamment au travers du site fnac.com. Les activités Internet ont représenté 17,1 % du chiffre d'affaires en France en 2015.
- * **Péninsule Ibérique** (17,0 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2015, 28,4 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2015). L'activité du Groupe dans la Péninsule Ibérique s'appuie sur des réseaux de magasins exploités en propre (26 en Espagne et 22 au Portugal à fin 2015), en franchise (un magasin ouvert en novembre 2015 en Espagne) ainsi que sur les activités des sites Internet fnac.es et fnac.pt. En 2015, l'activité des sites Internet fnac.es et fnac.pt a représenté 9,4 % du chiffre d'affaires de la Péninsule Ibérique.
- * **Brésil** (3,5 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2015, - 0,6 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2015). L'activité du Groupe au Brésil s'appuie sur 12 magasins exploités en propre ainsi que sur le site Internet fnac.com.br. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 136,8 millions d'euros au Brésil en 2015. En 2015, le chiffre d'affaires du canal Internet au Brésil a représenté 23,4 % du chiffre d'affaires de la zone.

- * **Autres pays** (7,7 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2015, 9,6 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2015). La zone « autres pays » regroupe les activités du Groupe en Belgique et en Suisse, où le Groupe exploitait respectivement neuf et cinq magasins en propre à fin 2015. Le Groupe dispose d'un site Internet en Belgique (fnac.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 trois axes principaux :

- * **Produits techniques** (57,8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2015). La catégorie des produits techniques a généré 2 238,6 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015. 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 de produits connectés. La micro-informatique représentait 67,9 % du chiffre d'affaires de la catégorie des produits techniques en 2015,
 - l'« Électronique grand public », comprend les ventes des produits suivants : les appareils et accessoires photo, les téléviseurs et accessoires vidéo tels que lecteurs DVD, lecteurs Blu-Ray et autres accessoires (home cinéma), les appareils et accessoires de son (lecteurs MP3, casques audio, dock-stations et accessoires associés), ainsi que le petit électroménager (« Maison & Design »). La sous-catégorie « Électronique grand public » a généré 32,1 % du chiffre d'affaires des produits techniques en 2015 ;

★ **Produits éditoriaux** (36,8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2015). La catégorie des produits éditoriaux a généré 1 427,8 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015. Elle comprend deux sous-catégories de produits :

- « *Livres, Jeux & Jouets et Papeterie* », rassemble les livres physiques, les livres numériques et les produits liés à la papeterie, ainsi que les jeux et jouets proposés dans les Univers « Fnac Kids ». La sous-catégorie « Livres, Jeux & Jouets et Papeterie » représentait 57,7 % du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits éditoriaux en 2015,
- « *Disques et Gaming* », comprend la musique (CD) et la vidéo (DVD et Blu-Ray), le gaming regroupant les jeux vidéo (neufs et d'occasions) et les consoles de jeux, ainsi que les produits dérivés (gadgets, T-shirt, instruments de musique...). Cette sous-catégorie représentait 42,3 % du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits éditoriaux en 2015 ;

★ **Services** (5,4 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2015). La catégorie des services, qui inclut les postes « services » et « autres revenus », a généré 209,4 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015 et regroupe notamment les éléments suivants :

- les services associés aux ventes de marchandises, tels que les ventes d'extensions de garantie, le service après-vente et les livraisons-installations,
- les services de location de produits techniques et les services de livraison,
- la billetterie et les coffrets cadeaux,
- les ventes de cartes adhérents,
- la facturation des frais de port aux clients du canal Internet,
- les commissions perçues dans le cadre de la Marketplace et des partenariats avec des fournisseurs,
- les redevances provenant des magasins exploités en franchise,
- les revenus consécutifs à la non-utilisation des cartes cadeaux Fnac, à partir de 2015.

4.1.2.2 Facteurs ayant une incidence significative sur l'activité du Groupe

Contexte économique général des pays dans lesquels le Groupe opère

La demande pour les produits et services distribués par le Groupe peut être fortement affectée, positivement ou négativement, par le contexte économique des zones et pays dans lesquels il opère

dans la mesure où le contexte économique a une influence sur la consommation des ménages.

De manière générale, la situation économique reste dégradée en Europe et la hausse de la pression fiscale restreint les ressources disponibles des ménages pour la consommation de produits et services tels que ceux distribués par l'Enseigne (voir la section 6.1 « Risques stratégiques et économiques » du présent Document de référence). La consommation des ménages est toujours atone en France et dans les autres pays.

L'économie brésilienne a été confrontée en 2015 à une année particulièrement difficile, avec la dégradation brutale et non anticipée de certains indicateurs économiques (PIB, inflation, chômage, déficits publics). De plus, l'indice de confiance des consommateurs a fortement chuté.

Environnement concurrentiel

Sur ses marchés, le Groupe est concurrencé par les enseignes de distribution traditionnelle dont certaines développent une offre Internet sous le même nom commercial, et également par les *pure players* Internet. Ces dernières misent sur une concurrence par les prix et sur un élargissement croissant de leur offre de produits (voir la section 6.1 « Risques stratégiques et économiques » du présent Document de référence). Au cours des dernières années, l'Enseigne a également vu apparaître de nouvelles formes de concurrence, telles que les fabricants, les fournisseurs d'accès Internet ou les plates-formes digitales, qui entraînent un phénomène de désintermédiation du secteur (voir la section 1.3.2 « Les marchés » du présent Document de référence).

Bien que la part de marché des *pure players* Internet tous canaux confondus reste à ce jour minoritaire sur les marchés de l'Enseigne, ces *pure players* exercent une pression concurrentielle forte. Cette pression a pour effet de renforcer la concurrence par les prix sur les marchés de l'Enseigne ce qui peut avoir un impact négatif sur le développement de l'Enseigne, mais peut aussi lui offrir des opportunités dans la mesure où cette pression s'exerce sur l'ensemble du marché. Ainsi, en 2015, le Groupe a continué à gagner des parts de marché sur les principales zones où il opère, en France et dans la Péninsule Ibérique. (voir la section 1.3.1.4 « Des positions de leader sur ses marchés » du présent Document de référence).

Le Groupe a également renforcé sa présence omnicanale. En France, la valeur des commandes réalisées sur le site Internet fnac.com et retirées ou initiées en magasin s'élève désormais à 46 % du chiffre d'affaires, soit une croissance de 11 points par rapport à 2014.

Nombre de Magasins 2015

Le tableau suivant montre l'évolution du nombre de magasins sur la période :

Nombre de Magasins	2015		2014	
	En propre	En franchise	En propre	En franchise
France ^(a)				
Format Traditionnel ^(a)	71	3	71	1
Format Périphérie	14		14	
Format Proximité	1	15		10
Format Connect		2		
Format Travel		18		16
FRANCE	86	38	85	27
Péninsule Ibérique				
Format Traditionnel	40		40	
Format Proximité	6	1	5	
Format Travel	2		2	
PÉNINSULE IBÉRIQUE	48	1	47	0
Brésil				
Format Traditionnel	11		11	
Format Travel	1		1	
BRÉSIL	12	0	12	0
Autres pays				
Format Traditionnel	14		13	
AUTRES PAYS	14	0	13	0
TOTAL	160	39	157	27

(a) Incluant trois magasins en franchise, au Maroc (ouvert en 2011), au Qatar et en Côte d'Ivoire (ouverts en 2015).

Le Groupe a ouvert trois magasins en propre et douze magasins en franchise sur l'année 2015.

De plus, le Groupe a ouvert deux espaces Fnac au sein des universités de Lisbonne au Portugal et de Madrid en Espagne.

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.

En France, la fréquence d'achat et le panier moyen sont nettement plus élevés pour les clients membres du programme « Adhérents Fnac ». En effet, les adhérents bénéficient d'offres promotionnelles créant une incitation forte pour effectuer leurs achats auprès de l'Enseigne. Le nombre d'adhérents (6,2 millions au total à fin 2015) a progressé de 11 % et leur poids dans le chiffre d'affaires s'est accru de près de 2 pt sur l'année 2015 pour atteindre 59,8 %.

Saisonnalité

L'activité du Groupe est fortement saisonnière et marquée par une augmentation significative de la fréquentation des magasins et du trafic sur les sites Internet à l'approche des fêtes de fin d'année (voir la section 6.2 « Risques opérationnels » du présent Document

de référence). Sur l'exercice 2015, le Groupe a réalisé 35,8 % de son chiffre d'affaires consolidé annuel au cours du quatrième trimestre, soit un poids identique à 2014.

Variations de taux de change

L'impact des variations de taux de change est limité et réside essentiellement dans l'effet des variations de taux de change sur le compte de résultat résultant de la conversion en euro des résultats des filiales du Groupe en Suisse et au Brésil (voir la section 6.3 « Risques de marché » du présent Document de référence).

Le Groupe a connu une baisse de son chiffre d'affaires de 0,5 % en 2015, à taux de change courant. À taux de change constant, l'évolution du chiffre d'affaires ressort en baisse de 0,2 %⁽¹⁾.

Le risque de change sur les achats du Groupe est relativement faible car les filiales du Groupe réalisent la grande majorité de leurs ventes et génèrent la grande majorité de leurs coûts en monnaie locale, soit principalement en euro.

Facteurs influant sur le taux de marge brute

Le taux de marge brute du Groupe est fonction de nombreux facteurs, dont notamment :

- * le coût moyen d'achat des marchandises auprès des fournisseurs, qui constitue la composante la plus importante du coût des ventes des produits. Dans ce domaine, afin d'optimiser ses coûts d'achat, le Groupe a mis en œuvre la mutualisation des achats de certains produits vendus dans la zone « autres pays » avec les achats de la France ;
- * la politique tarifaire du Groupe qui peut réduire ses marges sur certains produits en proposant des prix plus bas ou des remises aux clients, que ce soit pour faire face à la concurrence, pour proposer des produits d'appel à des prix attractifs ou dans le cadre des offres promotionnelles pour les adhérents ou l'ensemble de la clientèle ;
- * la contribution relative des catégories de produits et services, certaines ayant un taux de marge brute plus élevé que d'autres. Par exemple, la catégorie « produits éditoriaux » bénéficie d'un taux de marge brute plus élevé que celui de la catégorie « produits techniques ». Dans cette dernière catégorie, la vente des accessoires permet de compenser en partie un niveau de marge plus faible sur les produits-maîtres ;
- * la contribution relative des zones géographiques, certaines ayant un taux de marge plus élevé que d'autres, les conditions d'achat étant principalement fonction du volume d'achat ;
- * le mix de produits-services, les services ayant un taux de marge brute plus élevé que les produits. Ainsi, pour la plupart des services, l'Enseigne agit en tant qu'agent et comptabilise en chiffre d'affaires comme en marge la commission perçue ;

- * la contribution relative des deux canaux de distribution. Sur la période de référence, le taux de marge brute de l'activité Internet ressort à un niveau inférieur au taux de marge brute des ventes en magasins. Cela s'explique principalement par le poids des catégories vendues et une stratégie commerciale adaptée à l'intensité concurrentielle plus importante sur le canal Internet.

Poursuite du plan stratégique « Fnac 2015 »

La poursuite du plan stratégique « Fnac 2015 » a contribué favorablement aux résultats du Groupe (voir la section 4.1.3.1 « Impacts du plan stratégique "Fnac 2015" » du présent Document de référence) grâce notamment au déploiement des nouvelles catégories de produits, au développement de l'omnicanal et à l'expansion des nouveaux formats de magasins.

4.1.2.3 Faits marquants intervenus au cours de l'exercice

Rapprochement Fnac-Darty

Au terme de plusieurs semaines de négociations, les conseils d'administration de Groupe Fnac S.A. (« la Fnac ») et de Darty plc (« Darty ») ont annoncé le 20 novembre 2015 les termes d'une offre pré-conditionnelle recommandée de la Fnac en vue de l'acquisition de la totalité du capital émis et à émettre de Darty (« l'Acquisition Envisagée ») en accord avec la Règle 2.7 du « City Code on Takeovers and Mergers » du Royaume-Uni (le « Code ») (« l'Annonce 2.7 »).

La Fnac considère qu'un rapprochement avec Darty constitue une opportunité stratégique et financière majeure pour les deux groupes, en donnant naissance au leader de la distribution de produits techniques, culturels et électroménagers en France, et présentant également une forte présence à l'échelle européenne. Ce rapprochement, sous-tendu par un rationnel industriel fort, présenterait de nombreux atouts :

- * deux marques de référence bénéficiant d'une très grande notoriété auprès de leurs consommateurs respectifs ;
- * une offre de produits élargie, articulée autour des produits techniques, des produits éditoriaux et des produits blancs ;
- * un réseau complémentaire et efficace de magasins ;
- * un potentiel omnicanal renforcé au travers de deux sites internet performants et complémentaires ;
- * une exposition internationale accrue sur l'Europe, avec une présence dans sept pays et un chiffre d'affaires combiné de plus de 7 milliards d'euros.

Ce rapprochement présenterait un potentiel de synergies significatif. Conformément à la Règle 28 du Code (« City Code on

⁽¹⁾ Un tableau de réconciliation de cet indicateur alternatif de performance avec les comptes est présenté en section « 8.9 Glossaire des indicateurs alternatifs de performance ».

takeovers and mergers » du Royaume Uni), la Fnac a mandaté Ernst & Young LLP (« EY ») pour émettre un rapport sur le montant de synergies présenté dans le *Quantified Financial Benefits Statement* (le « QFBS »).

Selon le QFBS, le rapprochement envisagé se traduirait par un bénéfice financier significatif pour l'entité combinée, notamment par des synergies (avant impôts) d'au moins 85 millions d'euros par an. Ce montant tient compte de la volonté de la Fnac de maintenir deux réseaux de magasins distincts pour la Fnac et Darty.

Ce montant n'intègre pas les synergies de revenus qui pourraient être générées par ce rapprochement. Il n'inclut pas non plus l'impact des éventuels engagements que la Fnac pourrait prendre dans le cadre de l'examen du rapprochement par les Autorités de la Concurrence française et belge. La date de clôture effective de la transaction dépendra notamment du calendrier d'examen de l'opération par les Autorités de la Concurrence. Dans l'hypothèse d'une clôture de la transaction au plus tard en septembre 2016, 10 % de ces synergies devraient être générés sur les derniers mois de l'année 2016, 60 % en 2017, 95 % en 2018 et 100 % à partir de 2019.

Les coûts non-récurrents nécessaires à la mise en œuvre de ces synergies, incluant des investissements supplémentaires, sont estimés à environ 65 millions d'euros.

D'après le QFBS, le montant de 85 millions d'euros de synergies annuelles se répartirait comme suit :

- * près de la moitié des économies identifiées devraient provenir de synergies d'achat sur les segments des produits bruns, des produits gris et du petit électroménager, sur lesquels Fnac et Darty sont tous les deux présents ;
- * l'autre moitié des économies identifiées devraient provenir notamment de l'optimisation de la logistique et du transport, de l'intégration de certaines fonctions support au niveau des sièges au Royaume-Uni, en France et en Belgique, et d'économies sur les achats de prestations de services.

Ce montant de synergies, établi conformément aux règles du Code, renforce la conviction de la Fnac que l'Offre Envisagée représente une opportunité de création de valeur unique pour les deux groupes et leurs actionnaires respectifs.

Selon les termes de l'Offre Envisagée, les actionnaires de Darty auraient le droit de recevoir 1 action Fnac pour 37 actions Darty détenues. Dans le cadre de cette offre, la Fnac offrirait aux actionnaires de Darty une alternative partielle en numéraire à hauteur d'un montant total maximum de 66,7 millions de livres sterling.

La Fnac a également reçu le soutien d'actionnaires représentant 23,63 % du capital de Darty.

Les conseils d'administration de Fnac et Darty ont exprimé leur conviction que l'Offre Envisagée bénéficiera aux deux sociétés et

qu'elle représente une opportunité de création de valeur unique pour l'ensemble des actionnaires de Darty et de la Fnac.

Les termes de l'Acquisition Envisagée, qui devrait être mise en œuvre via un « Scheme of arrangement » et l'Offre de Steinhoff sont présentés en détail dans le chapitre 1.3.4 « Offre d'acquisition de Darty plc ».

Remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée

En date du 30 décembre 2015, Groupe Fnac a annoncé avoir procédé au remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée (« TSSDI ») émis au profit de Kering le 19 juin 2013. Le montant payé à Kering s'est élevé à 67,9 millions d'euros sur la base d'un montant nominal de 60 millions d'euros et d'un coupon capitalisé de 5 % par an, conformément aux termes du contrat de souscription initial signé le 24 avril 2013 et amendé en date du 30 décembre 2015.

Lancement d'un nouveau concept magasin

Le Groupe FNAC a poursuivi son offensive sur le marché des objets connectés et de la téléphonie et a lancé, au premier semestre 2015, Fnac Connect, un nouveau concept d'espaces entièrement dédiés à ces deux familles de produits.

Développé sous forme de boutiques dédiées (de 80 à 100 m²) ou de corners dans les magasins Fnac (shop in shop), Fnac Connect proposera les dernières tendances produits. Après le succès du Flagship Fnac « Téléphonie et Objets Connectés » des Champs-Élysées, ouvert en juin 2014, le Groupe a ouvert une boutique Fnac Connect le 19 mars 2015 à Angoulême et une deuxième boutique à Beaucaire (Gard) en août 2015.

La Fnac a été récompensée, par l'Institut Français du Design, pour son concept « Fnac Connect ». Ce dernier s'est vu décerner le « Janus du Commerce », label officiel placé sous le parrainage des ministères de l'Industrie, du Commerce et du Commerce extérieur.

À fin 2015, le Groupe compte deux boutiques Fnac Connect en France, et trente-cinq shop in shop dédiés dans le réseau magasins.

Relais de croissance

Densification du réseau magasins en France

Le Groupe poursuit son déploiement territorial avec 6 nouveaux magasins au format proximité, opérés principalement en franchise :

Un magasin franchisé a ouvert ses portes à Aubenas (Ardèche) le 19 mars 2015. Après Belleville-sur-Saône et Crest, il s'agit du 3^e magasin « Culture & Loisirs » d'Intermarché à passer sous enseigne Fnac. La Fnac d'Aubenas s'étend sur 750 m² et regroupe 16 collaborateurs.

Un magasin franchisé Fnac a ouvert ses portes en Corse, le 30 avril 2015, à Ajaccio. La Fnac d'Ajaccio s'étend sur 966 m² et regroupe 17 collaborateurs.

La Fnac a ouvert un nouveau magasin à Dole (Jura), le 30 juin 2015 au sein du réseau Intermarché. Cette ouverture constitue une première : alors que les trois précédentes ouvertures venaient remplacer un espace « Culture & Loisirs » existant, la Fnac de Dole est la première création de magasin au sein du réseau Intermarché. Il s'étend sur 520 m² et regroupe 11 collaborateurs.

Le 20 octobre 2015 la Fnac a ouvert un magasin de proximité à Meaux, opéré en propre.

La Fnac a ouvert un magasin franchisé à Nevers (Bourgogne), le 5 novembre 2015. Il s'étend sur 625 m² et regroupe 12 collaborateurs.

La Fnac a ouvert un magasin franchisé au format proximité à Montpon-Ménéstérol (Dordogne), le 26 novembre 2015, dans la galerie Intermarché, en lieu et place de l'espace « Culture et Loisirs ». Il s'étend sur 600 m² et regroupe 10 collaborateurs. Le magasin de Montpon-Ménéstérol constitue la 15^e ouverture au format de proximité en France.

Le Groupe a également ouvert 2 nouveaux magasins au format Travel, au cours du mois de novembre, à la gare de Metz et à l'aéroport Roissy-Charles-de Gaulle (Terminal 2C).

Densification du réseau magasins à l'international

La Fnac a ouvert le 17 août son 5^e magasin en Suisse Romande, à Conthey dans le canton du Valais. Sur une surface commerciale de 1400 m², elle regroupe une équipe d'une quarantaine de collaborateurs. Ce magasin propose les catégories de produits introduites récemment comme le concept « Fnac Connect » qui regroupe une offre large d'objets connectés et de téléphones nus ou l'espace Kids (jeux et jouets).

Deux magasins ont été ouverts en Espagne. Le 20 novembre, un magasin a été ouvert à Saragosse, situé dans le Centre Commercial Puerto Venecia, le nouveau magasin se déploie sur une surface de 1 150 m² et offre à ses clients le catalogue complet de la Fnac en matière de produits culturels.

Fnac Espagne a ouvert son 1^{er} magasin en Franchise à Pampelune le 24 novembre.

De plus, le Groupe a ouvert deux espaces Fnac au sein des universités de Lisbonne au Portugal et de Madrid en Espagne.

Le Groupe a par ailleurs poursuivi sa stratégie d'expansion sur de nouveaux territoires.

La Fnac a ainsi ouvert le 19 mai 2015 son 1^{er} magasin à Doha au Qatar, en franchise, en partenariat avec Darwish Holding, pionnier dans la grande distribution et la vente au détail au Moyen-Orient. En s'associant à Darwish Holding, l'enseigne bénéficie de toute l'expertise de ce groupe tant dans le domaine de la franchise que dans la distribution des produits techniques. Darwish Holding

est en effet le distributeur au Qatar de plus de 30 marques prestigieuses de produits techniques. Le magasin Fnac de Doha se situe au sein du centre commercial Lagoon Mall. Réparti sur un étage, sa surface commerciale est de 1 348 m², et il regroupe 34 collaborateurs.

Consciente du fort potentiel de croissance en Afrique ainsi que de la réelle appétence dans beaucoup de ces pays pour les biens culturels et les produits techniques, la Fnac a annoncé le 7 septembre amorcer son développement sur ce continent par l'ouverture de deux magasins en franchise à Abidjan. Dans cette perspective, elle pourra s'appuyer sur le Groupe Prosoma, acteur majeur de la distribution en Côte d'Ivoire. Pour effectuer ses premiers pas sur ce continent, l'enseigne a choisi de s'implanter dans un pays francophile à forte croissance. Ces deux nouveaux magasins présenteront l'ensemble des produits et des services proposés par la Fnac : livres, disques, DVD, gaming, billetterie, micro-informatique, téléphonie, objets connectés, son, photo, TV, jeux/jouets. Le 1^{er} magasin a ouvert à Abidjan le 26 novembre dans la nouvelle extension du prestigieux centre commercial Cap Sud. L'ouverture du 2nd magasin est prévue en février 2016.

La Fnac lance FnacPLAY, son service de vidéo à la demande

Premier acteur des marchés de la vidéo physique en France, le Groupe Fnac a annoncé, le 26 octobre 2015, renforcer son offre avec le lancement de FnacPLAY, son service de vidéo à la demande conçu en partenariat avec VOD Factory, leader français des éditeurs indépendants de VOD.

Déjà présente sur le marché du livre numérique et sur celui du streaming musical, la Fnac poursuit sa stratégie multicanale et complète son offre culturelle digitale. L'enseigne renforce ainsi sa présence sur l'ensemble de la chaîne de diffusion de la vidéo, tout en poursuivant son engagement en faveur de la diffusion des œuvres culturelles au plus grand nombre. Les clients de la Fnac peuvent désormais accéder facilement, et en permanence, à un contenu vidéo de qualité sur l'ensemble des canaux existants, en location ou à l'achat.

Autres faits marquants

Par ailleurs en mai 2015 Monsieur Alexandre Bompard a informé le conseil d'administration de sa décision de réinvestir la totalité de la rémunération variable pluriannuelle, nette de tous impôts et charges sociales, qu'il percevra en 2015, en actions Groupe Fnac. Monsieur Alexandre Bompard a en effet indiqué souhaiter renforcer ses liens avec le Groupe par une association à son capital, aligner encore davantage ses intérêts avec ceux des actionnaires et affirmer sa confiance dans la poursuite de la transformation du Groupe. Les actions seraient acquises sur le marché et détenues au nominatif pendant une durée minimum de deux ans.

Le 4 décembre 2015 Monsieur Alexandre Bompard a procédé à ce réinvestissement en acquérant 80 750 actions Groupe Fnac au prix de 53,51 € (voir le chapitre 3.3.1).

4.1.3 Comparaison des résultats annuels du Groupe pour les exercices 2014 et 2015

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 31 décembre 2015, en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé pour les périodes considérées.

	Exercice clos le 31 décembre 2015		Exercice clos le 31 décembre 2014		Variation
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	
Chiffre d'affaires	3 875,8	100,0 %	3 895,1	100,0 %	(0,5 %)
Marge brute	1 145,8	29,6 %	1 143,9	29,4 %	0,2 %
Charges de personnel	(564,4)	(14,6 %)	(555,2)	(14,3 %)	(1,7 %)
Autres produits et charges opérationnels courants	(496,4)	(12,8 %)	(511,6)	(13,1 %)	3,0 %
Résultat opérationnel courant	85,0	2,2 %	77,1	2,0 %	10,2 %
Autres produits et charges opérationnels non courants	(9,3)	(0,2 %)	(9,1)	(0,2 %)	(2,2 %)
Résultat opérationnel	75,7	2,0 %	68,0	1,7 %	11,3 %
Charges financières (nettes)	(13,1)	(0,3 %)	(12,1)	(0,3 %)	(8,3 %)
Impôts sur les bénéfices	(14,3)	(0,4 %)	(14,5)	(0,4 %)	1,4 %
Résultat net de l'exercice des activités poursuivies	48,3		41,4		16,7 %
Résultat net des activités abandonnées	0,0		0,0		-
Résultat net de l'ensemble consolidé	48,3		41,4		16,7 %
<i>dont part du Groupe</i>	47,8		41,8		
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>	0,5		(0,4)		

4.1.3.1 Impacts du plan stratégique « Fnac 2015 »

En 2015, le Groupe a continué à bénéficier des actions mises en œuvre dans le cadre du plan stratégique Fnac 2015 :

- * la contribution des nouvelles familles de produits au chiffre d'affaires a augmenté significativement pour s'établir à 15 % contre 11 % en 2014 ; cette progression traduit le succès du déploiement des espaces papeterie en France, les gains de part de marché sur la Téléphonie et les objets connectés, et les bonnes performances des autres familles déployées en 2014 (Jeux & Jouets, Maison & Design) ;
- * le nombre d'adhérents a continué à progresser dans le Groupe en 2014, passant de 5,6 millions fin 2014 à 6,2 millions fin 2015, soit une augmentation de 11 %, traduisant l'attractivité des offres de services proposées au sein du programme de fidélité ;
- * le Groupe a poursuivi la densification de son réseau avec l'ouverture de trois magasins en propre (sur un total de 160 magasins en propre à fin 2015) et de douze magasins en franchise (sur un total de 39 magasins en franchise à fin 2015) ;
- * le Groupe a continué sa politique de recherche d'économies de coûts, qui a permis de générer plus de 50 millions d'euros d'économies en 2015.

4.1.3.2 Chiffre d'affaires

Le Groupe a enregistré une baisse très limitée de son chiffre d'affaires (-0,5 %).

L'impact des taux de change a été négatif de 0,3 point en raison de la baisse du réal brésilien contre l'euro en partie compensée par l'appréciation du franc suisse. À taux de change constant, l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe est quasiment stable (-0,2 %)⁽¹⁾.

Les fermetures et ouvertures de nouveaux magasins en propre sur 2014 et 2015 ont eu un effet positif de 0,4 point sur le chiffre d'affaires 2015. À taux de change constant et à nombre de magasins constant, le chiffre d'affaires du Groupe affiche une baisse de 0,6 %⁽¹⁾.

Si les conditions macroéconomiques se sont améliorées en 2015 sur les principaux pays du Groupe en Europe, l'environnement de consommation a été encore peu porteur sur les marchés du Groupe, qui sont restés orientés à la baisse.

La stabilisation du chiffre d'affaires du Groupe, pour la 2^{de} année consécutive, traduit la bonne exécution du plan de transformation et la poursuite des gains de parts de marché.

Le tableau ci-dessous montre la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 31 décembre 2015 par zone géographique.

⁽¹⁾ Un tableau de réconciliation de cet indicateur alternatif de performance avec les comptes est présenté en section « 8.9 Glossaire des indicateurs alternatifs de performance ».

	Exercice clos le 31 décembre 2015		Exercice clos le 31 décembre 2014		Variation à taux courant	Variation à taux de change constant	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	2 783,6	71,8 %	2 771,7	71,2 %	0,4 %	0,4 %	0,4 %	0,7 %
Péninsule Ibérique	657,3	17,0 %	659,1	16,9 %	(0,3 %)	(0,3 %)	(0,3 %)	(3,0 %)
Brésil	136,8	3,5 %	174,9	4,5 %	(21,8 %)	(7,5 %)	(7,5 %)	(8,1 %)
Autres pays	298,1	7,7 %	289,4	7,4 %	3,0 %	(1,8 %)	(1,8 %)	(3,2 %)
TOTAL	3 875,8	100,0 %	3 895,1	100,0 %	(0,5 %)	(0,2 %)	(0,2 %)	(0,6 %)

Le tableau ci-dessous montre la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices clos le 31 décembre 2014 et 31 décembre 2015 par catégorie de produits et services.

	Exercice clos le 31 décembre 2015		Exercice clos le 31 décembre 2014		Variation à taux courant	Variation à taux de change constant	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	2 238,6	57,8 %	2 184,8	56,1 %	2,5 %	3,1 %	3,1 %	2,6 %
Produits éditoriaux	1 427,8	36,8 %	1 512,3	38,8 %	(5,6 %)	(5,6 %)	(5,6 %)	(6,0 %)
Services	209,4	5,4 %	198,0	5,1 %	5,7 %	5,8 %	5,8 %	5,9 %
TOTAL	3 875,8	100,0 %	3 895,1	100,0 %	(0,5 %)	(0,2 %)	(0,2 %)	(0,6 %)

La progression du chiffre d'affaires des produits techniques résulte de la hausse des ventes de la sous-catégorie « Micro-informatique » portée par la forte progression des ventes de téléphones sans abonnement, alors que le secteur Hardware est pénalisé par le manque d'innovation sur le marché des tablettes. Les ventes de Produits Connectés, catégorie à fort potentiel, ont dégagé une forte croissance, notamment au 4^e trimestre où elles ont doublé. La sous-catégorie « Électronique grand public » décroît sous l'effet de la baisse du secteur Photo et du recul des ventes de téléviseurs du fait de l'historique des opérations liées à la coupe du monde de football en 2014. Le secteur Son confirme son dynamisme avec des ventes en croissance.

La baisse du chiffre d'affaires des produits éditoriaux provient principalement de la baisse du chiffre d'affaires de la sous-catégorie « Disques et Gaming », qui reste pénalisée par la baisse des disques vidéo et audio (conséquence du phénomène de dématérialisation). Le secteur Gaming souffre de l'historique élevé lié au renouvellement des consoles de jeux à parti de fin 2013 et du succès de la sortie de jeux vidéo en 2014. La sous-catégorie « Livres, Jeux & Jouets et Papeterie » affiche une légère progression. Le secteur Livre continue à afficher une bonne résistance. Les ventes des catégories Jeux & Jouets et Papeterie progressent significativement.

Le poids des nouveaux produits (Maison & Design, Jeux-Jouets, Papeterie, Téléphonie et Produits connectés) représente 15,2 % du chiffre d'affaires marchandises du Groupe, soit une progression de plus de 4 points par rapport à l'année 2014.

La croissance du chiffre d'affaires des services s'explique par l'augmentation des commissions Marketplace et des royalties liés au développement de la franchise et par les revenus liés à la

non-utilisation des cartes Fnac par les clients pour un montant de 4,1 millions d'euros.

Les activités internet représentent désormais 15,0 % des ventes du Groupe, soit une hausse de 0,9 point.

Le développement de la stratégie omnicanale se poursuit dans l'ensemble des zones avec la mise en place de nouvelles fonctionnalités, le développement des Marketplace et des activités de ventes B to B.

4.1.3.3 Marge brute et taux de marge brute

La marge brute du Groupe s'est élevée à 1 145,8 millions d'euros pour l'exercice 2015, en progression par rapport à 1 143,9 millions d'euros pour l'exercice 2014.

Le taux de marge s'établit ainsi à 29,6 % en 2015, contre 29,4 % en 2014.

Le taux de marge brute progresse d'environ 20 points de base en 2015 en dépit de l'effet dilutif du développement en franchise et du mix produit. La hausse du taux de marge brute, réalisée au deuxième semestre, résulte du bon pilotage des opérations commerciales de fin d'année et des gains dégagés sur la dépréciation des stocks. Les modalités de dépréciation des stocks de produits éditoriaux, faisant l'objet de retours fournisseurs, ont été amendées pour être ajustées à cette réalité économique. Ce changement d'estimation a eu une incidence favorable de 5,5 millions d'euros sur le résultat opérationnel courant du Groupe Fnac. L'impact de cet amendement sur le taux de marge s'établit à 0,1 %.

4.1.3.4 Charges de personnel

Les charges de personnel se sont élevées à 564,4 millions d'euros (14,6 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2015, contre 555,2 millions d'euros (14,3 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2014, soit une augmentation de 0,3 %.

Cette évolution intègre la variation de la provision au titre des éléments de rémunération variable pluriannuelle, indexée sur le cours de bourse. En 2015, les frais de personnel, incluent une charge de 30,4 millions d'euros contre 18,4 millions d'euros en 2014, liée à l'application de la norme IFRS 2 relative à l'ensemble des transactions fondées sur la base des actions du Groupe Fnac (voir chapitre 5 note 7).

Les initiatives pour améliorer l'efficacité opérationnelle des organisations, se sont poursuivies sur l'ensemble des secteurs géographiques.

4.1.3.5 Autres produits et charges opérationnels courants

Les autres produits et charges opérationnels courants se sont élevés à 496,4 millions d'euros (12,8 % du chiffre d'affaires) pour

l'exercice 2015 contre 511,6 millions d'euros (13,1 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2014, soit une diminution de 3,0 %.

Cette diminution résulte des actions mises en œuvre pour réduire les coûts de fonctionnement, conformément aux objectifs du plan stratégique « Fnac 2015 ». Le Groupe a également réalisé en 2015 une plus-value liée à la cession du crédit-bail de l'unité logistique de Wissous pour un montant de 4,8 millions d'euros.

Les charges de loyers augmentent de 2,6 %, passant de 129,3 millions d'euros en 2014 à 132,6 millions d'euros en 2015. Cette hausse, constatée en France, s'explique essentiellement par une base historique favorable du fait de la reprise de participation bailleur sur les magasins fermés en 2014.

Les dotations nettes aux amortissements et aux provisions sur actifs opérationnels non courants sont en baisse de 13,7 % en 2015 par rapport à 2014, passant de 70,2 millions d'euros en 2014 à 60,6 millions d'euros en 2015.

4.1.3.6 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 85,0 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre 77,1 millions d'euros pour l'exercice 2014, soit une augmentation de 10,2 %.

Le « taux de rentabilité opérationnelle courante » s'établit à 2,2 % en 2015 contre 2,0 % en 2014.

	Exercice clos le 31 décembre 2015		Exercice clos le 31 décembre 2014	
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)
France	53,2	62,6 %	47,5	61,6 %
Péninsule Ibérique	24,1	28,4 %	23,6	30,6 %
Brésil	(0,5)	(0,6 %)	(0,9)	(1,2 %)
Autres pays	8,2	9,6 %	6,9	8,9 %
Résultat opérationnel courant	85,0	100,0 %	77,1	100,0 %

4.1.3.7 EBITDA et EBITDAR

Le tableau suivant résume l'évolution de l'EBITDA et de l'EBITDAR sur la période.

	Exercice clos le 31 décembre 2015		Exercice clos le 31 décembre 2014	
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)
Résultat opérationnel courant	85,0	2,2 %	77,1	2,0 %
Dotations nettes aux amortissements ^(a)	60,6	1,6 %	70,2	1,8 %
EBITDA ^(c)	145,7	3,8 %	147,3	3,8 %
Loyers ^(b)	132,6	3,4 %	129,3	3,3 %
EBITDAR ^(c)	278,3	7,2 %	276,6	7,1 %

(a) Les dotations nettes aux amortissements correspondent aux dotations nettes aux amortissements et aux provisions sur actifs opérationnels immobilisés.

(b) Les loyers correspondent aux loyers immobiliers.

(c) Tableau de réconciliation des indicateurs alternatifs de performance avec les comptes présenté en section « 8.9 Glossaire des indicateurs alternatifs de performance ».

4.1.3.8 Autres produits et charges opérationnels non courants

Ce poste fait ressortir une charge nette de 9,3 millions d'euros en 2015 contre une charge nette de 9,1 millions d'euros en 2014.

Le tableau suivant résume la composition de ce poste en 2014 et 2015.

	Exercice clos le 31 décembre 2015 <i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2014 <i>(en millions d'euros)</i>
Charges opérationnelles non courantes	(10,7)	(12,7)
Coûts liés à l'acquisition de Darty	(5,5)	
Charges de restructuration	(3,2)	(12,7)
Autres risques	(2,0)	
Produits opérationnels non courants	1,4	3,6
Litiges et contentieux	1,4	3,6
TOTAL	(9,3)	(9,1)

En 2015, la charge totale de 9,3 millions d'euros est composée principalement :

- * de 5,5 millions d'euros de coûts engagés dans le cadre de l'acquisition de Darty ;
- * de charges de restructuration à hauteur de 3,2 millions d'euros en France et à l'international ;
- * d'autres charges liées à des risques opérationnels à hauteur de 2,0 millions d'euros ;
- * de produits nets liés à des litiges et contentieux pour 1,4 millions d'euros.

En 2014, la charge totale de 9,1 millions d'euros est composée principalement :

- * de charges de restructuration à hauteur de 12,7 millions d'euros en France et à l'international ;
- * de produits nets liés à des litiges et contentieux pour 3,6 millions d'euros.

4.1.3.9 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe s'est établi à un bénéfice de 75,7 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre un bénéfice de 68,0 millions d'euros pour l'exercice 2014. Ce bénéfice s'explique par l'amélioration du résultat opérationnel courant.

4.1.3.10 Charges financières nettes

En 2015, le résultat financier est constitué d'une charge financière de 13,1 millions d'euros à comparer à une charge financière de 12,1 millions d'euros en 2014.

La répartition des charges financières nettes du Groupe en 2015 et 2014 est la suivante :

	Exercice clos le 31 décembre 2015 <i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2014 <i>(en millions d'euros)</i>	Variation <i>(%)</i>
Coût de l'endettement financier net	(0,6)	(0,3)	(100,0 %)
Autres produits et charges financiers	(12,5)	(11,8)	(5,9 %)
Charges financières nettes	(13,1)	(12,1)	(8,3 %)

Le coût de l'endettement financier net de 0,6 million d'euros est en légère hausse par rapport à 2014. La structure financière du Groupe a peu évolué au cours de l'exercice 2015.

Les autres produits et charges financiers sont en progression de 0,7 million d'euros en 2015 par rapport à 2014. Cette progression est liée essentiellement à la hausse du coût du crédit à la consommation.

4.1.3.11 Impôt sur les bénéfices

Toutes les sociétés françaises du Groupe, sont intégrées dans le périmètre d'intégration fiscale de la société Groupe Fnac, à l'exception des sociétés Tick&Live et Fnac Acces.

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 2015, le Groupe a comptabilisé une charge totale d'impôt de 14,3 millions d'euros, contre 14,5 millions d'euros pour l'exercice 2014, soit une diminution de 0,2 million d'euros.

(en millions d'euros)	Exercice clos au 31 décembre 2015	Exercice clos au 31 décembre 2014
Résultat avant impôt	62,6	55,9
Charge d'impôt exigible	(7,8)	(8,9)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(9,0)	(9,2)
Produit/(charge) d'impôt différé	2,5	3,6
CHARGE TOTALE D'IMPÔT	(14,3)	(14,5)
Taux d'impôt effectif	22,84 %	25,94 %

4.1.3.12 Résultat net des activités poursuivies

Le résultat net des activités poursuivies s'est établi à un bénéfice de 48,3 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre un bénéfice de 41,4 millions d'euros pour l'exercice 2014.

Retraités des éléments non courants nets d'impôt, le résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants s'est établi à 56,5 millions d'euros en 2015 contre 49,7 millions d'euros en 2014, en hausse de 6,8 millions d'euros.

4.1.3.13 Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe de l'ensemble consolidé s'élève à 47,8 millions d'euros en 2015 contre 41,8 millions d'euros en 2014.

4.1.3.14 Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires Groupe Fnac utilisé pour le calcul du résultat net par action s'élève à 16 659 746 pour l'exercice 2015 contre 16 595 610 en 2014, soit une augmentation de 64 136 actions.

Au 31 décembre 2015, le résultat net par action du Groupe s'établit à 2,87 euros. Il ressortait à 2,53 euros sur l'exercice précédent.

Hors éléments non courants, le résultat net par action des activités poursuivies s'élève à 3,39 euros en 2015 contre 3,00 euros en 2014, soit une progression de 13,0 %.

4.1.4 Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par zone géographique pour les exercices 2014 et 2015

4.1.4.1 Comparaison des résultats des exercices 2014 et 2015 de la France

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat de la France pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 31 décembre 2015.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014	Variation
Chiffre d'affaires	2 783,6	2 771,7	0,4 %
Résultat opérationnel courant	53,2	47,5	12,0 %
Taux de rentabilité opérationnelle	1,9 %	1,7 %	0,2 pt

Chiffre d'affaires de la France

Pour l'exercice 2015, le chiffre d'affaires s'est élevé à 2 783,6 millions d'euros contre 2 771,7 millions d'euros pour l'exercice 2014, soit

une augmentation de 0,4 %. Le Groupe a ouvert un magasin en propre (Meaux). En 2014, le Groupe avait fermé deux magasins en propre (Villiers-en-Bière et Portet-sur-Garonne). À nombre de magasins constant, la croissance du chiffre d'affaires a été de 0,7 %⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Un tableau de réconciliation de cet indicateur alternatif de performance avec les comptes est présenté en section « 8.9 Glossaire des indicateurs alternatifs de performance ».

Le développement en franchise s'est accéléré avec 11 ouvertures en 2015 : 5 magasins au format de proximité, 2 travel retail, 2 Fnac Connect et 2 magasins dans les nouveaux territoires (Abidjan et Doha).

L'activité a été plus dynamique au deuxième semestre, avec des ventes en progression de 0,9 %, contre une baisse de - 0,3 % au premier semestre.

Dans un environnement de consommation qui est resté peu porteur, cette performance traduit la bonne exécution du plan de transformation. Elle démontre également la solidité du modèle Fnac et l'agilité des équipes, notamment dans les jours qui ont suivi les attaques terroristes de novembre 2015.

Le Groupe a poursuivi en 2015 sa dynamique de gains de part de marché.

Le nombre d'adhérents en France augmente de 17,6 %, en 2015, passant de 3,6 millions fin 2014 à 4,2 millions fin 2015.

La répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits est détaillée dans la note 4.1 « Information par secteur opérationnel » des annexes aux comptes consolidés du chapitre 5.2 du présent Document de référence.

Sur la période, le chiffre d'affaires réalisé sur les Produits Techniques a progressé. Cette croissance provient principalement de la très bonne performance de la sous-catégorie « Micro-informatique » qui profite de la forte croissance des ventes de téléphones sans abonnement et de la montée en puissance des produits connectés, qui ont notamment bénéficié du déploiement du concept Fnac Connect sur le parc de magasins. Le secteur Hardware souffre toujours du manque de nouveautés sur le marché des tablettes. La sous-catégorie « Électronique grand public » est en léger recul, du fait de la baisse des secteurs Photo et TV-Vidéo. Ce dernier est pénalisé par l'historique élevé des ventes de téléviseurs au moment de la Coupe du monde de football en 2014. Le secteur Son affiche à nouveau une belle croissance en 2015.

Le chiffre d'affaires des Produits Éditoriaux est en recul, fortement impacté par la sous-catégorie « Disques et Gaming » qui a été pénalisée par la faible actualité éditoriale et la décroissance structurelle des marchés du disque audio et vidéo. Le secteur Gaming a également souffert d'un historique élevé du fait du

lancement fin 2013 de la nouvelle génération de consoles. La croissance de la sous-catégorie « Livres, Jeux & Jouets et Papeterie » s'explique principalement par les bonnes performances des secteurs Jeux & Jouets et Papeterie. Les Jeux & Jouets bénéficient de l'effet année pleine des nouveaux espaces ouverts en 2014, alors que la Papeterie profite du déploiement d'une vingtaine de nouveaux espaces Papeterie au cours de l'année 2015. Après un premier semestre dynamique en termes d'actualité éditoriale, le secteur Livre a été moins bien orienté au second semestre, et ressort en légère baisse sur l'ensemble de l'année.

Les Services affichent une croissance sur la période notamment grâce à la croissance de la Marketplace. La baisse des services attachés aux ventes de produits techniques s'explique par l'effet technique de la comptabilisation des extensions de garanties. Le Groupe bénéficie également de gains consécutifs à la non-utilisation des cartes cadeaux Fnac par les clients.

Les activités internet poursuivent leur croissance à un rythme soutenu et représentent 17,1 % des ventes du Groupe en France en 2015, soit une pénétration dans le chiffre d'affaires en hausse de 1,2 point.

Résultat opérationnel courant de la France

Le résultat opérationnel courant de la France s'est élevé à 53,2 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre 47,5 millions d'euros pour l'exercice 2014. Cette hausse reflète la progression des ventes combinée à la stabilité de la marge et la bonne exécution des plans d'économies. Le Groupe a également réalisé en 2015 une plus-value de cession du crédit-bail de l'unité logistique de Wissous pour un montant de 4,8 millions d'euros. De plus, le changement des modalités de dépréciation des stocks de produits éditoriaux a eu une incidence favorable de 3,5 millions d'euros sur le résultat opérationnel courant de la France.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante s'établit à 1,9 % en 2015, en progression d'environ 20 points de base par rapport à 2014.

Résultat opérationnel de la France

Le résultat opérationnel de la France s'est établi à 45,8 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre 40,9 millions d'euros pour l'exercice 2014.

4.1.4.2 Comparaison des résultats des exercices 2014 et 2015 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 2014 et 31 décembre 2015.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014	Variation
Chiffre d'affaires	657,3	659,1	(0,3 %)
Résultat opérationnel courant	24,1	23,6	2,1 %
Taux de rentabilité opérationnelle	3,7 %	3,6 %	0,1 pt

Chiffre d'affaires de la Péninsule Ibérique

Le chiffre d'affaires réalisé dans la Péninsule Ibérique en 2015 s'est élevé à 657,3 millions d'euros, contre 659,1 millions d'euros pour l'exercice 2014, soit un léger recul de 0,3 %. La tendance s'est améliorée en cours d'année avec une activité en baisse au premier semestre (- 0,7 %) et stable au second semestre.

Le Groupe a ouvert deux nouveaux magasins en Espagne (un en propre et un en franchise). En 2014, le Groupe avait ouvert quatre magasins au 4^e trimestre (dont trois au Portugal et un en Espagne) et fermé un magasin en Espagne. À nombre de magasins constant, la baisse du chiffre d'affaires est de 3,0 % sur l'année 2015⁽¹⁾.

En Espagne, l'amélioration des conditions macroéconomiques a profité progressivement à nos marchés. Ceux-ci ont néanmoins continué à être caractérisés par une forte intensité promotionnelle.

Au Portugal, les tendances de consommation sur nos marchés ont été défavorables sur l'exercice. Dans ce contexte, Fnac Portugal a renforcé son leadership et affiche des ventes en croissance grâce notamment au succès de sa stratégie d'expansion sur les nouveaux formats.

La répartition du chiffre d'affaires par catégories de produits est détaillée dans la note 4.1 « Information par secteur opérationnel » des annexes aux comptes consolidés du chapitre 5.2 du présent Document de référence.

Le chiffre d'affaires des produits techniques est en retrait. La sous-catégorie « Micro-informatique » reste relativement stable, malgré l'historique élevé des ventes B to B en Hardware qui est compensé par les bons résultats du secteur Téléphonie. Les ventes de la sous-catégorie « Électronique grand public » sont en baisse sous l'effet d'un marché ibérique qui reste difficile sur les secteurs Photo et Son. Le secteur TV est pénalisé par l'historique des ventes de téléviseurs à l'occasion de la Coupe du monde de football 2014.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux baisse légèrement. Le recul de la sous-catégorie « Disques et Gaming » résulte de la poursuite du phénomène de dématérialisation et de l'absence de nouveautés majeures. Le secteur Gaming baisse faiblement malgré l'historique élevé lié à l'introduction de la nouvelle génération de consoles. Le chiffre d'affaires de la sous-catégorie « Livres, Jeux & Jouets et Papeterie » est en hausse grâce aux bonnes performances de la Papeterie et des univers Kids. Les ventes de livres sont également en croissance sur l'année 2015.

Les services ressortent en forte hausse, principalement tirés par les ventes de services et assurances attachés aux produits techniques, par les commissions Marketplace, et par les produits de la non-utilisation des cartes cadeaux Fnac.

Le canal internet a bénéficié de la montée en puissance de la Marketplace et du déploiement de nouvelles fonctionnalités omnicanales. Il a représenté 9,4 % des ventes de la Péninsule Ibérique en 2015.

Résultat opérationnel courant de la Péninsule Ibérique

Le résultat opérationnel courant de la Péninsule Ibérique s'est élevé à 24,1 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre 23,6 millions d'euros pour l'exercice 2014. Cette progression résulte de la bonne tenue de la marge en euros, et de la poursuite des plans d'optimisation en 2014 et 2015.

Le taux de rentabilité opérationnelle progresse pour s'établir à 3,7 % contre 3,6 % en 2014.

Résultat opérationnel de la Péninsule Ibérique

Le résultat opérationnel de la Péninsule Ibérique s'est établi à un bénéfice de 22,4 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre un bénéfice de 20,5 millions d'euros pour l'exercice 2014.

4.1.4.3 Comparaison des résultats des exercices 2014 et 2015 du Brésil

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat du Brésil pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 31 décembre 2015.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014	Variation
Chiffre d'affaires	136,8	174,9	(21,8 %)
Résultat opérationnel courant	(0,5)	(0,9)	44,4 %
Taux de rentabilité opérationnelle	(0,4 %)	(0,5 %)	0,1 pt

Chiffre d'affaires du Brésil

Pour l'exercice 2015, le chiffre d'affaires réalisé au Brésil s'est élevé à 136,8 millions d'euros contre 174,9 millions d'euros pour l'exercice 2014, soit une baisse de 21,8 %. À taux de change constant, le recul du chiffre d'affaires s'établit à 7,5 %⁽¹⁾.

À nombre de magasins et taux de change constants, le chiffre d'affaires diminue de 8,1 % en 2015, intégrant l'ouverture en 2014 d'un magasin au format Travel dans l'aéroport de Sao Paulo⁽¹⁾.

Dans un contexte de récession économique et de dégradation continue de la confiance des consommateurs, les conditions de marché ont été difficiles au Brésil en 2015. Fnac Brésil a fait

⁽¹⁾ Un tableau de réconciliation de cet indicateur alternatif de performance avec les comptes est présenté en section « 8.9 Glossaire des indicateurs alternatifs de performance ».

preuve d'une bonne résistance, bénéficiant de son positionnement premium et de la croissance du canal internet. L'activité en magasins a souffert de la baisse de fréquentation et de la croissance du canal internet.

La répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits est détaillée dans la note 4.1 « Information par secteur opérationnel » des annexes aux comptes consolidés du chapitre 5.2 du présent Document de référence.

Le chiffre d'affaires des produits techniques en monnaie locale régresse en 2015. La sous-catégorie « Micro-informatique » est stable grâce aux bonnes performances du secteur Téléphonie (poursuite de la stratégie commerciale concentrée sur les smartphones sans abonnement), alors que le secteur Hardware poursuit sa baisse en raison du recul des ventes de Tablettes. La sous-catégorie « Électronique grand public » baisse suite à la forte chute du secteur TV-Vidéo qui repasse sur l'historique des opérations commerciales liées à la Coupe du monde de football 2014 au Brésil.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux en monnaie locale baisse en raison du recul de la sous-catégorie « Disques et Gaming ». Cette dernière est impactée par la baisse du trafic en magasins et le manque de nouveautés. Le secteur Gaming a également souffert de ruptures importantes pour tous les acteurs du marché sur les consoles au premier semestre, combiné à un historique élevé lié au lancement de consoles de nouvelle génération en 2014. La sous-catégorie « Livres, Jeux & Jouets et Papeterie » est également en baisse.

4.1.4.4 Comparaison des résultats des exercices 2014 et 2015 des autres pays

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat des autres pays pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 31 décembre 2015.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014	Variation
Chiffre d'affaires	298,1	289,4	3,0 %
Résultat opérationnel courant	8,2	6,9	18,8 %
Taux de rentabilité opérationnelle	2,8 %	2,4 %	0,4 pt

Chiffre d'affaires des autres pays

Pour l'exercice 2015, le chiffre d'affaires réalisé dans les autres pays, c'est-à-dire la Belgique et la Suisse, s'est élevé à 298,1 millions d'euros contre 289,4 millions d'euros pour l'exercice 2014, soit une hausse de 3,0 %. À taux de change constant, l'activité ressort en baisse de 1,8 %⁽¹⁾.

Le Groupe a ouvert un nouveau magasin en propre à Conthey en Suisse. À nombre de magasins constant, la baisse du chiffre d'affaires est de 3,2 % sur l'année 2015⁽¹⁾.

Les conditions de marché ont été difficiles en Suisse, l'appréciation du franc suisse entraînant une baisse du trafic des magasins frontaliers et une intensité concurrentielle accrue. De son

Les services progressent en monnaie locale en raison de la croissance de l'activité Billetterie, des frais de port facturés aux clients, et des produits de la non-utilisation des cartes cadeaux Fnac par les clients.

Les activités internet ont poursuivi leur croissance et représenté 23,4 % des ventes du Groupe en 2015, soit une hausse de la pénétration de 2,8 points.

Résultat opérationnel courant du Brésil

Le résultat opérationnel courant du Brésil a fait preuve d'une bonne résistance en 2015 en dépit d'un contexte de marché en forte dégradation. La perte est limitée à 0,5 million d'euros pour l'exercice 2015 contre une perte de 0,9 million d'euros pour l'exercice 2014. La baisse de la marge brute en valeur, est compensée par la poursuite des plans d'économies sur les frais de personnel et les autres charges et produits opérationnels courants. Le Résultat est impacté aussi favorablement par des crédits d'impôts.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante s'établit à - 0,4 % contre - 0,5 % en 2014.

Résultat opérationnel du Brésil

Le résultat opérationnel du Brésil s'est établi à une perte de 0,2 million d'euros pour l'exercice 2015 contre un bénéfice de 1,5 million d'euros pour l'exercice 2014.

côté, Fnac Belgique a bénéficié de la montée en puissance du site internet et du déploiement progressif des fonctionnalités omnicanales.

La répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits est détaillée dans la note 4.1 « Information par secteur opérationnel » des annexes aux comptes consolidés du chapitre 5.2 du présent Document de référence.

Le chiffre d'affaires des produits techniques est en hausse à taux de change constant. La sous-catégorie « Électronique grand public » est stable grâce à la belle performance du secteur Son, qui compense les difficultés rencontrées sur les ventes de TV (historique élevé lié à la Coupe du monde de football en 2014) et Photo. La sous-catégorie « Micro-informatique » est portée par

⁽¹⁾ Un tableau de réconciliation de cet indicateur alternatif de performance avec les comptes est présenté en section « 8.9 Glossaire des indicateurs alternatifs de performance ».

la forte progression du secteur Téléphonie alors que le hardware limite sa baisse malgré le recul du marché des tablettes.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux est en retrait à taux de change constant, principalement en raison du recul de l'ensemble des secteurs de la sous-catégorie « Disques et Gaming ». La sous-catégorie « Livres, Jeux & Jouets et Papeterie » est en baisse limitée, la forte croissance de la Papeterie et des Jeux et Jouets compensant en grande partie le recul du secteur Livre pénalisée par la baisse du trafic consécutive à la revalorisation du franc suisse.

Les services progressent à taux de change constant, tirés par les ventes de services et assurances attachés aux produits techniques et par les produits de la non-utilisation des cartes cadeaux Fnac.

Résultat opérationnel courant des autres pays

Le résultat opérationnel courant des autres pays a progressé pour s'établir à 8,2 millions d'euros en 2015 (contre 6,9 millions d'euros pour l'exercice 2014). Cette progression reflète la progression du chiffre d'affaires et la poursuite des économies liées au plan de performance.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante progresse, passant de 2,4 % en 2014 à 2,8 % en 2015.

Résultat opérationnel des autres pays

Le résultat opérationnel des autres pays s'est établi à un bénéfice de 7,7 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre 5,1 millions d'euros pour l'exercice 2014.

4.1.5 Principes comptables sensibles en IFRS

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers du Groupe pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la direction pour la préparation des états financiers concernent la valorisation et les

durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, notamment sur les stocks, les produits des activités ordinaires, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, fondées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Pour une description des hypothèses retenues par le Groupe dans la préparation de ses états financiers, se référer à la note 2.3.2 « Recours à des estimations et au jugement » aux états financiers annuels inclus à la section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent Document de référence.

4.2 Trésorerie et capitaux du Groupe

4.2.1 Présentation générale

Les principaux besoins en capitaux du Groupe Fnac proviennent de ses besoins en fonds de roulement et de ses investissements opérationnels. La bonne maîtrise des besoins en fonds de roulement et des investissements ont permis à Groupe Fnac, non seulement d'afficher depuis son introduction en bourse en

juin 2013, un niveau de trésorerie excédentaire, mais également à procéder le 31 décembre 2015, au remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminés qui avaient été émis en 2013.

4.2.2 Ressources financières

4.2.2.1 Aperçu

En 2015, le Groupe a eu recours aux sources de financement suivantes :

* *la trésorerie disponible.* Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2015 est de 544,7 millions d'euros (535,6 millions d'euros au 31 décembre 2014) ;

* *les activités d'exploitation,* qui ont généré des flux nets liés aux activités opérationnelles positifs de 142,3 millions d'euros au 31 décembre 2015 (121,1 millions d'euros au 31 décembre 2014) ;

* *l'endettement.* Compte tenu de sa situation de trésorerie excédentaire tout au long de l'année 2015, le Groupe n'a pas eu recours à de l'endettement pour financer son activité.

L'endettement financier du Groupe ressort de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Dettes financières brutes	0,6	0,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(544,7)	(535,6)
Endettement financier net	(544,1)	(535,1)

4.2.2.2 Dette financière

Dette financière au 31 décembre 2015

La dette brute du Groupe s'élève à 0,6 million d'euros au 31 décembre 2015.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Dettes sur les contrats de location-financement	0,5	0,5
Découverts bancaires	0,1	0,0
TOTAL	0,6	0,5

Le tableau ci-après présente la dette brute du Groupe par devise au 31 décembre 2015.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Euro	0,5	0,5
Franc suisse	0,1	0,0
TOTAL	0,6	0,5

Le tableau ci-après présente les échéances de la dette financière du Groupe au 31 décembre 2015.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015					
	Total	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Emprunts et dettes financières à long terme	0,3	0,0	0,2	0,1	0,0	0,0
Dettes sur les contrats de location-financement	0,3		0,2	0,1		
Emprunts et dettes financières à court terme	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Dettes sur contrats de location-financement	0,2	0,2				
Découverts bancaires	0,1	0,1				
Autres dettes financières	0,0					
TOTAL	0,6	0,3	0,2	0,1	0,0	0,0

Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris

Le Groupe a obtenu au 1^{er} semestre 2013 deux nouvelles sources de financement externe dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

- * Le Groupe Fnac a conclu le 19 avril 2013, un contrat de crédit syndiqué renouvelable d'un montant maximum en principal de 250 millions d'euros avec un syndicat de prêteurs composé de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Société Générale, Crédit Lyonnais, Natixis, Banque Fédérative du Crédit Mutuel (Groupe Crédit Mutuel – CIC), BNP Paribas, Banco Espirito Santo, Caixabank SA et Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, et auquel certaines filiales de Fnac SA (Fnac Paris, CODIREP et Relais Fnac) adhèrent en qualité d'emprunteur (le « Contrat de Crédit »).
- * En parallèle, le Groupe Fnac a également conclu le 24 avril 2013 un contrat d'émission et de souscription (le « Contrat de Souscription ») portant sur l'émission de 60 titres super-subordonnés à durée indéterminée d'une valeur nominale d'un million d'euros chacun, soit un montant nominal total de 60 millions d'euros (les « TSSDI »).

Le Groupe Fnac a signé le 24 juillet 2014 avec le syndicat des prêteurs un amendement au contrat de crédit syndiqué renouvelable. Les principaux termes de cet amendement, qui attestent du renforcement du profil financier du Groupe, portent notamment sur la durée du crédit et la clause de remboursement anticipé en cas d'évolution de la participation d'Artémis au capital de Groupe Fnac. La maturité du contrat de crédit a été prolongée au 24 juillet 2017 (contre le 18 avril 2016 initialement). La clause de remboursement anticipé en cas d'évolution de la participation d'Artémis au capital de Groupe Fnac en deçà de 38,8 % avant le 18 avril 2015 et 25 % avant le 18 avril 2016 est maintenue dans sa forme initiale sans extension jusqu'à la nouvelle maturité du contrat de crédit.

En date du 30 décembre 2015, Groupe Fnac a annoncé avoir procédé au remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée (« TSSDI ») émis au profit de Kering le 19 juin 2013. Le montant payé à Kering s'est élevé à 67,9 millions d'euros sur la base d'un montant nominal de 60 millions d'euros et d'un coupon capitalisé de 5 % par an, conformément aux termes du contrat de souscription initial signé le 24 avril 2013 et amendé en date du 30 décembre 2015.

Le financement au titre du Contrat de Crédit

A. Présentation du Contrat de Crédit

L'objet du Contrat de Crédit est de permettre le financement des besoins en fonds de roulement de Fnac SA et de ses filiales.

Le Contrat de Crédit a une maturité de trois années à compter de la date de l'amendement du Contrat de Crédit (24 juillet 2014).

Les tirages au titre du Contrat de Crédit s'effectuent en euros et portent intérêts à un taux déterminé contractuellement, qui est égal à la somme :

- * d'un taux de base déterminé par référence à l'EURIBOR ; et
- * d'une marge égale à 3,50 % par an, révisable, le cas échéant semestriellement, en fonction du niveau atteint par la moyenne du ratio de levier ajusté des loyers (*Average Rent Adjusted Leverage Ratio*).

Le Contrat de Crédit prévoit une commission de non-utilisation égale à 40 % de la marge applicable, calculée sur les montants non tirés et non annulés.

B. Garanties liées au Contrat de Crédit

Les obligations de Fnac SA et des autres emprunteurs au titre du Contrat de Crédit sont garanties par les sûretés suivantes :

- * une garantie à première demande émise par Fnac SA ayant pour objet de garantir les obligations des autres emprunteurs du Groupe ;
- * un nantissement de premier rang portant sur les actions détenues par Fnac SA dans ses principales filiales françaises, et dans sa filiale espagnole ; et
- * un nantissement portant sur certains fonds de commerce détenus par Fnac Paris, CODIREP et Relais Fnac, en leur qualité d'emprunteurs, et en garantie de leurs propres obligations.

C. Principaux engagements restrictifs du Groupe au titre du Contrat de Crédit

Le Contrat de Crédit comporte des clauses usuelles pour ce type de financement et notamment les clauses suivantes :

- * **Engagements financiers** – La ligne de crédit contractée par le Groupe Fnac comporte plusieurs covenants financiers dont les limites sont définies pour chaque année et pour chaque période semestrielle.
 - Le Ratio d'Endettement du Groupe Ajusté des Loyers (tel que défini ci-dessous), testé semestriellement, devra être inférieur à des seuils fixés dans le Contrat de Crédit et compris entre 1,55 et 3,20. Pour les besoins de cet engagement, le « Ratio d'Endettement du Groupe Ajusté des Loyers » est défini comme l'« Endettement Total Ajusté » (soit les emprunts et dettes financières à long terme et les emprunts et dettes financières à court terme du Groupe, moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe, plus cinq fois le montant des loyers hors charges locatives des locations simples du Groupe 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, plus les loyers hors charges locatives des locations simples du Groupe tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe).

- Le niveau de fonds propres, testé semestriellement, devra être supérieur à des seuils fixés dans le Contrat de Crédit et compris entre 365 et 440 millions d'euros.
- Le niveau de trésorerie, testé annuellement, devra être supérieur à des seuils fixés dans le Contrat de Crédit et compris entre 290 et 300 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, l'ensemble des covenants financiers étaient respectés.

* **Engagements restrictifs généraux** – Il s'agit d'engagements concernant, entre autres, certaines restrictions liées (sans que cette liste soit limitative) à l'octroi de sûretés ou de garanties, à la réalisation d'opérations de fusion ou de restructuration, à la cession ou à l'acquisition d'actifs et à l'endettement du Groupe.

* **Engagements restrictifs propres à la Société** – La Société prend notamment les engagements spécifiques suivants :

- conserver 100 % du capital et des droits de vote de Fnac SA ⁽¹⁾ ;
- ne pas consentir ou permettre de laisser subsister toute sûreté sur ses actifs et sur les actions que la Société détient dans Fnac SA ;
- ne procéder à des distributions de dividendes ou à tout autre type de distribution relative à son capital social et ne procéder à un quelconque paiement au titre des TSSDI que dans la mesure où (A) une telle distribution et/ou un tel paiement ne représentent pas ensemble pendant un exercice financier plus de 50 % des bénéfices distribuables de l'exercice financier précédent et (B) aucun cas de défaut au titre du Contrat de Crédit n'est en cours et n'est susceptible d'être déclenché par une telle distribution ; et
- mettre à la disposition de Fnac SA (que ce soit sous la forme d'une augmentation du capital de Fnac SA ou d'un prêt intra-groupe subordonné) l'intégralité des produits nets reçus au titre de toute émission sur les marchés de capitaux par la Société ou de tout endettement financier souscrit par la Société et, dans tous les cas, sous réserve de la perception des produits nets en question.

* **Remboursement anticipé en cas de changement de contrôle** – Le Contrat de Crédit prévoit le remboursement anticipé de l'intégralité des sommes qui sont dues à l'ensemble des prêteurs et l'annulation corrélative du crédit disponible dans les cas suivants :

- une personne ou un groupe de personnes agissant de concert (au sens des dispositions de l'article L. 233-10 du Code de commerce) autre qu'Artémis et/ou l'une quelconque de ses filiales, viendrait à acquérir le contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Société ;
- Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales au sens de l'article L. 233-3 du Code

de commerce), cesserait de détenir au moins (i) 38,8 % du capital ou des droits de vote de la Société avant le deuxième anniversaire de la date de signature du Contrat de Crédit ou (ii) 25 % du capital ou des droits de vote de la Société à tout moment après cette date, et jusqu'au 18 avril 2016 (qui correspond à la maturité initiale du contrat de crédit). Il est précisé que, par acte séparé, Artémis s'est engagé (pour son propre compte et pour le compte de ses filiales) jusqu'à la maturité initiale du Contrat de Crédit (soit le 18 avril 2016) à ne pas déclencher un cas de remboursement anticipé et d'annulation de l'ouverture de crédit disponible au titre du Contrat de Crédit à raison de la seule réalisation de l'Événement Déclencheur. Toutefois, il est spécifié que cet engagement ne saurait obliger Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), à souscrire, à garantir ou à acheter, un nombre additionnel d'actions ou d'autres titres de la Société ou à utiliser les droits de vote attachés à ses actions ou à d'autres titres de la Société ; ou

- Kering, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales détenue(s) à 100 %, directement ou indirectement), cesserait de détenir 100 % des TSSDI avant la maturité initiale du contrat de crédit, étant précisé que, par acte séparé, Kering s'est engagé (pour son propre compte et pour le compte de ses filiales) jusqu'à la maturité initiale du Contrat de Crédit (soit le 18 avril 2016) à ne pas déclencher un cas de remboursement anticipé au titre du Contrat de Crédit en raison de la violation de cette obligation.

* **Exigibilité anticipée** – Aux termes du Contrat de Crédit, les prêteurs ont la possibilité de prononcer l'exigibilité anticipée totale ou partielle des sommes dues au titre du Contrat de Crédit dans certains cas et notamment en cas de non-respect d'un des engagements tels que visés ci-dessus, de défaut, de non-paiement ou de survenance d'événements susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière ou les activités de la Société, de Fnac SA, de l'un des autres emprunteurs ou du Groupe dans son ensemble ou sur la capacité pour la Société, Fnac SA ou l'un des autres emprunteurs à respecter leurs obligations au titre du Contrat de Crédit et des autres documents de financement.

Le financement au titre des TSSDI

Le Contrat de Souscription des TSSDI prévoit les termes et conditions suivants :

- * **Nature et forme** : les TSSDI sont des obligations super-subordonnées à durée indéterminée émises conformément aux articles L. 228-38 et suivants du Code de commerce.
- * **Souscripteur** : Kering BV, une société de droit néerlandais et filiale détenue directement et indirectement à 100 % par Kering.

(1) À l'exception des actions détenues par des filiales ou des administrateurs de Fnac SA pour constituer le nombre minimum d'actionnaires d'une société anonyme.

- * **Durée** : sous réserve des cas de remboursement obligatoire, des cas d'amortissement et de la faculté de remboursement anticipé au gré de la Société prévus dans le Contrat de Souscription (et détaillés ci-dessous), les TSSDI ont une durée indéterminée.
- * **Rang et subordination** : les sommes dues au titre des TSSDI, en principal et en intérêts, constituent des engagements directs de la Société, inconditionnels, non assortis de sûretés venant au même rang entre eux, sans aucune préférence, et au même rang que toutes autres obligations super-subordonnées de la Société, présentes ou futures, mais dont le remboursement est subordonné au règlement préalable de toutes les sommes dues par la Société au titre des prêts participatifs qui lui ont été consentis, des titres participatifs qu'elle a émis, ainsi que de ses obligations subordonnées ordinaires, quelle qu'en soit la forme (titre, prêt ou autre), et de ses obligations non-subordonnées, quelle qu'en soit la forme (titre, prêt ou autre) et ce conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce. En cas de liquidation de la Société, les TSSDI sont prioritaires uniquement sur les sommes dues aux porteurs de titres de capital de la Société.
- * **Intérêts** : 8 % par an (coupon capitalisé de 5 % par an lors du remboursement réalisé le 30 décembre 2015).
- * **Exigibilité des intérêts** : les intérêts ne sont exigibles qu'en cas de survenance de l'un des événements mentionnés ci-après :
 - en totalité, en cas de survenance d'un cas de remboursement total en numéraire des TSSDI, mais seulement après remboursement de toutes les sommes dues aux prêteurs au titre du Contrat de Crédit ; et
 - dans les cinq jours ouvrés suivant la décision de la Société de procéder à l'une quelconque des opérations suivantes :
 - (i) la distribution d'un dividende ou de primes ou de réserves,
 - (ii) l'amortissement ou la réduction (non motivée par des pertes et donnant lieu à un paiement aux actionnaires) de son capital, ou
 - (iii) le rachat par la Société avec prime de ses propres actions.

Les intérêts sont alors exigibles en totalité ou partiellement et, dans tous les cas, dans la limite d'un montant permettant à une date considérée d'égaliser le rendement du TSSDI et le rendement de l'action Groupe Fnac, étant précisé que la Société ne sera en aucun cas tenue d'effectuer un quelconque paiement au titre des TSSDI si ledit paiement résultait en un cas de défaut au titre du Contrat de Crédit.

En outre, si à une date « T » donnée, le rendement de l'action Groupe Fnac (FAGF (T)) venait à excéder le rendement du TSSDI (TSSDI (T)), il sera procédé, en plus du paiement de la totalité des intérêts courus et des intérêts capitalisés, à l'amortissement du principal des TSSDI à hauteur d'un montant « X » par TSSDI tel qu'il égalise le rendement de l'action Groupe Fnac et le rendement du TSSDI à ladite date « T ».

- * **Capitalisation des intérêts** : les intérêts non payés feront l'objet d'une capitalisation annuelle à chaque anniversaire de la Date de Réalisation et porteront eux-mêmes intérêt au taux d'intérêt conformément à l'article 1154 du Code civil.
- * **Remboursement total en numéraire obligatoire** : la Société doit procéder au remboursement anticipé du principal et des intérêts courus et capitalisés de la totalité des TSSDI en circulation après remboursement de toutes les sommes dues au titre du Contrat de Crédit en cas de prise de contrôle de la Société, fusion, scission ou dissolution réalisée avec l'approbation ou la recommandation du conseil d'administration.
- * **Remboursement anticipé en numéraire volontaire** : la Société peut décider, à tout moment pendant la durée de vie des TSSDI, de rembourser totalement les TSSDI, après remboursement de toutes les sommes dues aux prêteurs au titre du Contrat de Crédit et annulation de tous les engagements des prêteurs au titre dudit Contrat de Crédit pour un montant égal au principal restant dû, augmenté du montant des intérêts courus et des intérêts capitalisés.

En date du 30 décembre 2015, Groupe Fnac a annoncé avoir procédé au remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée (« TSSDI ») émis au profit de Kering le 19 juin 2013. Le montant payé à Kering s'est élevé à 67,9 millions d'euros sur la base d'un montant nominal de 60 millions d'euros et d'un coupon capitalisé de 5 % par an, conformément aux termes du contrat de souscription initial signé le 24 avril 2013 et amendé en date du 30 décembre 2015. Ce remboursement atteste du renforcement du profil financier du Groupe depuis l'introduction en bourse, consécutif au succès de la mise en place du plan de transformation Fnac 2015.

Financement du Groupe lié à l'opération d'acquisition de Darty plc

Dans le cadre du projet de rapprochement avec Darty, le Groupe a signé le 20 novembre une enveloppe de financements composée d'un crédit renouvelable et d'un « bridge to capital markets ». Ces deux facilités, qui ont été syndiquées auprès d'un pool de banques européennes en décembre 2015, sont décrites dans la section 1.3.4 « Offre d'acquisition de Darty plc ».

4.2.3 Analyse des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014
Flux nets liés aux activités opérationnelles	142,3	121,1
Flux nets liés aux activités d'investissement	(63,1)	(50,0)
Flux nets liés aux activités de financement	(71,7)	2,7
Incidence de variations des cours de change	1,5	0,2
Variation nette de la trésorerie	9,0	74,0

4.2.3.1 Flux nets liés aux activités opérationnelles

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	114,5	122,2
Variation du besoin en fonds de roulement	44,2	12,5
Impôts sur le résultat payés	(16,4)	(13,6)
Flux nets liés aux activités opérationnelles	142,3	121,1

Le flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles 2015, s'établit à 142,3 millions d'euros contre 122,1 millions d'euros en 2014. L'augmentation de 21,2 millions d'euros s'explique principalement l'amélioration de la variation du besoin de fonds de roulement, qui continue d'être favorable (dégagement de 44,2 millions d'euros). La capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts est en baisse de 7,7 millions d'euros par rapport à 2014.

4.2.3.2 Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts

La capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts est en diminution de 7,7 millions d'euros par rapport à 2014 reflétant la diminution de l'EBITDA et la hausse des éléments non courants décaissables, imputables notamment aux coûts engagés pour l'acquisition de Darty.

4.2.3.3 Variation du besoin en fonds de roulement

En pourcentage du chiffre d'affaires, le besoin en fonds de roulement d'exploitation est de - 12,1 % pour l'exercice 2015 contre - 10,2 % en 2014 (voir détail du BFR dans la section 5.2 note 21 des comptes consolidés).

En 2015 le montant du besoin en fonds de roulement est de - 467,3 millions d'euros. La variation du besoin en fonds de roulement du Groupe génère une ressource de 44,2 millions

d'euros (12,5 millions d'euros au 31 décembre 2014). Cette évolution favorable est principalement liée à la poursuite de la gestion rigoureuse des stocks et du poste fournisseurs.

4.2.3.4 Impôts sur le résultat payé

À compter du 1^{er} janvier 2013, Groupe Fnac a constitué son propre groupe fiscal pour l'ensemble de ses filiales françaises, à l'exception des sociétés Tick&Live et Fnac Acces.

Les impôts sur résultat payés sont en augmentation de 2,8 millions d'euros, stables en France et en augmentation sur la Péninsule Ibérique.

4.2.3.5 Flux nets liés aux activités d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement du Groupe comprennent les acquisitions et les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles (investissements opérationnels nets), ainsi que les acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise ou cédée, les acquisitions et cessions d'autres actifs financiers et les intérêts et dividendes reçus (investissements financiers nets).

Les investissements opérationnels et financiers réalisés par le Groupe au cours de l'exercice 2015 ressortent à 63,1 millions d'euros (50 millions d'euros en 2014).

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014
Investissements opérationnels nets hors location-financement	(57,6)	(48,7)
Investissements financiers nets	(5,5)	(1,3)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(63,1)	(50,0)

Investissements opérationnels (nets)

Les investissements opérationnels nets réalisés par le Groupe au cours de l'exercice 2015 ressortent à 57,6 millions d'euros, la majeure partie étant composée d'acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles réalisées principalement afin d'ouvrir de nouveaux points de vente, de rénover des points de vente existants, et d'assurer le développement des sites Internet.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014
France	(47,1)	(42,8)
Péninsule Ibérique	(7,6)	(9,2)
Brésil	(0,5)	(0,6)
Autres pays	(3,7)	(1,5)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles hors investissements en location-financement et hors impact de la variation de dettes et créances sur immobilisations	(58,9)	(54,1)
Variation des dettes et créances sur immobilisations	0,8	5,4
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles hors locations financement et y compris la variation des créances et dettes sur immobilisations	(58,1)	(48,7)
Investissements opérationnels en location-financement	(0,2)	0,0
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles y compris les investissements en location-financement et y compris la variation des dettes et créances sur immobilisations	(58,3)	(48,7)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	0,5	0,0
Investissements opérationnels nets	(57,8)	(48,7)
Investissements opérationnels nets hors location-financement	(57,6)	(48,7)

Les investissements opérationnels nets, c'est-à-dire les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles moins les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et y compris les variations des créances et dettes sur immobilisations, ont représenté une utilisation de 57,8 millions d'euros en 2015. Les dépenses brutes d'investissement opérationnel (c'est-à-dire les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles) ont représenté une utilisation de 58,9 millions d'euros, consacrée principalement à l'ouverture et à la rénovation de points de ventes ainsi qu'à la maintenance et au développement des sites Internet.

En 2014, les investissements opérationnels nets ont représenté une utilisation de 48,7 millions d'euros. Les dépenses brutes d'investissement opérationnel ont représenté une utilisation de 54,1 millions d'euros, consacrée principalement l'ouverture, à l'extension, au *remodeling*, et à la rénovation de points de ventes ainsi qu'à la maintenance et au développement des sites Internet.

Investissements réalisés en 2015

Au cours de l'année 2015, le montant total des investissements opérationnels bruts du Groupe s'est élevé à 58,9 millions d'euros, contre 54,1 millions d'euros en 2014 en ligne avec l'objectif de 55 à 60 millions d'euros. Les investissements ont notamment permis l'ouverture de nouveaux points de vente (en France, en Suisse et en Espagne), la mise en place des nouveaux espaces et merchandising et le développement des sites fnac.com, fnac.be, et billetterie pour un montant total de 34,4 millions d'euros. Ils comprennent aussi des investissements opérationnels hors points de vente pour un montant de 24,5 millions d'euros correspondant aux investissements logistiques et informatiques pour les fonctions support (RH, Finance, Marketing,...).

Le tableau ci-dessous détaille les investissements opérationnels bruts par segment géographique pour les années 2015 et 2014 :

(en millions d'euros)	France	Péninsule Ibérique	Brésil	Autres pays	Total
31 décembre 2015					
Sous-total investissements magasins et internet	25,3	5,3	0,3	3,5	34,4
Sous-total investissements opérationnels hors points de vente	21,8	2,3	0,2	0,2	24,5
TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS*	47,1	7,6	0,5	3,7	58,9
31 décembre 2014					
Sous-total investissements magasins et internet	25,1	6,9	0,4	1,3	33,7
Sous-total investissements opérationnels hors points de vente	17,7	2,3	0,2	0,2	20,4
TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS*	42,8	9,2	0,6	1,5	54,1

* Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles hors investissements en location-financement et hors impact des variations de dettes et créances sur immobilisations.

Principaux investissements envisagés

À la date du visa du présent Document de référence, aucun investissement financier significatif n'a fait l'objet d'engagements fermes vis-à-vis de tiers. Notre stratégie en termes d'implantation de futurs magasins du Groupe est précisée en section 1.3.3.4.

Le Groupe estime qu'en 2016 ses investissements opérationnels bruts devraient ressortir à des niveaux cohérents avec ceux pratiqués lors des exercices passés. Les priorités de l'année 2016 sont :

- * continuer l'implantation de nouvelles familles de produits et de nouveaux concepts commerciaux en magasins ;

- * ouverture de points de ventes ;

- * poursuivre le déploiement de la stratégie omnicanale et développer des solutions informatiques de pointe pour nos sites Internet, nos applications sur mobile et nos magasins.

Ces investissements seront financés grâce à la trésorerie propre et aux flux d'exploitation du Groupe.

Le Groupe envisage en 2016 de poursuivre sa politique d'investissements maîtrisée par une enveloppe de 60 à 65 millions d'euros.

Investissements financiers (nets)

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(2,7)	(2,7)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	0,0	0,0
Acquisitions d'autres actifs financiers	(4,2)	(0,2)
Cessions d'autres actifs financiers	0,1	0,8
Intérêts et dividendes reçus	1,3	0,8
Investissements financiers (nets)	(5,5)	(1,3)

Les investissements financiers nets du Groupe présentent un décaissement de 5,5 millions d'euros en 2015 contre un décaissement de 1,3 million d'euros en 2014.

En 2015, les acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise de 2,7 millions d'euros incluent principalement le décaissement de la 3^e et dernière tranche du prix d'acquisition de Datasport

pour 1,8 million d'euros, ainsi que le décaissement de 0,9 million d'euros fait pour l'acquisition de la société Eazieer.

Les acquisitions des autres actifs financiers de 4,2 millions d'euros incluent principalement le paiement de 3,3 millions d'euros fait dans le cadre de la mise en place du nouveau Revolving Credit Facility et Bridge Facility mis en place dans le cadre du financement lié à l'acquisition de Darty plc.

Ils incluent également le paiement de 0,7 million d'euros correspondant à la mise en place d'une couverture par option, afin de couvrir le risque de change lié au paiement de l'alternative partielle en numéraire de 66,7 millions de livres sterling au profit des actionnaires de Darty plc.

Les Intérêts versés et dividendes reçus incluent principalement les produits des placements financiers.

Les investissements financiers nets réalisés en 2014 incluent principalement le décaissement de la 2^e tranche du prix d'acquisition du groupe Datasport pour 2,7 millions d'euros.

4.2.3.6 Flux nets liés aux activités de financement

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014
Augmentation/diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires	(66,0)	8,5
Augmentation/diminution des autres dettes financières	(0,2)	(0,3)
Intérêts versés et assimilés	(5,5)	(5,5)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(71,7)	2,7

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement présentent une dépense nette de 71,7 millions d'euros en 2015 et une ressource de 2,7 millions d'euros en 2014.

Au 31 décembre 2015, la diminution nette de capital et autres opérations avec les actionnaires de 66 millions d'euros représente, d'une part, un paiement de 67,9 millions d'euros représentant le remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminés qui avaient été émis en 2013 pour 60 millions d'euros, ainsi que ses intérêts pour 7,9 millions d'euros, et, d'autre part une augmentation de capital de 92 164 actions, représentant 1,9 millions d'euros prime d'émission incluse, créés pour servir la levée d'option de la 1^{re} tranche du plan d'option de performance

dénouée en instruments de capitaux propres et qui avait été mis en place en 2013.

Les intérêts versés et assimilés correspondent principalement à la commission de non-utilisation de la ligne de crédit de 250 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, l'augmentation de capital représente la part de l'augmentation de capital de la société Tick&Live (ex Kyro), souscrite par le groupe Fimalac, et ce dans le cadre de l'association entre le Groupe Fnac et le groupe Fimalac, pour développer des solutions de billetterie. Le groupe Fimalac a ainsi pris une participation de 50 % dans la société Tick&Live (ex Kyro).

4.2.3.7 Cash-flow libre opérationnel

Le tableau ci-après présente l'évolution du cash-flow libre opérationnel pour les périodes indiquées. Le cash-flow libre opérationnel est égal aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets.

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	114,5	122,2
Variation du besoin en fonds de roulement	44,2	12,5
Impôts sur le résultat payés	(16,4)	(13,6)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	142,3	121,1
Investissements opérationnels nets de cession hors location-financement	(57,6)	(48,7)
Cash-flow libre opérationnel ^(a)	84,7	72,4

(a) Un tableau de réconciliation de cet indicateur alternatif de performance avec les comptes est présenté en section « 8.9 Glossaire des indicateurs alternatifs de performance ».

Le Groupe a généré un cash-flow libre opérationnel positif de 84,7 millions d'euros en 2015 contre 72,4 millions d'euros en 2014. Cette évolution s'explique principalement par l'augmentation des flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles.

4.2.3.8 Variation de la trésorerie nette

La variation de la trésorerie nette au cours des exercices 2015 et 2014 se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2015	Exercice clos le 31 décembre 2014
Trésorerie nette au 1^{er} janvier	535,1	460,9
Cash-flow libre opérationnel ^(b)	84,7	72,4
Investissement en locations financement	(0,2)	0,0
Intérêts versés nets des intérêts et dividendes reçus	(4,2)	(4,7)
Acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise ou cédée	(2,7)	(2,7)
Acquisitions et cessions d'autres actifs financiers (nets)	(4,1)	0,6
Augmentation/diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires	(66,0)	8,5
Autres ^(a)	1,5	0,1
Variation de la trésorerie nette	9,0	74,2
Trésorerie nette au 31 décembre	544,1	535,1

(a) Inclut principalement l'impact des écarts de conversion sur la trésorerie nette.

(b) Tableau de réconciliation des indicateurs alternatifs de performance avec les comptes présenté en section « 8.9 Glossaire des indicateurs alternatifs de performance ».

4.3 Événements récents et perspectives

4.3.1 Objectifs du Groupe

Les résultats 2015 confirment le succès de la transformation du Groupe, mise en œuvre dans le cadre du plan stratégique Fnac 2015.

En 2016, la Fnac est bien positionnée pour poursuivre ses gains de parts de marché dans un environnement de consommation qui reste incertain. Elle entend notamment accélérer le développement de son réseau de magasins en France et à l'international, poursuivre sa stratégie d'enrichissement de l'offre de produits, en particulier sur internet, et intensifier ses initiatives sur les marchés du livre et de la billetterie.

Le Groupe continuera sa politique d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et se fixe un objectif d'économies en « stand-alone » de coûts de 30 à 40 millions d'euros pour 2016. Il poursuivra également ses initiatives visant à maximiser la génération de trésorerie grâce notamment à une politique d'investissement maîtrisée dans une enveloppe d'environ 60 millions d'euros et l'optimisation du besoin en fond de roulement.

À plus long terme, la Fnac confirme son objectif en « stand-alone » d'un taux de rentabilité opérationnelle courante supérieur à 3 %, après finalisation de la transformation de son modèle et dans des conditions de marché, notamment macro-économiques, stabilisées.

Les objectifs présentés ci-dessus ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfice du Groupe mais résultent de ses orientations stratégiques et de son plan d'actions. Ces objectifs sont fondés sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Ces données, hypothèses et estimations sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. En outre, la matérialisation d'un ou plusieurs risques décrits au chapitre 6 « Facteurs de risques » du présent Document de référence pourrait avoir un impact sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessus. Le Groupe ne prend aucun engagement et ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs figurant dans la présente section.

4.3.2 Événements récents

La Fnac s'associe avec les éditeurs au sein d'Izneo

La Fnac et Izneo ont annoncé le 28 janvier 2016 l'entrée du distributeur dans le capital de la plateforme de distribution et de lecture de BD numériques. Ce partenariat stratégique va permettre au Groupe Fnac, premier distributeur de bandes dessinées en France, d'accélérer le développement de son offre culturelle numérique.

La Fnac est entrée dans le capital à hauteur de 50 %, à parité avec l'ensemble des éditeurs actionnaires : Ankama, Bamboo, Bayard, Casterman, Dargaud, Dupuis, Gallimard, Jungle et Le Lombard.

Acquisition de la société Eazieer

France Billet, filiale de la Fnac, leader en France sur le marché de la billetterie, a annoncé le 2 février 2015 l'acquisition de la société Eazieer pour accompagner son développement dans les technologies et services associés à la billetterie.

Basée à Marseille, Eazieer est une start-up leader dans la fourniture de services de billetterie, en particulier de Customer Relationship Management (« CRM »), auprès d'acteurs du monde de la culture, du sport et de l'évènementiel.

En intégrant la société Eazieer, France Billet sera en mesure de proposer à ses clients une offre de CRM innovante et flexible adaptée aux besoins des métiers de la billetterie.

Offre d'acquisition de Darty plc

Fnac a annoncé le 17 mars 2016 avoir été informé de la décision prise par l'Autorité Belge de la Concurrence autorisant de façon inconditionnelle l'Acquisition Envisagée sans imposer d'engagement, considérant que celle-ci ne portait pas atteinte à la concurrence en Belgique, satisfaisant ainsi la première des préconditions de l'Acquisition Envisagée. L'autre précondition tient à l'autorisation de l'Autorité de la Concurrence en France.

Par ailleurs, Fnac a annoncé le 23 mars 2016 avoir pris acte de la décision de l'Autorité Française de la Concurrence de poursuivre en Phase II l'étude du projet d'acquisition de Darty par la Fnac. Fnac a indiqué dans ce cadre être convaincu d'opérer sur un marché de dimension nationale, regroupant les ventes en magasins et les ventes en ligne. L'Autorité Française de la Concurrence a accepté d'examiner lors de cette Phase II la question de la définition des marchés pertinents et d'évaluer la pression concurrentielle exercée notamment par les opérateurs sur Internet.

Le 11 avril 2016, Groupe Fnac SA (« Fnac ») prend note de la publication du Document d'Offre de Conforama Investissement 2 SAS (« Conforama ») relatif à l'acquisition envisagée de Darty plc (« Darty »). Fnac note également que Conforama s'est engagé dans son Accord de Coopération avec Darty à maintenir son Offre ouverte pendant au moins 60 jours à compter du 11 avril 2016, aussi longtemps que l'Offre est recommandée et n'est pas devenue ou n'a pas été déclarée non-conditionnée aux apports.

Les termes de l'Acquisition Envisagée, qui devrait être mise en œuvre via un « Scheme of arrangement » et l'Offre de Steinhoff sont présentés en détail dans le chapitre 1.3.4 « Offre d'acquisition de Darty plc ».

Fnac et Vivendi annoncent un partenariat stratégique assorti d'une entrée de Vivendi au capital de Fnac

Groupe Fnac SA (« Fnac ») et Vivendi SA (« Vivendi ») ont annoncé le 11 avril 2016 un partenariat stratégique fondé sur un projet de coopération dans les domaines culturels, assorti d'une prise de participation minoritaire de Vivendi au capital de Fnac.

Fnac et Vivendi, respectivement expert reconnu de la distribution de biens culturels et groupe industriel intégré dans le domaine des médias et des contenus, ont historiquement placé leurs engagements dans les filières culturelles au cœur de leurs activités. A l'image d'autres groupes mondiaux, ils souhaitent aujourd'hui développer un partenariat stratégique et un projet novateur, créateur de valeur sur le long terme autour de plusieurs axes :

- ★ la mise en valeur de contenus culturels dans une approche omnicanale ;
- ★ une coopération renforcée sur le « live » et la billetterie à l'international ;
- ★ un accès privilégié pour les clients des deux groupes à des services digitaux étendus ;
- ★ l'accélération du développement à l'international de Fnac, en particulier en Europe du Sud et en Afrique.

L'entrée de Vivendi au capital de Fnac permettra de doter Fnac de moyens supplémentaires pour mettre en œuvre ses plans de développement et de croissance externe.

Vivendi s'est engagé irrévocablement à souscrire à une augmentation de capital réservée d'un montant de 159 M€ à un prix de 54,0 € par action (soit le cours de clôture de Fnac le 8 avril dernier). A l'issue de l'augmentation de capital, Vivendi détiendra environ 15 % du capital et des droits de vote de Fnac.

Dans le cadre de cette prise de participation, Fnac s'est engagé à proposer la nomination de deux administrateurs représentant Vivendi au Conseil d'Administration de Fnac.

La réalisation de l'augmentation de capital réservée reste principalement soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale de Fnac et à la délivrance par l'AMF de son visa sur le prospectus d'admission.

Ce partenariat, qui s'inscrit dans la continuité du plan stratégique Fnac 2015, confirme et vient renforcer l'attractivité de Fnac.

Artémis conservera son rôle d'actionnaire de référence avec 33 % du capital et réaffirme son plein soutien au développement stratégique de Fnac.



5

États financiers

5.1	Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2015 et 2014	124
5.2	Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015	129
5.3	Comptes sociaux	182
5.4	Annexe comptable	185
5.5	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	195
5.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	196
5.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	197

5.1 Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2015 et 2014

- Compte de résultat consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2014
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	5	3 875,8	3 895,1
Coût des ventes		(2 730,0)	(2 751,2)
Marge brute		1 145,8	1 143,9
Charges de personnel	6-7	(564,4)	(555,2)
Autres produits et charges opérationnels courants		(496,4)	(511,6)
Résultat opérationnel courant	8	85,0	77,1
Autres produits et charges opérationnels non courants	9	(9,3)	(9,1)
Résultat opérationnel		75,7	68,0
Charges financières (<i>nettes</i>)	10	(13,1)	(12,1)
Résultat avant impôt		62,6	55,9
Impôt sur le résultat	11	(14,3)	(14,5)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		0,0	0,0
Résultat net des activités poursuivies		48,3	41,4
<i>dont part du Groupe</i>		47,8	41,8
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,5	(0,4)
Résultat net des activités abandonnées		0,0	0,0
<i>dont part du Groupe</i>		0,0	0,0
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,0	0,0
Résultat net de l'ensemble consolidé		48,3	41,4
<i>dont part du Groupe</i>		47,8	41,8
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,5	(0,4)
Résultat net part du Groupe		47,8	41,8
Résultat par action (<i>en euros</i>)	12.1	2,87	2,53
Résultat dilué par action (<i>en euros</i>)	12.1	2,82	2,50
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies		47,8	41,8
Résultat par action (<i>en euros</i>)	12.1	2,87	2,53
Résultat dilué par action (<i>en euros</i>)	12.1	2,82	2,50
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants		56,5	49,7
Résultat par action (<i>en euros</i>)	12.2	3,39	3,00
Résultat dilué par action (<i>en euros</i>)	12.2	3,33	2,97

■ État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2014
Résultat net		48,3	41,4
Écarts de conversion		(11,2)	0,2
Éléments recyclables en résultat		(11,2)	0,2
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ^(a)		(3,7)	(4,9)
Éléments non recyclables en résultat		(3,7)	(4,9)
Autres éléments du résultat global, après impôt	13	(14,9)	(4,7)
Résultat global total		33,4	36,7
<i>dont part du Groupe</i>		32,9	37,1
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,5	(0,4)

(a) Net d'impôt.

■ État de la situation financière consolidée pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Goodwill	14	332,4	332,4
Immobilisations incorporelles	15	71,4	68,1
Immobilisations corporelles	16	156,5	163,2
Actifs financiers non courants	18	8,2	6,9
Actifs d'impôts différés	11.2	37,4	33,0
Autres actifs non courants		0,1	0,1
Actifs non courants		606,0	603,7
Stocks	19	466,9	469,4
Créances clients	20	104,1	129,7
Créances d'impôts exigibles	11.2	6,2	6,2
Autres actifs financiers courants	21	12,0	4,9
Autres actifs courants	21	172,7	143,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	25	544,7	535,6
Actifs courants		1 306,6	1 288,9
Actifs détenus en vue de la vente		0,0	0,0
TOTAL ACTIF		1 912,6	1 892,6

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Capital social	22	16,7	16,6
Réserves liées au capital		496,7	494,9
Réserves de conversion		(13,5)	(2,3)
Autres réserves		57,4	79,5
Capitaux propres part du Groupe	22	557,3	588,7
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés		7,0	6,7
Capitaux propres		564,3	595,4
Emprunts et dettes financières à long terme	26	0,3	0,3
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	23	77,4	69,1
Passifs d'impôts différés	11.2	0,0	0,0
Passifs non courants		77,7	69,4
Emprunts et dettes financières à court terme	26	0,3	0,2
Autres passifs financiers courants	21	6,0	2,5
Dettes fournisseurs	21	817,0	767,7
Provisions	24	13,8	34,8
Dettes d'impôts exigibles	11.2	13,7	13,3
Autres passifs courants	21	419,8	409,3
Passifs courants		1 270,6	1 227,8
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente		0,0	0,0
TOTAL PASSIF		1 912,6	1 892,6

■ Tableau des flux de trésorerie consolidés aux 31 décembre 2015 et 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2014
Résultat net des activités poursuivies		48,3	41,4
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		43,5	57,1
Capacité d'auto-financement	30.1	91,8	98,5
Charges et produits d'intérêts financiers		6,1	5,7
Dividendes reçus		(0,2)	(0,1)
Charge nette d'impôt exigible	11.1	16,8	18,1
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts		114,5	122,2
Variation du besoin en fonds de roulement	21	44,2	12,5
Impôts sur le résultat payés		(16,4)	(13,6)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	30.1	142,3	121,1
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(58,1)	(48,7)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,5	0,0
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise		(2,7)	(2,7)
Acquisitions d'autres actifs financiers		(4,2)	(0,2)
Cessions d'autres actifs financiers		0,1	0,8
Intérêts et dividendes reçus		1,3	0,8
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	30.2	(63,1)	(50,0)
Augmentation/diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires		(66,0)	8,5
Augmentation/diminution des autres dettes financières		(0,2)	(0,3)
Intérêts versés et assimilés		(5,5)	(5,5)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	30.3	(71,7)	2,7
Incidence des variations des cours de change		1,5	0,2
Variation nette de la trésorerie		9,0	74,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	30	535,6	461,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	30	544,6	535,6

■ Variation des capitaux propres consolidés aux 31 décembre 2015 et 2014

(Avant affectation du résultat) <i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions en circulation ^(a)	Capital social	Réserves liées au capital	TSSDI	Réserves de conversion	Autres réserves et résultats nets	Capitaux propres		
							Part Groupe	Intérêts non contrôlés	Totaux
Au 31 décembre 2013	16 595 610	16,6	494,9	60,0	(2,5)	(19,4)	549,6		549,6
Résultat global total					0,2	36,9	37,1	(0,4)	36,7
Variation de capital						1,5	1,5	7,1	8,6
Titres d'auto-contrôle						(0,1)	(0,1)		(0,1)
Valorisation des paiements fondés sur les actions						0,6	0,6		0,6
Dividendes distribués						0,0	0,0		0,0
Au 31 décembre 2014	16 595 610	16,6	494,9	60,0	(2,3)	19,5	588,7	6,7	595,4
Résultat global total					(11,2)	44,1	32,9	0,5	33,4
Variation de capital	92 164	0,1	1,8				1,9		1,9
Variation de périmètre							0,0	(0,2)	(0,2)
Remboursement TSSDI				(60,0)		(7,9)	(67,9)		(67,9)
Titres d'auto-contrôle						0,1	0,1		0,1
Valorisation des paiements fondés sur les actions						1,6	1,6		1,6
Dividendes distribués						0,0	0,0		0,0
Au 31 décembre 2015 ^{(a) (b)}	16 687 774	16,7	496,7	0,0	(13,5)	57,4	557,3	7,0	564,3

(a) Valeur nominale des actions de 1 euro.

(b) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2015 : 16 687 774.

5.2 Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015

Note 1	Généralités	130
Note 2	Principes et méthodes comptables	130
Note 3	Faits marquants	142
Note 4	Secteurs opérationnels	142
Note 5	Produits des activités ordinaires	145
Note 6	Charges de personnel	145
Note 7	Plans de rémunération de la performance	146
Note 8	Résultat opérationnel courant	151
Note 9	Autres produits et charges opérationnels non courants	151
Note 10	Charges financières (nettes)	152
Note 11	Impôt	152
Note 12	Résultats par action	155
Note 13	Autres éléments du résultat global	157
Note 14	Goodwill	158
Note 15	Immobilisations incorporelles	159
Note 16	Immobilisations corporelles	160
Note 17	Tests de dépréciation des actifs non financiers	161
Note 18	Actifs financiers non courants	162
Note 19	Stocks	163
Note 20	Créances clients	163
Note 21	Actifs et passifs courants	164
Note 22	Capitaux propres	164
Note 23	Avantages du personnel et assimilés	165
Note 24	Provisions	168
Note 25	Trésorerie et équivalents de trésorerie	169
Note 26	Dettes financières	169
Note 27	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	171
Note 28	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	173
Note 29	Endettement financier net	174
Note 30	Tableau des flux de trésorerie	174
Note 31	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	177
Note 32	Transactions avec les parties liées	179
Note 33	La rémunération des dirigeants	180
Note 34	Événements postérieurs à la clôture	180
Note 35	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2015	180
Note 36	Taux de change utilisés pour la conversion des sociétés en monnaie étrangère	181

NOTE 1

Généralités

1.1 Généralités

Groupe Fnac, société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à conseil d'administration, dont le siège social est 9, rue des Bateaux-Lavois, ZAC Port d'Ivry, 94200 Ivry-sur-Seine, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 055800296. La société Groupe Fnac est soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2015 reflètent la situation comptable du Groupe Fnac et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et coentreprises.

Le 17 février 2016, le conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2015. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires.

1.2 Contexte de publication

Groupe Fnac, composé de la société Groupe Fnac et ses filiales (collectivement « le Groupe Fnac »), est le leader de la distribution de biens de loisirs et techniques 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, le Brésil, la Belgique et la Suisse. Le Groupe Fnac a également une présence en franchise au Maroc, au Qatar et en Côte d'Ivoire.

L'admission des titres de Groupe Fnac aux négociations sur le marché réglementé NYSE Euronext Paris, impose l'établissement de comptes consolidés établis selon les normes IFRS. Les modalités d'établissement de ces comptes sont décrites en note 2 « Principes et Méthodes comptables ».

Les états financiers consolidés du Groupe Fnac sont présentés en millions d'euros.

NOTE 2

Principes et méthodes comptables

2.1 Principes généraux et déclaration de conformité

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du Groupe Fnac au titre de l'exercice 2015 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'adoptées par l'Union européenne (disponibles sur http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_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 2014 établi selon le même référentiel. Sur les périodes présentées, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB. Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations, telles que publiées par l'IASB.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*) et les interprétations IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

Les états financiers consolidés présentés ne tiennent pas compte des projets de normes et interprétations qui ne sont encore, à la date de clôture, qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et à l'IFRIC, de même que des textes dont l'application n'est pas obligatoire en 2015.

2.2 Référentiel IFRS appliqué

2.2.1 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2015

- * L'interprétation IFRIC 21 publiée en mai 2013 – Droits ou taxes prélevées par une autorité publique.
- * Les amendements issus de la procédure d'améliorations annuelles des IFRS 2011-2013 publiés en décembre 2013.

L'interprétation IFRIC 21 adoptée par l'Union européenne au 17 juin 2014 a été appliquée par anticipation par le Groupe dans les comptes clos au 31 décembre 2014. La note 2.22 détaille les impacts de cette application.

2.2.2 Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB, et d'application non obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2015

- * Les amendements à IAS 19 – Cotisations des membres du personnel adoptés par l'Union européenne le 9 janvier 2015 et d'application aux exercices ouverts à compter du 1^{er} février 2015.
- * Les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS 2010-2012 adoptés par l'Union européenne le 17 décembre 2014 et d'application aux exercices ouverts à compter du 1^{er} février 2015.

- * Les amendements à IAS 16 et IAS 38 – Classification sur les modes d'amortissement acceptables, publiés en mai 2014, qui seront d'application obligatoire en 2016.
- * Les amendements à IFRS 11 – Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes.
- * Les amendements issus de la procédure d'améliorations annuelles des IFRS 2012-2014.

Les textes listés ci-dessus, publiés par l'IASB, ne trouvent pas à s'appliquer ou n'auraient pas d'impact significatif dans les comptes clos le 31 décembre 2015.

2.2.3 Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB, non encore adoptés par l'Union européenne

- * La norme IFRS 9 – Instruments financiers et les amendements à IFRS 9, IFRS 7 et IAS 39 établissent les principes de comptabilisation et d'information financière en matière d'actifs financiers et de passifs financiers. Ces principes viendront remplacer ceux actuellement énoncés par la norme IAS 39 – Instruments financiers.
- * La norme IFRS 15 – Produits provenant de contrats avec les clients définit le modèle de reconnaissance des revenus et viendra remplacer la norme IAS 18 – Produits des activités ordinaires.
- * La norme IFRS 16 – Contrats de location.
- * Les amendements à IAS 12 – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes.
- * Les amendements à IAS 7 – État des flux de trésorerie.
- * Les amendements à IAS 1 – Initiative information à fournir applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016.
- * Les amendements à IAS 16 et IAS 38 – Éclaircissement sur les modes d'amortissement acceptables applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016.
- * Les amendements à IFRS 10 et IAS 28 – Vente ou apports d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une co-entreprise.

L'impact de l'application de ces normes et amendements, publiés par l'IASB et non encore adoptés par l'Union européenne, sur les comptes du Groupe Fnac est en cours d'évaluation. Le Groupe sera principalement impacté par la mise en œuvre des normes IFRS 15, IFRS 16 et IFRS 9. Compte tenu de l'avancée des travaux, les impacts connus à ce stade sont, selon les normes, peu significatifs ou en cours d'évaluation.

2.2.4 Options prises lors de la première adoption des IFRS

Le Groupe Fnac a établi ses états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2012 conformément aux dispositions de la norme IFRS 1 – Première adoption des normes internationales d'information financière.

Conformément à l'option prévue par IFRS 1, le Groupe Fnac a choisi d'établir ses premiers états financiers IFRS au 1^{er} janvier 2010 sur la base des valeurs comptables de ses actifs et passifs tels qu'elles ressortent dans sa contribution aux états financiers consolidés du groupe Kering, après élimination des ajustements liés aux procédures de consolidation du groupe Kering.

Par voie de conséquence, le Groupe Fnac a maintenu les options offertes par la norme IFRS 1 identiques à celles appliquées par le groupe Kering, soit :

- * regroupements d'entreprises : seuls les regroupements d'entreprises intervenus à compter de la date du 1^{er} janvier 1999 ont été retraités conformément à la norme IFRS 3 ;
- * avantages du personnel : les écarts actuariels cumulés du Groupe Fnac ont été comptabilisés à la date de transition en contrepartie des capitaux propres d'ouverture du groupe Kering lors de sa transition IFRS ;
- * montant cumulé des différences de conversion : les écarts de conversion de Groupe Fnac ont été remis à zéro, en contrepartie des réserves consolidées, dans le bilan d'ouverture de groupe Kering lors de sa transition aux IFRS. En conséquence, les écarts de conversion présentés en capitaux propres sont ceux dégagés depuis le 1^{er} janvier 2004 ;
- * paiements sur la base d'actions : conformément au choix laissé par la norme IFRS 2, pour les plans réglés en actions, le Groupe Fnac a choisi de n'appliquer cette norme qu'aux plans émis par le groupe Kering après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1^{er} janvier 2005 ;
- * la désignation d'actifs et passifs financiers comptabilisés antérieurement à la date de transition, soit à la juste valeur par le biais du compte de résultat, soit disponibles à la vente, a été réalisée à la date de transition du groupe Kering (1^{er} janvier 2005).

2.3 Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

2.3.1 Bases d'évaluation

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception :

- * de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur ;
- * des actifs de régimes à prestations définies, évalués à la juste valeur ;
- * de la quote-part des titres conservés d'une filiale ou d'une entreprise associée, évalués à la juste valeur au moment de la perte de contrôle ou d'influence notable ;
- * des actifs non courants détenus en vue d'être cédés, 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 d'être cédés.

2.3.2 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe Fnac 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 Fnac revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la direction du Groupe Fnac pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, notamment sur les stocks, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés et des instruments financiers. Le Groupe Fnac utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, basées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme. Les principales hypothèses et estimations retenues par le Groupe Fnac sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers et notamment dans les notes suivantes :

Estimation	Nature de l'estimation
Notes 2.10 et 17	Tests de dépréciation des actifs non financiers
Notes 2.16 et 23	Avantages du personnel et assimilés
Notes 2.18 et 5	Produits des activités ordinaires
Notes 2.9 et 19	Stocks
Notes 2.13 et 11	Impôt
Notes 2.15 et 24	Provisions
Note 7	Plans de rémunération de la performance

2.3.3 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie du Groupe Fnac est établi en conformité avec la norme IAS 7, selon la méthode indirecte à partir du résultat net de l'ensemble consolidé et est ventilé selon trois catégories :

- * les flux de trésorerie liés à l'activité (y compris les impôts) ;
- * les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (notamment acquisition et cession de participations, et d'immobilisations hors location-financement) ;
- * les flux de trésorerie liés aux opérations de financement (notamment émission et remboursement d'emprunts, rachat d'actions propres, dividendes versés).

L'acquisition d'un actif dans le cadre d'une location-financement est sans effet sur les flux de trésorerie à la mise en place de la transaction, celle-ci étant non monétaire. En revanche, les loyers payés sur la période du financement sont ventilés entre la part intérêts (flux de trésorerie liés à l'activité) et la part remboursement du capital (flux de trésorerie liés au financement).

2.4 Principes de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date de prise de contrôle et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de perte de contrôle.

2.4.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités sur lesquelles le Groupe Fnac exerce un contrôle.

Sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale les entités pour lesquelles le Groupe Fnac :

- * détient le pouvoir sur l'entité faisant l'objet d'un investissement ; et est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité faisant l'objet d'un investissement ; et
- * a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité faisant l'objet d'un investissement de manière à influencer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Généralement une relation de contrôle existe lorsque le Groupe détient plus de 50 % des droits de vote d'une entité ou lorsque le Groupe Fnac a le pouvoir :

- * sur plus de la moitié des droits de vote en vertu d'un accord avec d'autres investisseurs ;
- * de diriger la politique financière et opérationnelle de l'entreprise en vertu d'un contrat ;
- * de nommer ou de révoquer la majorité des membres du conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent ; ou
- * de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

Les principes et méthodes comptables des filiales sont modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

2.4.2 Entreprises associées

Le Groupe Fnac n'a pas de participation dans des co-entreprises ou dans des entreprises associées.

2.4.3 Regroupements d'entreprises

Le Groupe Fnac applique la norme IFRS 3 révisée – Regroupement d'entreprises.

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition :

- * le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie transférée, y compris tout ajustement de prix, à la date de prise de contrôle. Toute variation ultérieure de juste valeur d'un ajustement de prix est comptabilisée en résultat ou en autres éléments du résultat global, selon les normes applicables ;
- * la différence entre la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date de prise de contrôle représente le goodwill, comptabilisé à l'actif de l'état de la situation financière.

Les ajustements de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris enregistrés sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise en cours ou d'analyses complémentaires) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du goodwill s'ils interviennent dans la période d'un an à compter de la date d'acquisition et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat, comme tout changement d'estimation.

Pour chaque prise de contrôle impliquant une prise de participation inférieure à 100 %, la fraction d'intérêt non acquise (participations ne donnant pas le contrôle) est évaluée :

- * soit à sa juste valeur : dans ce cas, un goodwill est comptabilisé pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle (méthode du goodwill complet) ;
- * soit à sa quote-part d'actif net identifiable de l'entité acquise : dans ce cas, seul un goodwill au titre de la part acquise est comptabilisé (méthode du goodwill partiel).

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charges sur la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Les ajustements ou compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date de l'acquisition même si leur réalisation n'est pas considérée comme probable.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment dans l'entreprise acquise est réévaluée, au moment de la prise de contrôle de cette entreprise, à la juste valeur par le compte de résultat. Pour la détermination du goodwill à la date d'obtention du contrôle, la juste valeur de la contrepartie transférée (par exemple le prix payé) est augmentée de la juste valeur de la participation précédemment détenue par le Groupe. Le montant des autres éléments du résultat global précédemment comptabilisé au titre de la participation détenue avant la prise de contrôle est recyclé en compte de résultat.

2.5 Conversion des devises étrangères

2.5.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe Fnac sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les états financiers consolidés du Groupe Fnac sont présentés en euro qui constitue la monnaie de présentation du Groupe Fnac.

2.5.2 Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les éléments monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les écarts de change en résultant ou provenant du règlement de ces éléments monétaires sont comptabilisés en produits ou charges de la période.

Les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global, la composante « change » de

ce profit ou de cette perte est comptabilisée également dans les autres éléments du résultat global. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée en résultat de la période.

Le traitement des couvertures de change sous forme de dérivés est décrit dans le paragraphe « Instruments dérivés » de la note 2.11.3 « Instruments dérivés ».

2.5.3 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les comptes consolidés du Groupe Fnac 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 n'est pas 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 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 la période est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global recyclables en résultat sur la ligne écarts de conversion.

2.5.4 Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée dans l'état du résultat global et sont reconnus en résultat à la date de perte de contrôle.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont également comptabilisés dans l'état du résultat global pour la partie efficace de la couverture, au sein des autres éléments du résultat global, et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

2.6 Goodwill

Les goodwill sont reconnus lors d'un regroupement d'entreprises tel que décrit en note 2.4.3.

À compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'UGT définies par le Groupe Fnac. Ces UGT ou groupes d'UGT, auxquels le goodwill est alloué, font l'objet annuellement au cours du second semestre de l'exercice, d'un test de dépréciation et lorsque des

événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. Le test de dépréciation de l'exercice 2015 est décrit dans le chapitre 5.2 note 17.

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 Fnac.

2.7 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement des logiciels évalués à leur coût d'acquisition ou de production et des droits d'entrée acquittés lors de la signature d'un contrat de bail.

Les logiciels acquis dans le cadre des opérations courantes ainsi que ceux développés en interne par le Groupe Fnac répondant à l'ensemble des critères imposés par la norme IAS 38 sont amortis de manière linéaire sur leur durée d'utilité comprise entre un et huit ans.

Les droits au bail du Groupe Fnac sont qualifiés par le Groupe Fnac, d'immobilisations à durée de vie indéfinie. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'un test de dépréciation annuel.

2.8 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Le coût d'une immobilisation inclut les dépenses qui sont directement attribuables à l'acquisition de cette immobilisation.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus distinctement, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe Fnac et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation courants sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

L'amortissement utilisé par le Groupe Fnac pour les immobilisations corporelles est calculé suivant le mode linéaire, sur la base du coût d'acquisition, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque élément d'actif, soit de 8 à 20 ans pour les agencements et aménagements des terrains et constructions, et de 3 à 10 ans pour les matériels.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe Fnac détermine la valeur recouvrable de l'UGT auquel l'actif appartient.

Contrats de location

La qualification de transactions en contrats de location s'apprécie pour les accords dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques et qui confèrent le droit d'utiliser cet actif.

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe Fnac la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location-financement.

Les biens loués en vertu de contrats qualifiés de location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles en contrepartie d'une dette financière de même montant, à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actualisée des paiements minimaux si celle-ci est inférieure. Les biens correspondants sont amortis sur une durée d'utilité identique à celle des immobilisations corporelles acquises en propre ou sur la durée du contrat si celle-ci est inférieure.

Les contrats de location qui ne confèrent pas au Groupe Fnac la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat.

Les avantages bailleur obtenus dans le cadre de la conclusion ou du renouvellement des contrats de location simple sont étalés linéairement sur la durée du bail conformément aux exigences de l'interprétation SIC 15. Il s'agit principalement de participation des bailleurs aux travaux et de franchises de loyer.

Les plus-values générées par les cessions réalisées dans le cadre d'opérations de cession bail sont constatées intégralement en résultat au moment de la cession lorsque le bail est qualifié de location simple et dans la mesure où l'opération a été effectuée à la juste valeur.

Le même traitement comptable s'applique aux accords qui, bien que n'ayant pas la forme légale d'un contrat de location, confèrent au Groupe Fnac le droit d'utiliser une immobilisation corporelle particulière en échange d'un paiement ou d'une série de paiements.

2.9 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé en fonction de l'ancienneté des produits, net des coûts restant à encourir pour la réalisation de la vente.

Les stocks sont évalués selon la méthode du coût moyen unitaire pondéré.

Les stocks comprennent tous les coûts d'achat et autres coûts encourus pour amener les stocks sur leur lieu de vente et dans l'état où ils se trouvent. Les coûts encourus incluent principalement, les 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 Fnac peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks :

- * sur la base de leur perspective d'écoulement ;
- * s'ils sont endommagés partiellement ;
- * s'ils sont complètement obsolètes ;
- * si le prix de vente est inférieur à la valeur nette de réalisation.

2.10 Dépréciation d'actifs

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les UGT ou groupes d'UGT contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Par ailleurs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir sur des goodwill, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des UGT ou groupes d'UGT, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou les objectifs retenus à la date d'acquisition.

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT ou du groupe d'UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif ou à l'UGT ou au groupe d'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus. La juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou groupe d'actifs dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de cession. Ces valeurs sont déterminées à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires, valeur attribuée lors d'opérations récentes et cours boursiers).

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif ou de l'UGT ou du groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif ou du groupe d'actifs est comptabilisée.

Dans le cas d'une UGT ou groupes d'UGT, la perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill le cas échéant et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement, lorsque la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable. Les pertes de valeur enregistrées au titre des goodwill ne peuvent être reprises.

Lors de la cession partielle d'une UGT, la valeur allouée de goodwill correspondant à la sortie partielle est évaluée sur la base des valeurs relatives de l'activité cédée et de la part de l'UGT conservée, sauf si une autre méthode s'avérait plus pertinente.

2.11 Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers sont inscrits au bilan pour leur juste valeur, à l'actif (juste valeur positive) ou au passif (juste valeur négative).

L'ensemble de ces instruments est détaillé dans le chapitre 5.2 note 28.

2.11.1 Actifs financiers

En application d'IAS 39, les actifs financiers sont classés suivant l'une des quatre catégories suivantes :

- * les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;
- * les prêts et créances ;
- * les actifs détenus jusqu'à échéance ;
- * les actifs disponibles à la vente.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le Groupe Fnac à la date de comptabilisation initiale, en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe Fnac est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

1. Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Il s'agit d'actifs financiers détenus par le Groupe Fnac à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou encore d'actifs financiers volontairement classés dans cette catégorie.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat.

2. Les prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont ni détenus à des fins de transaction ni disponibles à la vente.

Ces actifs sont évalués initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les

créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur et le coût amorti sont assimilés au montant de la facture d'origine sauf si le taux d'intérêt effectif a un impact significatif.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les créances rattachées à des participations, les dépôts et cautionnements, les prêts et créances courantes et les créances commerciales sont inclus dans cette catégorie. Ils figurent en actifs financiers non courants, en créances clients et en autres actifs financiers courants.

3. Les actifs détenus jusqu'à échéance

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont des actifs financiers non dérivés, autres que les prêts et créances, ayant une échéance fixée, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, et que le Groupe Fnac a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à cette échéance. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont présentés en actifs financiers non courants.

4. Les actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs financiers non dérivés qui ne font pas partie des catégories précitées. Ils sont évalués à la juste valeur. Les plus ou moins-values latentes constatées sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à leur cession. Cependant, lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation d'un actif disponible à la vente, la perte cumulée est comptabilisée en résultat.

La juste valeur correspond, pour les titres cotés, à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Toutefois, lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, ce dernier est évalué au coût historique. Ces actifs font alors l'objet de tests de dépréciation afin d'en apprécier le caractère recouvrable.

Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés et les valeurs mobilières qui ne répondent pas aux autres définitions d'actifs financiers. Ils sont présentés en actifs financiers non courants.

2.11.2 Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IAS 39. Au sein du Groupe Fnac les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes sont comptabilisées initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de re-fixation du prix au taux de marché. Ce calcul inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transactions correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers qualifiés d'éléments couverts dans le cadre de relations de couverture à la juste valeur et évalués au coût amorti, font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert.

Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe relatif aux « instruments dérivés ».

Les passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, autres que les dérivés passifs, sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat. Les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en charges.

2.11.3 Instruments dérivés

Dans le cadre de son activité, le Groupe Fnac peut être amené à utiliser divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur des instruments dérivés est toujours enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- * la couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé ;
- * la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le résultat net consolidé ;
- * la couverture d'investissement net permet notamment de couvrir le risque de change des activités à l'étranger.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- * une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- * l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de manière prospective et rétrospective. Les résultats ainsi

obtenus doivent être situés dans un intervalle de confiance compris entre 80 % et 125 %.

Le traitement comptable des instruments financiers qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et au bilan, est différencié en fonction du type de relation de couverture :

- * pour les couvertures de flux de trésorerie et d'investissement net :
 - la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est directement enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global. Ces montants sont reclassés en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières,
 - la partie inefficace de la couverture est comptabilisée en compte de résultat ;
- * pour les couvertures de juste valeur, la composante couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en compte de résultat et est compensée, à l'inefficacité près, par la comptabilisation en résultat des variations symétriques de juste valeur des instruments financiers utilisés en couverture.

2.11.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découverts bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan.

Dans le tableau des flux de trésorerie, le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les intérêts courus non échus des actifs présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les découverts bancaires. Un état détaillant la trésorerie du tableau des flux figure en note 25.

2.11.5 Définition de l'endettement financier net consolidé du Groupe

L'endettement financier net comprend :

- * la trésorerie et équivalents de trésorerie : Ce poste est constitué de valeurs mobilières de placement (de type OPCVM monétaire et monétaire court terme), de dépôts et placements sans risque à très court terme facilement mobilisables ou cessibles, de maturité inférieure à trois mois, ainsi que de liquidités sur des comptes courants bancaires. L'ensemble des éléments inclus

dans ce poste sont qualifiés d'équivalents de trésorerie, car ils sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie, tout en étant soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Ces actifs financiers courants, comptabilisés à la juste valeur par le résultat, sont détenus dans l'optique de faire face aux besoins de trésorerie à court terme (chapitre 5.2 note 25) ;

- * les crédits à court terme et découverts bancaires : ce poste inclut essentiellement les soldes créditeurs de banques (chapitre 5.2 note 26).

2.12 Paiements fondés sur des actions

2.12.1 Instruments de capitaux propres attribués par le Groupe Fnac

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 Fnac à des collaborateurs du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des instruments remis, est évaluée à la date d'attribution puis réévaluée à chaque date de clôture. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la note 7.1.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur de l'engagement ainsi déterminée est étalée sur la durée d'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une dette vis-à-vis du personnel. La variation de juste valeur de la dette est constatée en résultat de chaque exercice.

Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres

Des plans de rémunération de la performance, dont le dénouement est effectué en instruments de capitaux propres, ont été attribués par le Groupe Fnac à des collaborateurs du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des instruments remis, est évaluée à la date d'attribution sans possibilité de réévaluation. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la note 7.2 et note 7.3.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur des options et des actions gratuites ainsi déterminée est étalée sur la durée d'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

2.12.2 Instruments de capitaux propres attribués par le groupe Kering

Des actions gratuites et des options d'achat et de souscription d'actions ont été attribuées par le groupe Kering en titres Kering à des collaborateurs du Groupe Fnac. L'impact de ces attributions sur l'exercice clos au 31 décembre 2015 est détaillé dans la note 7.5.

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 Fnac s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêt des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que le Groupe Fnac disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels ces actifs pourront être imputés.

L'impact des changements de taux d'imposition des impôts différés est comptabilisé en résultat.

Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés. Ces perspectives de récupération sont analysées sur la base d'un plan fiscal indiquant le niveau de revenu imposable projeté. Le revenu imposable pris en compte à ce stade est celui obtenu sur une période de deux ans. Les hypothèses incluses dans le plan fiscal sont cohérentes avec celles incluses dans les budgets et plan à moyen terme préparés par les entités du Groupe et approuvés par la direction générale. Les impôts à payer et les crédits d'impôts à recevoir sur les distributions de dividendes prévues par les sociétés du Groupe sont enregistrés au compte de résultat.

Un impôt différé passif est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises sauf si le Groupe Fnac 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 Fnac, à la définition d'un impôt, tel que défini dans la norme IAS 12. Elle est ainsi présentée dans le compte de résultat sur la ligne Impôt sur le résultat.

Le traitement de l'incertitude fiscale

En cas d'existence d'incertitudes fiscales, le Groupe Fnac exerce son jugement afin de déterminer si chacune des incertitudes fiscales devrait être traitée séparément ou si certaines incertitudes devraient être traitées ensemble afin de déterminer le bénéfice imposable (perte fiscale), les bases d'imposition, les reports des déficits, les crédits d'impôt non utilisés ainsi que les taux d'imposition.

2.14 Titres d'auto-contrôle et autres instruments de capitaux propres

Le Groupe Fnac 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 25.1.

Le contrat de liquidité ne prévoit pas d'obligation d'achat d'actions propres en fin d'exercice.

Par ailleurs, les capitaux propres intègrent les titres super-subordonnés à durée indéterminée (TSSDI) classés en instruments de capitaux propres compte tenu du caractère discrétionnaire de leur rémunération et de l'absence de remboursement obligatoire. Le 30 décembre 2015 a procédé au remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée (voir chapitre 5.2 note 22.2).

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 Fnac 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 Fnac.

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 Fnac 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 Fnac n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes et les indemnités de fin de contrat font l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies, sauf pour les médailles de travail dont les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat.

Le coût des services passés, désignant – l'accroissement d'une obligation suite à l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant – ou – la diminution d'une obligation suite à une réduction de régime – est comptabilisé immédiatement en résultat même si les droits à prestation ne sont pas définitivement acquis par les participants.

Les charges relatives à ce type de régime sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (intérêts nets sur le passif ou l'actif net calculés sur la base d'un taux d'actualisation déterminé par référence au taux des obligations d'entreprises jugées de haute qualité). Les réductions, les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes.

2.17 Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue d'être cédés

La norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue d'être cédés et activités abandonnées requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue d'être cédés et des activités abandonnées, 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 d'être cédés si leur valeur comptable est 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 d'être cédés 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 d'être cédés. Ils sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe Fnac, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité abandonnée, 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 abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

2.18 Reconnaissance des produits des activités ordinaires

Les revenus sont constitués principalement de la vente de marchandises et de services réalisées par les magasins et les sites Internet marchands du Groupe, de la vente de marchandises réalisée auprès des franchisés et des redevances de franchise, qui sont comptabilisées dans le chiffre d'affaires net lorsque les services sont fournis. À compter de l'exercice 2015, les produits de non-utilisation des cartes et chèques cadeaux sont reconnus dans les produits des activités ordinaires à l'émission du support.

Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue en échange des biens et services vendus, hors taxes, nette des rabais et remises et après éliminations des ventes intragroupes.

Conformément à l'interprétation IFRIC 13 – Programmes de fidélisation de la clientèle, les avantages accordés aux clients dans le cadre des programmes de fidélisation constituent des éléments séparés de la vente initiale. Ces avantages sont évalués à leur juste valeur et comptabilisés en déduction de la vente initiale, après prise en compte d'un taux de rédemption, correspondant à la probabilité d'utilisation des avantages par les adhérents, estimée selon une méthode statistique.

Le produit des ventes de cartes de fidélité est, quant à lui, étalé sur la durée de validité des cartes de façon à refléter le calendrier des avantages fournis.

Les ventes de biens sont comptabilisées lorsqu'une entité du Groupe Fnac a transféré à l'acheteur les risques et les avantages inhérents à la propriété d'un bien, généralement lorsque la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

Suite à la vente de biens, et selon les clauses contractuelles attachées à ces ventes, des provisions peuvent être comptabilisées en réduction du produit des activités ordinaires, afin de faire face aux éventuels retours de marchandises susceptibles d'intervenir postérieurement à la date de clôture de l'exercice.

Les prestations de services, comme par exemple les ventes d'extensions de garantie ou les services attachés directement à la vente de biens, sont comptabilisées sur la période où les services sont rendus. Lorsque l'entité du Groupe agit en qualité d'agent dans la vente de ces prestations, le chiffre d'affaires est comptabilisé au moment de la vente, et correspond à la marge réalisée ou la commission perçue. Cela concerne principalement les activités de billetterie, la vente de coffrets cadeaux, certains contrats d'extension de garantie et les ventes Web réalisées pour le compte de ses prestataires (Marketplace).

2.19 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe Fnac, que ces produits et ces charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

Afin de faciliter la lecture du compte de résultat et de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle de l'ensemble consolidé sont identifiés sur la ligne du résultat opérationnel intitulée « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Les autres produits et charges opérationnels non courants, exclus du résultat opérationnel courant, comprennent :

- * les coûts de restructurations et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- * les pertes de valeur sur actifs immobilisés constatées principalement dans le cadre des tests de dépréciations des unités génératrices de trésorerie (UGT) et des goodwill ;
- * les plus ou moins-values liées à l'évolution du périmètre de consolidation (acquisition ou cession) ;
- * les litiges majeurs qui ne naissent pas de l'activité opérationnelle du Groupe.

2.20 Résultat par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net – part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat net dilué par action est calculé en divisant le résultat net – part du Groupe – de l'exercice par le nombre moyen d'actions en circulation majoré de l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument.

En cas d'éléments non courants, un résultat net hors éléments non courants par action est calculé en corrigeant le résultat net – part du Groupe des éléments non courants pour leur montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés. Les éléments non courants pris en compte pour ce calcul correspondent aux éléments inclus sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

2.21 Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Président-Directeur Général et les directeurs du comité exécutif, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe Fnac.

Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe Fnac 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 impacts de ce changement de méthode sont :

(en millions d'euros)	2015	2014
Impacts sur les autres produits et charges courants	(0,7)	1,2
Impacts sur les réserves part du Groupe	11,0	9,8
Impacts total sur les capitaux propres du Groupe	10,3	11,0
Impacts sur les dettes fiscales (hors IS)	(10,3)	(11,0)

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 Fnac exerce ses activités au travers des magasins :

- * France : ce secteur est composé des activités du Groupe Fnac réalisées sur le territoire français, ainsi que les activités managées depuis le territoire français (les franchises du Maroc, du Qatar, et de la Côte d'Ivoire) ;
- * Péninsule Ibérique : ce secteur est composé des activités du Groupe Fnac réalisées et regroupées sur les territoires Espagnol et Portugais ;
- * Brésil : ce secteur est composé des activités du Groupe Fnac réalisées et regroupées sur le territoire Brésilien ;
- * Autres pays : ce secteur est composé des activités du Groupe Fnac réalisées et regroupées sur les territoires Belge et Suisse.

Les données de gestion utilisées pour évaluer la performance d'un secteur sont établies conformément aux principes IFRS appliqués par le Groupe Fnac pour ses états financiers consolidés.

2.22 Application anticipée de l'interprétation IFRIC 21

L'interprétation IFRIC 21, adoptée par l'Union européenne au 17 juin 2014 a été appliquée par anticipation dans les comptes clos au 31 décembre 2014. Conformément à la norme IAS 8, les changements de méthodes comptables résultant de la première application de la présente interprétation ont été comptabilisés de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2013.

Pour le Groupe Fnac, les principales taxes entrant dans le champ d'application de cette interprétation sont la contribution sociale de solidarité et la taxe sur les surfaces commerciales.

Seules les sociétés françaises du Groupe Fnac sont impactées par cette interprétation.

NOTE 3

Faits marquants

3.1 Évolutions du périmètre de consolidation

Dans le cadre du développement à venir des activités billetterie, au cours de l'année 2015, le Groupe a procédé à la création des sociétés SwissBillet en Suisse et Belgium Ticket en Belgique.

Afin d'accompagner le développement d'un nouveau format de magasin, le Groupe a procédé à la création de la société Fnac Acces au cours de l'année 2015.

3.2 Autres faits marquants

Le 30 septembre 2015, Groupe Fnac a annoncé avoir remis une proposition au conseil d'administration de Darty plc (« Darty ») en vue de l'acquisition potentielle de Darty. Les modalités de cette proposition sont expliquées dans le chapitre 4, note 4.1.2.3 du présent document.

Le 30 décembre 2015, Groupe Fnac a procédé au remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée, ainsi que des intérêts acquis pour un total de 67,9 millions d'euros. Ces titres avaient été émis en avril 2013, pour un montant de 60 millions d'euros.

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.

4.1 Informations par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	France	Péninsule Ibérique	Brésil	Autres pays	Total
2015					
Produits des activités ordinaires	2 783,6	657,3	136,8	298,1	3 875,8
Produits techniques	1 581,1	393,9	100,0	163,6	2 238,6
Produits éditoriaux	1 026,0	243,8	33,4	124,6	1 427,8
Services	176,5	19,6	3,4	9,9	209,4
Résultat opérationnel	45,8	22,4	(0,2)	7,7	75,7
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie ^(a)	29,1	11,3	(4,9)	8,0	43,5
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles ^(b)	47,1	6,8	0,5	3,7	58,1
Actifs sectoriels	987,9	171,9	60,5	83,8	1 304,1
Passifs sectoriels	890,2	251,9	18,4	76,3	1 236,8

(en millions d'euros)	France	Péninsule Ibérique	Brésil	Autres pays	Total
2014					
Produits des activités ordinaires	2 771,7	659,1	174,9	289,4	3 895,1
Produits techniques	1 510,5	397,7	124,1	152,5	2 184,8
Produits éditoriaux	1 092,1	244,3	46,9	129,0	1 512,3
Services	169,1	17,1	3,9	7,9	198,0
Résultat opérationnel	40,9	20,5	1,5	5,1	68,0
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie ^(a)	45,4	12,3	(4,1)	3,5	57,1
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles ^(b)	37,6	8,7	0,8	1,6	48,7
Actifs sectoriels	1 001,1	167,3	69,3	68,3	1 306,0
Passifs sectoriels	851,6	237,2	25,8	62,4	1 177,0

(a) Les produits & charges sans contrepartie en trésorerie incluent :

- les amortissements & les dépréciations courantes & non courantes, ainsi que les pertes de valeur sur actifs non courants ;
- les dotations et reprises courantes & non courantes aux provisions pour risques et charges ;
- les dotations, reprises et actualisation des provisions pour retraites & autres avantages similaires ;
- les charges & produits non décaissables liées aux stock-options et assimilés ;
- les résultats de cession des actifs opérationnels & financiers ;
- les dotations et reprises des impôts différés.

(b) Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles hors location-financement, y compris la variation des créances et dettes sur immobilisations.

4.2 Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

Le total des actifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Goodwill	332,4	332,4
Immobilisations incorporelles	71,4	68,1
Immobilisations corporelles	156,5	163,2
Autres actifs non courants	0,1	0,1
Actifs sectoriels non courants	560,4	563,8
Stocks	466,9	469,4
Créances clients	104,1	129,7
Autres actifs courants	172,7	143,1
Actifs sectoriels	1 304,1	1 306,0
Actifs financiers non courants	8,2	6,9
Actifs d'impôts différés	37,4	33,0
Créances d'impôts exigibles	6,2	6,2
Autres actifs financiers courants	12,0	4,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	544,7	535,6
Actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0
TOTAL ACTIF	1 912,6	1 892,6

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Dettes fournisseurs	817,0	767,7
Autres passifs courants	419,8	409,3
Passifs sectoriels	1 236,8	1 177,0
Capitaux propres part du Groupe	557,3	588,7
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés	7,0	6,7
Emprunts et dettes financières à long terme	0,3	0,3
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	77,4	69,1
Emprunts et dettes financières à court terme	0,3	0,2
Autres passifs financiers courants	6,0	2,5
Provisions courantes	13,8	34,8
Dettes d'impôts exigibles	13,7	13,3
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	0,0	0,0
TOTAL PASSIF	1 912,6	1 892,6

NOTE 5 Produits des activités ordinaires

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Ventes nettes de biens	3 666,4	3 697,1
Ventes nettes de service	156,2	162,2
Autres revenus	53,2	35,8
TOTAL VENTES	3 875,8	3 895,1

Les ventes de biens sont présentées nettes des différentes remises commerciales accordées aux clients, y compris les remises différées relatives aux programmes de fidélité.

Les ventes de services comprennent les ventes de cartes de fidélité et de certains contrats d'extension de garantie, qui sont étalées linéairement sur la durée des contrats. Elles comprennent également les commissions perçues sur les ventes de biens ou de services dans lesquelles le Groupe intervient en tant qu'agent (notamment : billetterie, téléphonie, coffrets cadeaux, contrats d'extension de garantie « NES », Marketplace).

Les autres revenus comprennent essentiellement la refacturation des frais de port et de commissions, ainsi que les produits de non-utilisation des cartes et chèques cadeaux.

En 2015, les modalités de reconnaissance des produits de non-transformation relatifs aux cartes cadeaux Fnac ont été modifiées. Ces produits sont dorénavant reconnus à l'émission de la carte. Précédemment ces produits étaient reconnus à l'extinction de la période d'utilisation de la carte Fnac. Ce changement d'estimation a eu une incidence positive de 4,1 millions d'euros sur les ventes et la marge du Groupe Fnac.

NOTE 6 Charges de personnel

Les frais de personnel incluent principalement les rémunérations fixes et variables, les charges sociales, les charges liées à la participation des salariés et autres intéressements, les coûts des formations, ainsi que les charges liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant (note 23).

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
France	(440,4)	(431,6)
Péninsule Ibérique	(70,1)	(68,8)
Brésil	(12,7)	(15,2)
Autres pays	(41,2)	(39,6)
TOTAL	(564,4)	(555,2)

En 2015, les frais de personnel, incluent une charge de 30,4 millions d'euros contre 18,4 millions d'euros en 2014, liée à l'application de la norme IFRS 2 relative à l'ensemble des transactions fondées sur la base des actions du Groupe Fnac.

L'effectif moyen payé du Groupe Fnac, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

	2015	2014
France	7 746	7 944
Péninsule Ibérique	2 806	2 762
Brésil	684	737
Autres pays	688	705
TOTAL	11 924	12 148

L'effectif inscrit au 31 décembre du Groupe Fnac est le suivant :

	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
France	8 480	8 812
Péninsule Ibérique	3 962	3 940
Brésil	727	819
Autres pays	917	907
TOTAL	14 086	14 478

NOTE 7 Plans de rémunération de la performance

La juste valeur de l'ensemble des plans de rémunération de la performance a été évaluée selon une méthodologie de calcul Black & Scholes basée sur des tirages aléatoires des cours futurs de l'action avec une hypothèse de volatilité de l'action Fnac de 30 %. La projection des cours a été faite selon la méthode stochastique basée sur le mouvement brownien géométrique.

7.1 Plans d'unités de valeur

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2015 au titre des plans d'unités de valeur attribués en 2013 et 2014 s'élève à 19,1 millions d'euros.

Plan 2014

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2014 a décidé l'attribution d'unités de valeur à certains collaborateurs du Groupe (125 bénéficiaires) dans l'objectif de les fidéliser tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires. Les unités de valeur seront acquises le 28 février 2016 (et le 28 février 2017 pour les membres du Comex) sous condition de présence et de performance. La valeur de l'unité est assise sur une moyenne des cours de bourse de l'action Groupe Fnac. Si le cours de l'action Groupe Fnac en février 2016 est inférieur à un cours prédéfini, il ne sera procédé à aucun versement. Le versement associé, en numéraire, sera effectif en avril 2016 et février 2017.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2015 au titre de ce plan d'unités de valeur s'élève à 6 millions d'euros.

Les principales caractéristiques de ce plan sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'unités de valeur 2014-2017
Date du conseil d'administration	26 février 2014
Période d'acquisition	2 ans/3 ans
Date d'acquisition	28 février 2016 et 28 février 2017
Nombre de bénéficiaires	125
Nombre de bénéficiaires au 31/12/2015	107
Condition de performance	Oui

Nombre d'unités de valeur	Plan d'unités de valeur 2014-2017
Attribuées	170 048
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2015	168 754
Acquises en 2015	0
Annulées en 2015	14 449
En cours d'acquisition au 31 décembre 2015	154 305

Plan 2013

Le plan 2013 en unités de valeur est en partie arrivé à échéance au 31 juillet 2015. En effet, les bénéficiaires du plan présents au 31 juillet 2015 ont acquis, compte tenu des conditions de performance (moyenne des cours de clôture de bourse de juillet 2015 à 55,07 €) leurs unités de valeur à ce prix de sortie. Ces montants ont été versés en numéraire sur le mois d'octobre 2015 aux bénéficiaires présents au 31 juillet 2015, pour un montant total

de 22,7 millions d'euros charges patronales comprises. Pour une partie du Comex, les deux tiers de ces unités de valeur ont été versés, le tiers restant étant lié à une condition de présence au 31 juillet 2016.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2015 au titre de ce plan d'unités de valeur s'élève à 13,1 millions d'euros.

Principales caractéristiques	Plan d'unités de valeur 2013-2016
Date du conseil d'administration	30 juillet 2013
Période d'acquisition	2 ans/3 ans
Date d'acquisition	31 juillet 2015 et 31 juillet 2016
Nombre de bénéficiaires à l'origine	112
Nombre de bénéficiaires au 31/12/2015	95
Condition de performance	Oui

Nombre d'unités de valeur	Plan d'unités de valeur 2013-2016
Attribués	456 018
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2015	417 211
Acquises en 2015	321 288
Annulées en 2015	13 688
En cours d'acquisition au 31 décembre 2015	82 235

7.2 Plans d'options de performance

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2015 au titre des plans d'options de performance attribués en 2013, en 2014, et en 2015 s'élève à 9,4 millions d'euros.

Plan 2015

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2015 a acté l'attribution d'options de performance à certains dirigeants du Groupe dans l'objectif de les fidéliser tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires. Le dénouement s'effectuera en trésorerie et en instruments de capitaux propres selon les bénéficiaires.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Les options ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (mars 2015 – septembre 2017 et mars 2015 – septembre 2018) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de chaque période d'acquisition et seront subordonnées à une condition de performance boursière du Groupe Fnac définie pour chacune des deux périodes. Les options devront être levées entre le 1^{er} et 20 octobre suivant la date d'échéance.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2015 au titre du plan 2015 d'options de performance s'élève à 0,8 million d'euros.

Principales caractéristiques	Plan d'options de performance 2015-2018
Date du conseil d'administration	26 février 2015
Période d'acquisition	3 ans et 7 mois
Prix d'exercice	44,10 €
Nombre de bénéficiaires	12
Condition de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2015-2018
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2015	0
Attribuées	164 954
Acquises en 2015	0
Annulées en 2015	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2015	164 954

Plan 2014

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2015 au titre du plan 2014 d'options de performance s'élève à 2,6 millions d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'options de performance 2014-2017
Date du conseil d'administration	26 février 2014
Période d'acquisition	3 ans et 7 mois
Prix d'exercice	23,60 €
Nombre de bénéficiaires	9
Condition de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2014-2017
Attribuées	366 406
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2015	366 406
Acquises	0
Annulées	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2015	366 406

Plan 2013

La première tranche du plan 2013 en options de performance a été acquise au 31 mars 2015. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse du mois de mars 2015 (moyenne à 55,88 €) et des conditions de performance, 100 % des options de la première tranche ont été acquises pour les

bénéficiaires présents au 31 mars 2015. Ces options ont été levées entre le 20 avril et le 19 mai 2015 ou versées en numéraire en avril 2015 pour le Président-Directeur Général (voir chapitre 3.3.1).

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2015 au titre du plan 2013 d'options de performance s'élève à 6,0 millions d'euros.

Les principales caractéristiques de ce plan sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'options de performance 2013-2017
Date du conseil d'administration	22 octobre 2013
Période d'acquisition	3 ans et 5 mois
Prix d'exercice	20,28 €
Nombre de bénéficiaires	9
Condition de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2013-2017
Attribuées	656 536
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2015	656 536
Acquises en 2015	159 324
Annulées en 2015	33 544
En cours d'acquisition au 31 décembre 2015	463 668

7.3 Plan d'actions gratuites

Plan 2015

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2015 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (132 bénéficiaires) afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en trésorerie et en instruments de capitaux propres selon les bénéficiaires.

La durée de ce plan est de 4 ans (mars 2015 – février 2019). L'acquisition définitive de ces actions gratuites est subordonnée à une condition de présence de 2 ans (mars 2015 – février 2017) pour les résidents français et de 4 ans (mars 2015 – février 2019) pour les résidents étrangers, ainsi qu'à une condition de performance boursière du Groupe Fnac évaluée en février 2017. En outre les résidents français seront tenus de conserver pendant une période de 2 ans ces actions (mars 2017 – février 2019 : période de conservation).

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2015 au titre du plan 2015 d'actions gratuites s'élève à 1,9 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2015-2019
Date du conseil d'administration	26 février 2015
Période d'acquisition	
Résidents français	2 ans (mars 2015 – février 2017)
Résidents étrangers	4 ans (mars 2015 – février 2019)
Période de conservation	
Résidents français	2 ans (mars 2017 – février 2019)
Nombre de bénéficiaires	132
Nombre de bénéficiaires au 31/12/2015	130
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2015-2019
Attribuées	82 494
Acquises en 2015	0
Annulées en 2015	1 440
En cours d'acquisition au 31 décembre 2015	81 054

7.4 Analyse de sensibilité aux variations du cours de l'action Fnac

Un cours de 54,30 euros a été retenu pour l'évaluation de la juste valeur de l'engagement des plans d'unités de valeur et des plans d'options de performance. L'impact d'une variation de plus ou moins un euro du cours de l'action sur la juste valeur de l'engagement représente une variation de 0,3 million d'euros.

7.5 Plans d'attribution gratuite d'actions et plans d'option d'achat et de souscription d'action Kering

Des actions gratuites et des options d'achat et de souscription d'actions ont été attribuées par le groupe Kering en titres

Kering à des collaborateurs du Groupe Fnac. Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 2 relatives aux plans réglés en instruments de capitaux propres, seuls les plans émis postérieurement au 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1^{er} janvier 2005 ont fait l'objet d'une évaluation.

En 2015, aucun montant n'a été refacturé par le groupe Kering au Groupe Fnac au titre de ces plans. Un montant de 3,3 millions d'euros avait été refacturé sur l'exercice 2013 par le groupe Kering au Groupe Fnac au titre des plans définitivement attribués au bénéfice de collaborateurs du Groupe Fnac.

Au 31 décembre 2015, il n'existe plus de plans non éligibles (antérieurs au 7 novembre 2002). Les principales caractéristiques de ces plans sont résumées ci-dessous :

	Plan 2005/2	Plan 2007/1	Plan 2011/2	Plan 2012/2
Plans de stock-options et actions gratuites	Options de souscription	Options d'achat	Actions gratuites	Actions gratuites
Date d'attribution	19/05/2005	14/05/2007	19/05/2011	27/04/2012
Date d'expiration	18/05/2015	13/05/2015	N/A	N/A
Acquisition des droits	(a)	(a)	(b)	(b)
Nombre de bénéficiaires	112	46	43	38
Nombre attribué à l'origine	47 610	49 050	5 110	3 685
Nombre en circulation au 31/12/14	2 570	19 760	4 230	2 975
Nombre en circulation au 01/01/15	2 570	19 760	4 230	2 975
Nombre annulé en 2015		3 560		
Régularisations 2015	32			
Nombre exercé en 2015	2 602	15 250		
Nombre d'actions remises			4 230	
Nombre expiré en 2015		950		
Nombre en circulation au 31/12/15	0	0	0	2 975
Nombre exerçable au 31/12/15				
Prix d'exercice (en euros)	78,01	127,58		
Prix moyen pondéré des options exercées/actions remises (en euros)	185,63	171,22		

La levée d'options d'achat et la remise d'actions gratuites ne donnent pas lieu à augmentation de capital.

Pour tous ces plans, la période de blocage est de quatre ans à compter de la date d'attribution.

(a) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits) et de démission (perte de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.

(b) Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de

titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. Il n'y a pas de période d'incessibilité.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires a été réalisée à la date d'attribution des plans :

* pour les plans d'options de souscription et d'achat d'actions, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme trinomial avec seuils d'exercice, tenant compte notamment du nombre d'options potentiellement exerçables à la fin de la période d'acquisition des droits ;

* pour les plans d'attribution d'actions gratuites, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme de Monte Carlo à deux sous-jacents.

NOTE 8 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe Fnac. Sa décomposition se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
France	53,2	47,5
Péninsule Ibérique	24,1	23,6
Brésil	(0,5)	(0,9)
Autres pays	8,2	6,9
Résultat opérationnel courant	85,0	77,1

Les autres produits et charges opérationnels courants s'élèvent à - 496,4 millions d'euros en 2015 (contre - 511,6 millions d'euros en 2014).

Outre les amortissements et provisions, les autres produits et charges opérationnels sont principalement composés des charges de loyer, des coûts de transport, ainsi que des coûts de la communication externe. En 2015, le résultat opérationnel courant inclut une plus-value liée à la cession du crédit-bail de l'unité logistique de Wissous pour un montant de 4,8 millions d'euros.

NOTE 9 Autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	2015	2014
Charges opérationnelles non courantes	(10,7)	(12,7)
Coûts liés à l'acquisition de DARTY	(5,5)	0,0
Charges de restructuration	(3,2)	(12,7)
Autres risques	(2,0)	0,0
Produits opérationnels non courants	1,4	3,6
Litiges et contentieux	1,4	3,6
TOTAL	(9,3)	(9,1)

Afin de faciliter la lecture du compte de résultat et de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle de l'ensemble consolidé sont identifiés sur la ligne du résultat opérationnel intitulée « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

En 2015, la charge totale de 9,3 millions d'euros est composée principalement :

- * de 5,5 millions d'euros de coûts engagés dans le cadre de l'acquisition de Darty ;
- * de charges de restructuration à hauteur de 3,2 millions d'euros en France et à l'international ;

- * d'autres charges liées à des risques opérationnels à hauteur de 2,0 millions d'euros ;

- * de produits nets liés à des litiges et contentieux pour 1,4 million d'euros.

En 2014, la charge totale de 9,1 millions d'euros est composée principalement :

- * de charges de restructuration à hauteur de 12,7 millions d'euros en France et à l'international ;

- * de produits nets liés à des litiges et contentieux pour 3,6 millions d'euros.

NOTE 10 Charges financières (nettes)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Coût de l'endettement financier net	(0,6)	(0,3)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	1,1	0,7
Charges financières au coût amorti	(1,7)	(1,0)
Autres produits et charges financiers	(12,5)	(11,8)
Commissions d'émission et de non-utilisation sur lignes de crédit	(5,5)	(5,4)
Effet de l'actualisation de la dette nette liée aux régimes à prestations définies	(1,4)	(1,9)
Coût du crédit à la consommation	(5,6)	(4,8)
Autres charges financières nettes	0,0	0,3
TOTAL	(13,1)	(12,1)

Au 31 décembre 2015, le résultat financier est constitué d'une charge financière de 13,1 millions d'euros à comparer à une charge financière de 12,1 millions d'euros à la même période de l'exercice précédent.

Le coût de l'endettement financier du Groupe est quasi stable en 2015 par rapport à 2014 et s'établit à 0,6 million d'euros. La structure financière du Groupe a peu évolué au courant de l'exercice 2015.

Les autres produits et charges financiers sont principalement composés :

- * de la quote-part des coûts de la ligne de crédit renouvelable de 250 millions d'euros étalés sur trois ans, à hauteur de 5,5 millions d'euros ;
- * des charges relatives au coût du crédit à la consommation pour 5,6 millions d'euros en 2015 (contre 4,8 millions d'euros en 2014) ;
- * de l'effet de l'actualisation des actifs et passifs des engagements post-emploi du Groupe à hauteur de 1,4 million d'euros en 2015 (contre 1,9 million d'euros en 2014).

NOTE 11 Impôt**11.1 Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies****11.1.1 Charge d'impôt**

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Résultat avant impôt	62,6	55,9
Charge d'impôt exigible hors CVAE	(7,8)	(8,9)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(9,0)	(9,2)
Produit/(charge) d'impôt différé	2,5	3,6
Charge totale d'impôt	(14,3)	(14,5)
Taux d'impôt effectif	22,84 %	25,94 %

11.1.2 Rationalisation du taux d'impôt

<i>(en % du résultat avant impôt)</i>	2015	2014
Taux d'impôt applicable en France	38,00 %	38,00 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères	(12,49 %)	(15,68 %)
Taux d'impôt théorique	25,51 %	22,32 %
Effet des éléments taxés à taux réduits	(1,24 %)	(1,59 %)
Effet des différences permanentes	(2,03 %)	3,97 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	(13,74 %)	(14,51 %)
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	3,64 %	2,95 %
Effet de la CVAE	10,71 %	12,76 %
Autres	(0,01 %)	0,04 %
Taux effectif d'imposition	22,84 %	25,94 %

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, et d'une majoration exceptionnelle de 10,7 % pour les sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros soit 38 %.

11.1.3 Taux d'impôt courant

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Résultat avant impôt	62,6	55,9
Éléments non courants	(9,3)	(9,1)
Résultat courant avant impôt	71,9	65,0
Charge totale d'impôt	(14,3)	(14,5)
Impôt sur éléments non courants	0,7	2,4
Charge d'impôt courant	(15,0)	(16,9)
Taux d'impôt courant	20,92 %	26,00 %

À compter du 1^{er} janvier 2013, Groupe Fnac a constitué son propre groupe fiscal pour l'ensemble de ses filiales françaises, mises à part les sociétés Tick&Live (ex Kyro) et Fnac Acces.

11.2 Évolution des postes de bilan**11.2.1 Impôt exigible**

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2014	Résultat	Flux de trésorerie BFR	variations de périmètre et de change	Au 31 décembre 2015
Créances d'impôts exigibles	6,2				6,2
Dettes d'impôts exigibles	(13,3)				(13,7)
Impôts exigibles	(7,1)	(16,8)	16,4	0,0	(7,5)

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2013	Résultat	Flux de trésorerie BFR	variations de périmètre et de change	Au 31 décembre 2014
Créances d'impôts exigibles	13,1				6,2
Dettes d'impôts exigibles	(16,8)				(13,3)
Impôts exigibles	(3,7)	(18,1)	13,6	1,1	(7,1)

11.2.2 Impôt différé

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Différences de change et autres	Au 31 décembre 2015
Actifs nets d'impôts différés	33,0	2,5	1,9	0,0	37,4
Passifs d'impôts différés	0,0				0,0
Impôts différés nets	33,0	2,5	1,9	0,0	37,4

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Différences de change et autres	Au 31 décembre 2015
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	19,3	0,3	1,9	0,2	21,7
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	9,9	2,9			12,8
Autres actifs & passifs	3,8	(0,7)		(0,2)	2,9
Actifs (Passifs) d'impôts différés nets	33,0	2,5	1,9	0,0	37,4

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2013	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Différences de change et autres	Au 31 décembre 2014
Actifs nets d'impôts différés	28,1	3,6	2,2	(0,9)	33,0
Passifs d'impôts différés	0,0				0,0
Impôts différés nets	28,1	3,6	2,2	(0,9)	33,0

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2013	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Différences de change et autres	Au 31 décembre 2014
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	18,1	(1,0)	2,2		19,3
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	6,9	3,0			9,9
Autres actifs & passifs	3,1	1,6		(0,9)	3,8
Actifs (Passifs) d'impôts différés nets	28,1	3,6	2,2	(0,9)	33,0

En 2015 et 2014, les pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus de 12,8 millions d'euros et 9,9 millions d'euros, respectivement, se rapportent à l'ensemble du périmètre du Groupe Fnac.

11.3 Impôt différé non reconnu

L'évolution des pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés, s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Pertes fiscales non activées	54,8	73,0
Différences temporelles non activées	18,5	33,3
TOTAL DES BASES FISCALES NON RECONNUES	73,3	106,3

La variation des différences temporelles non activées est principalement liée à la diminution des provisions pour risques (note 24).

Il n'existe pas d'impôts différés non reconnus au titre des différences temporelles liées à des participations dans les filiales au 31 décembre 2015.

11.4 Évolution et échéancier des pertes fiscales

<i>(en millions d'euros)</i>	Total	Dont part non activée	Dont part activée
Au 31 décembre 2014	100,8	73,0	27,8
Déficits créés au cours de l'exercice	9,6		
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(3,6)		
Variations de périmètre et de change	(14,6)		
Au 31 décembre 2015	92,2	54,8	37,4
Déficits reportables avec une échéance	0,0	0,0	0,0
À moins de 5 ans	0,0		
À plus de 5 ans	0,0		
Déficits reportables indéfiniment	92,2	54,8	37,4
TOTAL	92,2	54,8	37,4

NOTE 12 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 2015, en moyenne, le Groupe Fnac a détenu 12 325 actions d'auto-contrôle, et ce, dans le cadre du contrat de liquidité ouvert le 19 juin 2013 auprès de Rothschild & Cie Banque.

Au 31 décembre 2015, le Groupe Fnac a liquidé sa position et ne détient aucune action d'auto-contrôle.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le nombre moyen pondéré d'actions défini ci-avant, majoré du nombre moyen

pondéré d'actions ordinaires potentiellement dilutives. Les actions potentiellement dilutives correspondent aux actions accordées au personnel dans le cadre de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres.

Les instruments émis par le Groupe Fnac ont un effet dilutif sur l'année 2015, à hauteur de 316 591 actions.

Le nombre d'actions qui pourraient devenir potentiellement dilutives sur un exercice ultérieur s'élève à 321 708 actions.

12.1 Résultats par action

Résultat par action au 31 décembre 2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	47,8	47,8	0,0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	16 659 746	16 659 746	16 659 746
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(12 325)	(12 325)	(12 325)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	16 647 421	16 647 421	16 647 421
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	2,87	2,87	0,00

<i>(en millions d'euros)</i>	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	47,8	47,8	0,0
Instruments convertibles et échangeables			
Résultat net part du Groupe dilué	47,8	47,8	0,0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	16 647 421	16 647 421	16 647 421
Actions ordinaires potentielles dilutives	316 591	316 591	316 591
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	16 964 012	16 964 012	16 964 012
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	2,82	2,82	0,00

Résultat par action au 31 décembre 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	41,8	41,8	0,0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	16 595 610	16 595 610	16 595 610
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(41 931)	(41 931)	(41 931)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	16 553 679	16 553 679	16 553 679
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	2,53	2,53	0,00

<i>(en millions d'euros)</i>	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	41,8	41,8	0,0
Instruments convertibles et échangeables			
Résultat net part du Groupe dilué	41,8	41,8	0,0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	16 553 679	16 553 679	16 553 679
Actions ordinaires potentielles dilutives	173 758	173 758	173 758
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	16 727 437	16 727 437	16 727 437
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	2,50	2,50	0,00

12.2 Résultats par action des activités poursuivies hors éléments non courants

Les éléments non courants concernent le poste « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat pour son montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés.

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Résultat net des activités poursuivies attribuable aux actionnaires ordinaires	47,8	41,8
Autres produits et charges opérationnels non courants	(9,3)	(9,1)
Impôts sur autres produits et charges opérationnels non courants	0,7	2,4
Intérêts non contrôlés sur autres produits et charges non courants	(0,1)	(1,2)
Résultat net hors éléments non courants	56,5	49,7
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	16 659 746	16 595 610
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(12 325)	(41 931)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	16 647 421	16 553 679
Résultat hors éléments non courants de base par action <i>(en euros)</i>	3,39	3,00
Résultat net hors éléments non courants	56,5	49,7
Instruments convertibles et échangeables		
Résultat net part du Groupe dilué	56,5	49,7
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	16 647 421	16 553 679
Actions ordinaires potentielles dilutives	316 591	173 758
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	16 964 012	16 727 437
Résultat hors éléments non courants dilué par action <i>(en euros)</i>	3,33	2,97

NOTE 13 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.

Le montant de ces éléments, avant et après effets d'impôt liés, ainsi que les ajustements de reclassement en résultat, sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	(11,2)		(11,2)
Éléments recyclables en résultat	(11,2)	0,0	(11,2)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(5,6)	1,9	(3,7)
Éléments non recyclables en résultat	(5,6)	1,9	(3,7)
Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2015	(16,8)	1,9	(14,9)

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	0,2		0,2
Éléments recyclables en résultat	0,2	0,0	0,2
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(7,1)	2,2	(4,9)
Éléments non recyclables en résultat	(7,1)	2,2	(4,9)
Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2014	(6,9)	2,2	(4,7)

NOTE 14 Goodwill

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Dépréciation	Net
Goodwill au 1^{er} janvier 2014	411,5	(79,5)	332,0
Acquisitions	0,4		0,4
Variations de change	0,1	(0,1)	0,0
Autres variations			0,0
Goodwill au 31 décembre 2014	412,0	(79,6)	332,4
Acquisitions			0,0
Variations de change	(1,1)	1,1	0,0
Autres variations			0,0
Goodwill au 31 décembre 2015	410,9	(78,5)	332,4

Mis à part les effets de variations de change, il n'y a pas eu en 2015 de variation sur le goodwill.

En 2014, la variation du goodwill net correspond à des ajustements de valeur, relatifs à l'entrée dans le périmètre de consolidation du groupe Datasport en 2013.

Les goodwill ont été alloués à des unités génératrices de trésorerie comme suit :

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2015 font ressortir une valeur d'utilité supérieure à la valeur de l'actif net pour chacune des UGT testées. Aucune dépréciation supplémentaire du goodwill n'est ainsi nécessaire.

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
France	317,1	317,1
Brésil	0,0	0,0
Autres pays	15,3	15,3
<i>dont Belgique</i>	15,3	15,3
TOTAL	332,4	332,4

NOTE 15 Immobilisations incorporelles**Valeurs brutes au 31 décembre 2015**

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2014	Acquisitions	Cessions	Variations de change	Autres variations	Au 31 décembre 2015
Logiciels	351,2	14,5	(0,2)	(0,9)	8,8	373,4
Autres immobilisations incorporelles	18,4	7,7	0,0	0,0	(1,6)	24,5
TOTAL	369,6	22,2	(0,2)	(0,9)	7,2	397,9

Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2014	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	Au 31 décembre 2015
Logiciels	(298,1)	(22,7)	0,2	0,9	(4,4)	(324,1)
Autres immobilisations incorporelles	(3,4)	(0,2)	0,0	0,0	1,2	(2,4)
TOTAL	(301,5)	(22,9)	0,2	0,9	(3,2)	(326,5)

Valeurs nettes au 31 décembre 2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2014	Acquisitions	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	Au 31 décembre 2015
Logiciels	53,1	14,5	(22,7)	0,0	0,0	4,4	49,3
Autres immobilisations incorporelles	15,0	7,7	(0,2)	0,0	0,0	(0,4)	22,1
TOTAL	68,1	22,2	(22,9)	0,0	0,0	4,0	71,4

Valeurs brutes au 31 décembre 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2013	Acquisitions	Cessions	Variations de change	Autres variations	Au 31 décembre 2014
Logiciels	333,5	15,3	(1,7)	0,1	4,0	351,2
Autres immobilisations incorporelles	15,9	5,2	0,0	0,0	(2,7)	18,4
TOTAL	349,4	20,5	(1,7)	0,1	1,3	369,6

Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2013	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	Au 31 décembre 2014
Logiciels	(276,4)	(23,4)	0,8	0,0	0,9	(298,1)
Autres immobilisations incorporelles	(3,4)	(0,6)	0,0	0,0	0,6	(3,4)
TOTAL	(279,8)	(24,0)	0,8	0,0	1,5	(301,5)

Valeurs nettes au 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2013	Acquisitions	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	Au 31 décembre 2014
Logiciels	57,1	15,3	(23,4)	(0,9)	0,1	4,9	53,1
Autres immobilisations incorporelles	12,5	5,2	(0,6)	0,0	0,0	(2,1)	15,0
TOTAL	69,6	20,5	(24,0)	(0,9)	0,1	2,8	68,1

NOTE 16 Immobilisations corporelles

Valeurs brutes au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Acquisitions	Cessions	Variations de change	Autres variations	Au 31 décembre 2015
Agencements, aménagements et installations commerciales	625,1	26,6	(30,4)	(4,0)	29,4	646,7
Matériels techniques et téléphonie	161,2	4,4	(4,8)	(1,4)	0,5	159,9
Autres immobilisations corporelles	40,3	5,8	(0,8)	0,1	(5,0)	40,4
TOTAL	826,6	36,8	(36,0)	(5,3)	24,9	847,0

Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	Au 31 décembre 2015
Agencements, aménagements et installations commerciales	(506,9)	(31,7)	30,2	4,0	(26,8)	(531,2)
Matériels techniques et téléphonie	(138,3)	(7,6)	4,8	1,5	0,1	(139,5)
Autres immobilisations corporelles	(18,2)	(2,3)	0,8	0,1	(0,2)	(19,8)
TOTAL	(663,4)	(41,6)	35,8	5,6	(26,9)	(690,5)

Valeurs nettes au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Acquisitions	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	Au 31 décembre 2015
Agencements, aménagements et installations commerciales	118,2	26,6	(31,7)	(0,2)	0,0	2,6	115,5
Matériels techniques et téléphonie	22,9	4,4	(7,6)	0,0	0,1	0,6	20,4
Autres immobilisations corporelles	22,1	5,8	(2,3)	(0,0)	0,2	(5,2)	20,6
TOTAL	163,2	36,8	(41,6)	(0,2)	0,3	(2,0)	156,5

Valeurs brutes au 31 décembre 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2013	Acquisitions	Cessions	Variations de change	Autres variations	Au 31 décembre 2014
Agencements, aménagements et installations commerciales	647,0	21,6	(16,7)	0,7	(27,5)	625,1
Matériels techniques et téléphonie	157,8	5,1	(2,7)	0,1	0,9	161,2
Autres immobilisations corporelles	39,6	6,8	(0,4)	0,0	(5,7)	40,3
TOTAL	844,4	33,5	(19,8)	0,8	(32,3)	826,6

Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2013	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	Au 31 décembre 2014
Agencements, aménagements et installations commerciales	(513,2)	(39,0)	15,9	(0,7)	30,1	(506,9)
Matériels techniques et téléphonie	(132,1)	(8,5)	2,7	(0,1)	(0,3)	(138,3)
Autres immobilisations corporelles	(17,8)	(1,2)	0,4	0,0	0,4	(18,2)
TOTAL	(663,1)	(48,7)	19,0	(0,8)	30,2	(663,4)

Valeurs nettes au 31 décembre 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2013	Acquisitions	Amortissements et dépréciations	Cessions	Variations de change	Autres variations	Au 31 décembre 2014
Agencements, aménagements et installations commerciales	133,8	21,6	(39,0)	(0,8)	0,0	2,6	118,2
Matériels techniques et téléphonie	25,7	5,1	(8,5)	0,0	0,0	0,6	22,9
Autres immobilisations corporelles	21,8	6,8	(1,2)	(0,0)	0,0	(5,3)	22,1
TOTAL	181,3	33,5	(48,7)	(0,8)	0,0	(2,1)	163,2

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le poste « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

En 2015, les cessions d'immobilisations corporelles concernent principalement des mises au rebut sur le magasin de Fnac

Montparnasse, suite à la sous-location d'une partie du magasin au profit de l'enseigne Uniqlo.

En 2014, les cessions d'immobilisations corporelles concernent principalement la fermeture du magasin de Xanadu, en Espagne.

NOTE 17 Tests de dépréciation des actifs non financiers

Les principes de dépréciation des actifs non financiers sont détaillés dans la note 2.10.

Les principales valeurs des goodwill sont décomposées dans la note 15.

17.1 Hypothèses retenues pour les tests de dépréciation

Les taux de croissance perpétuelle et d'actualisation après impôt appliqués aux flux de trésorerie attendus dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation

prévisionnelles retenues par le Groupe Fnac pour les UGT qui ont un goodwill non totalement déprécié au 31 décembre 2015, sont les suivants :

	Actualisation*		Croissance perpétuelle	
	2015	2014	2015	2014
France	9,4 %	10,8 %	1,0 %	1,0 %
Belgique	9,7 %	11,0 %	1,0 %	1,0 %

* Coût moyen pondéré du capital.

17.2 Tests de dépréciation des principales valeurs

17.2.1 Détermination de la valeur recouvrable des UGT

Pour toutes les UGT, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

17.2.2 Analyses de sensibilité

Les analyses de sensibilité menées au 31 décembre 2015, en cas de variation raisonnable des hypothèses de base et en particulier en cas de variation de plus ou moins 0,5 point du taux d'actualisation et de plus ou moins 0,5 point du taux de croissance à l'infini, ne génèrent pas de dépréciation complémentaire sur les UGT du Groupe.

Les analyses de sensibilité menées au 31 décembre 2015, en cas de variation raisonnable des hypothèses d'EBITDA et en particulier en cas de diminution de 1 à 10 points du montant d'EBITDA, ne génèrent pas de dépréciation complémentaire sur les UGT du Groupe.

17.3 Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2015 n'ont pas conduit le Groupe à comptabiliser en 2015 de pertes de valeur sur l'une de ses UGT.

NOTE 18 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Titres de participation	1,0	0,1
Dépôts et cautionnements	7,2	6,8
TOTAL	8,2	6,9

La variation des titres de participation est de 0,9 million d'euros, et il s'agit de l'acquisition de la société Eazieer.

NOTE 19 Stocks

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Stocks commerciaux bruts	483,9	492,3
Dépréciation	(17,0)	(22,9)
Valeur nette	466,9	469,4

Évolution de la dépréciation	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Au 1^{er} janvier	(22,9)	(25,2)
(Dotations)/reprises	5,7	2,3
Différences de change	0,2	0,0
Au 31 décembre	(17,0)	(22,9)

Le Groupe Fnac 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.

En 2015, les modalités de dépréciation des stocks de produits éditoriaux, faisant l'objet de retours fournisseurs, ont été amendées pour être ajustées à cette réalité économique. Ce changement d'estimation a eu une incidence favorable de 5,5 millions d'euros sur le résultat opérationnel courant du Groupe Fnac.

NOTE 20 Créances clients

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Créances clients brutes	109,7	136,6
Dépréciation des créances clients	(5,6)	(6,9)
Valeur nette	104,1	129,7

Évolution de la dépréciation	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Au 1^{er} janvier	(6,9)	(6,0)
(Dotations)/reprises	1,3	(0,9)
Différences de change	0,0	0,0
Au 31 décembre	(5,6)	(6,9)

Une dépréciation des créances clients est comptabilisée en fonction de la valeur recouvrable estimée de la créance. L'appréciation de la valeur recouvrable varie selon les canaux de vente.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Créances dans les délais	99,5	126,5
Retard n'excédant pas un mois	4,3	3,4
Retard compris entre un et six mois	1,5	1,4
Retard supérieur à six mois	4,4	5,3
Dépréciation des créances clients	(5,6)	(6,9)
Valeur nette	104,1	129,7

NOTE 21 Actifs et passifs courants

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Flux de trésorerie BFR	Flux de trésorerie autres	Variation de périmètre	Différence de change & autres	Au 31 décembre 2015
Stocks (1)	469,4	3,2			(5,7)	466,9
Créances clients débiteurs (2)	129,7	(11,6)			(14,0)	104,1
Créances clients créditeurs (3)	(14,8)	(1,8)			(0,1)	(16,7)
Créances clients nettes (4)=(2)+(3)	114,9	(13,4)	0,0	0,0	(14,1)	87,4
Dettes fournisseurs créditeurs (5)	(767,7)	(43,8)			(5,5)	(817,0)
Dettes fournisseurs débiteurs et provisions (6)	54,8	1,5			(0,4)	55,9
Dettes fournisseurs nettes (7)=(5)+(6)	(712,9)	(42,3)	0,0	0,0	(5,9)	(761,1)
Dettes sociales (8)	(135,3)	(15,9)			(0,2)	(151,4)
Dettes et créances fiscales (hors IS) (9)	(1,7)	17,7			(7,5)	8,5
Dettes sur activités commerciales (10)	(107,8)	(3,7)			6,6	(104,9)
Charges et produits comptabilisés d'avance (11)	(29,4)	4,6			0,3	(24,5)
Autres (12)	3,9	5,6			2,3	11,8
Autres BFR d'exploitation (Σ 8 à 12)	(270,3)	8,3	0,0	0,0	1,5	(260,5)
Besoins en fonds de roulement d'exploitation (Σ 1 à 12)	(398,9)	(44,2)	0,0	0,0	(24,2)	(467,3)
Autres actifs et passifs financiers courants	2,4		3,7		(0,1)	6,0
Dettes et créances sur immobilisations opérationnelles	(35,9)		(0,8)		10,9	(25,8)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(7,1)		(0,4)			(7,5)
Actifs et passifs courants ^(a)	(439,5)	(44,2)	2,5	0,0	(13,4)	(494,6)

(a) Hors provisions courantes, emprunts et dettes financières à court terme et trésorerie et équivalents de trésorerie

Compte tenu de la nature de ses activités, l'exposition du Groupe Fnac au risque de défaut de ses débiteurs ne peut avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le patrimoine du Groupe. Le poste « Dettes sur activités commerciales » comprend les activités d'adhésion, d'extension de garantie, de billetterie et de coffrets cadeaux à la clientèle.

NOTE 22 Capitaux propres**22.1 Capital social**

Au 31 décembre 2015, le capital social s'élève à 16 687 774 euros, composé de 16 687 774 actions entièrement libérées de valeur nominale de 1 euro. Comparé à l'exercice 2014, le capital social est en augmentation de 92 164 actions, représentant une valeur de 1,9 million d'euros, prime d'émission incluse, créés pour servir la levée d'option de la 1^{re} tranche du plan d'option de performance dénouée en instruments de capitaux propres et qui avait été mis en place en 2013.

22.2 Affectation du résultat

Aucun dividende n'a été distribué au titre de l'exercice 2014 en 2015.

22.2 Remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée

Le 30 décembre 2015 a procédé au remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée, ainsi que des intérêts acquis pour un total de 67,9 millions d'euros. Ces titres avaient été émis en avril 2013, pour un montant de 60 millions d'euros.

NOTE 23 Avantages du personnel et assimilés

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe Fnac 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 Fnac 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 Fnac 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 Fnac n'a pas d'obligation au titre de coûts médicaux.

23.1 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>	2015	2014
Valeur actualisée de l'engagement au 1^{er} janvier	79,2	69,1
Coûts des services rendus de la période	5,4	4,1
Cotisations effectuées par les participants	0,6	0,4
Charges d'intérêts financiers	1,6	2,2
Coûts des services passés	(0,1)	0,0
Réévaluation du passif	5,6	7,0
Réductions	(2,5)	(1,7)
Prestations servies	(2,6)	(2,1)
Variation de périmètre	0,0	0,0
Variation des cours des monnaies étrangères	1,1	0,2
Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre	88,3	79,2

La répartition de la valeur actualisée de l'engagement par type de régime et par pays au 31 décembre 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Indemnités de fin de carrière – France	73,7	66,8
Médailles du travail – France	1,8	1,9
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	12,8	10,5
Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre	88,3	79,2

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 1^{er} janvier	10,1	10,5
Cotisations effectuées par l'employeur	2,0	1,5
Cotisations effectuées par les participants	0,6	0,4
Intérêt financier sur actif	0,2	0,3
Prestations servies	(2,7)	(2,0)
Rendement réel des actifs	0,1	(0,5)
Autres	(0,1)	(0,2)
Variation de périmètre	0,0	0,0
Variation des cours des monnaies étrangères	0,7	0,1
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 31 décembre	10,9	10,1

Les paiements que le Groupe Fnac s'attend à verser sur 2016 sont estimés à 1,8 million d'euros.

Au 31 décembre 2015, les fonds des régimes à prestations définies financés sont investis à hauteur de 75,2 % dans des instruments d'emprunts.

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014	2013	2012	2011
Valeur actualisée de l'engagement	88,3	79,2	69,1	74,5	64,0
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(10,9)	(10,1)	(10,5)	(11,3)	(12,7)
Déficit/(excédent)	77,4	69,1	58,6	63,2	51,3
Provisions nettes comptabilisées au passif du bilan	77,4	69,1	58,6	63,2	51,3
<i>dont provisions – activités poursuivies</i>	<i>77,4</i>	<i>69,1</i>	<i>58,6</i>	<i>63,2</i>	<i>49,9</i>
<i>dont provisions – activités abandonnées</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>1,4</i>

(en millions d'euros)	2015	2014
Indemnités de fin de carrière – France	70,2	62,9
Médailles du travail – France	1,8	1,9
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	5,4	4,3
Provisions nettes comptabilisées au passif du bilan	77,4	69,1

23.2 Charges comptabilisées

La charge totale de 4,2 millions d'euros en 2015 (4,7 millions d'euros en 2014) comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014
Coûts des services rendus	5,3	4,3
Autres coûts	0,1	0,1
Coût financier net	1,4	1,9
Coûts des services passés pris en résultat	(0,1)	0,0
Réductions et règlements	(2,5)	(1,6)
Charge totale	4,2	4,7
<i>Dont comptabilisée en charges opérationnelles</i>	2,8	2,8
<i>en charges financières nettes</i>	1,4	1,9
<i>en activités abandonnées</i>	0,0	0,0

Sur l'exercice 2015, la réévaluation du passif net au titre des engagements à prestations définies s'élève à une perte de 5,6 millions d'euros (perte de 7,1 millions d'euros en 2014).

Le montant cumulé de la réévaluation du passif net au titre des engagements à prestations définies en autres éléments du résultat global depuis le 1^{er} janvier 2004 s'élève à 20,3 millions d'euros au 31 décembre 2015 (14,4 millions d'euros au 31 décembre 2014).

23.3 Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations du Groupe Fnac sont les suivantes :

	2015	2014
Taux d'actualisation	1,00 - 2,05 %	1,25 - 1,70 %
Taux de croissance attendu des salaires	1,50 %	1,50 - 2,00 %

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.

Par rapport aux hypothèses actuarielles présentées dans le tableau ci-dessus, les analyses de sensibilité menées montrent qu'une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation de la zone euro n'est pas significative et représente moins de 1 % du total des capitaux propres du Groupe.

L'analyse de sensibilité considérant les hypothèses de taux d'actualisation à + ou - 0,50 % est représentée dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Indemnités de fin de carrière – France	Médailles du travail – France	Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	Total
Taux d'actualisation - 50 points de base	78,4	1,8	13,7	93,9
Valeur actualisée de l'engagement 2015	73,7	1,8	12,8	88,3
Taux d'actualisation + 50 points de base	69,4	1,7	11,9	83,0

NOTE 24 Provisions

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2014	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Différence de change	Autres	Au 31 décembre 2015
Provisions pour restructurations	11,5	1,5	(10,5)	(0,6)			1,9
Provisions pour litiges et contentieux	20,4	4,6	(4,7)	(8,2)	(2,5)		9,6
Autres provisions	2,9	1,4	(1,0)	(0,5)	(0,5)		2,3
Provisions courantes	34,8	7,5	(16,2)	(9,3)	(3,0)	0,0	13,8
TOTAL	34,8	7,5	(16,2)	(9,3)	(3,0)	0,0	13,8
Impact résultat		(7,5)		9,3			1,8
• résultat opérationnel courant		(2,2)		2,7			0,5
• autres produits et charges opérationnels non courants		(5,3)		6,6			1,3

En 2015, les reprises de provisions non utilisées concernent principalement la prescription de litiges et contentieux. Les provisions pour litiges et contentieux correspondent notamment à des litiges avec des tiers et à des contentieux avec les administrations fiscales dans les différents pays (note 31.6).

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2013	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Différence de change	Autres	Au 31 décembre 2014
Provisions pour restructurations	17,3	7,7	(7,4)	(6,2)	0,1		11,5
Provisions pour litiges et contentieux	22,3	3,8	(0,7)	(8,5)	0,4	3,1	20,4
Autres provisions	2,1	0,9	(2,4)	(0,8)		3,1	2,9
Provisions courantes	41,7	12,4	(10,5)	(15,5)	0,5	6,2	34,8
TOTAL	41,7	12,4	(10,5)	(15,5)	0,5	6,2	34,8
Impact résultat		(12,4)		15,5			3,1
• résultat opérationnel courant		(1,0)		0,9			(0,1)
• autres produits et charges opérationnels non courants		(11,4)		14,6			3,2

NOTE 25 Trésorerie et équivalents de trésorerie**25.1 Analyse par catégorie de trésorerie**

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Trésorerie	256,0	159,1
Équivalents de trésorerie	288,7	376,5
TOTAL	544,7	535,6

Au 31 décembre 2015, les équivalents de trésorerie sont composés de Sicav de placement, ainsi que de trois comptes rémunérés. Par ailleurs, les SICAV de placement comprennent un montant de 6,0 millions d'euros alloué dans le cadre de la mise en œuvre du contrat de liquidité. Ce contrat est destiné à favoriser la liquidité des transactions et la régularité de cotation du titre Groupe Fnac. Les composants des équivalents de trésorerie ont peu évolué par rapport au 31 décembre 2014.

Les éléments comptabilisés par le Groupe Fnac en tant que « Trésorerie et équivalents de trésorerie » répondent strictement aux critères repris dans la position de l'AMF publiée en 2008 et actualisée en 2011. En particulier, les placements sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe Fnac et dans le strict respect des critères de qualification définis par la norme IAS 7 et des recommandations de l'AMF. Au 31 décembre 2015, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

25.2 Analyse par devise

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	%	Au 31 décembre 2014	%
Euro	532,3	97,7 %	516,0	96,3 %
Franc suisse	12,2	2,2 %	16,5	3,1 %
Autres devises	0,2	0,0 %	3,1	0,6 %
TOTAL	544,7	100,0 %	535,6	100,0 %

NOTE 26 Dettes financières**26.1 Analyse de la dette par échéance de remboursement**

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	0,3		0,2	0,1	0,0	0,0	0,0
Dettes sur contrats de location-financement	0,3		0,2	0,1			
Emprunts et dettes financières à court terme	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dettes sur contrats de location-financement	0,2	0,2					
Découverts bancaires	0,1	0,1					
TOTAL	0,6	0,3	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0
%		50,0 %	33,3 %	16,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2014	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	0,3		0,2	0,1	0,0	0,0	0,0
Dettes sur contrats de location-financement	0,3		0,2	0,1			
Emprunts et dettes financières à court terme	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dettes sur contrats de location-financement	0,2	0,2					
Découverts bancaires	0,0						
TOTAL	0,5	0,2	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0
%		40,0 %	40,0 %	20,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Au 31 décembre 2015, la dette financière du Groupe Fnac est principalement composée de dettes sur contrats de location-financement.

26.2 Analyse par devise de remboursement

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2015	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	Au 31 décembre 2014	%
Euro	0,5	0,3	0,2	83,3 %	0,5	100,0 %
Franc suisse	0,1		0,1	16,7 %	0,0	0,0 %
TOTAL	0,6	0,3	0,3		0,5	

26.3 Dette brute par catégorie

La dette brute du Groupe Fnac se répartit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Dettes sur contrats de location-financement	0,5	0,5
Découverts bancaires	0,1	0,0
TOTAL	0,6	0,5

NOTE 27**Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse**

Au 31 décembre 2015, l'exposition aux différents risques de marché s'analyse de la manière suivante :

27.1 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Échéancier pour 2015			
	Au 31 décembre 2015	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	444,4	444,4		
Actifs financiers à taux variable	444,4	444,4	0,0	0,0
Autres dettes financières	0,6	0,3	0,3	0,0
Passifs financiers à taux variable	0,6	0,3	0,3	0,0

<i>(en millions d'euros)</i>	Échéancier pour 2014			
	Au 31 décembre 2014	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	485,1	485,1		
Actifs financiers à taux variable	485,1	485,1	0,0	0,0
Autres dettes financières	0,5	0,2	0,3	0,0
Passifs financiers à taux variable	0,5	0,2	0,3	0,0

Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

Sur la base des éléments présentés ci-dessus, une variation de 50 points de base des taux d'intérêt aurait un impact, sur l'exposition nette du Groupe Fnac, en année pleine de 1,2 million d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe Fnac au 31 décembre 2015.

<i>(en millions d'euros)</i>	Impact résultat
Au 31 décembre 2015	
Variation de + 50 points de base	1,2
Variation de - 50 points de base	(1,2)

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

27.2 Exposition aux risques de change

Le Groupe Fnac utilise pour la gestion du risque de change des instruments de change à terme, afin de couvrir ses risques commerciaux export et import. L'encours de change à terme est nul au 31 décembre 2015 comme au 31 décembre 2014.

Par ailleurs, le Groupe Fnac 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 IAS 39, ces instruments dérivés sont analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture. Au 31 décembre 2015, le Groupe Fnac

ne détient pas de dérivés éligibles 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 Fnac 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 IAS 39 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte le résultat financier.

Au 31 décembre 2015 ces dérivés incluent la mise en place d'une couverture par option, acquise dans le cadre de la couverture du

paiement de l'alternative partielle en numéraire de 66,7 millions de livres, aux actionnaires de Darty. Lors de son acquisition, la couverture par option a donné lieu à la comptabilisation d'un actif

de 0,7 million d'euros à l'actif du bilan. Au 31 décembre 2015 la variation de la juste valeur de cet actif a un impact de - 0,2 million d'euros sur le résultat financier.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Euro	Dollar américain	Livre sterling	Franc suisse	Autres
Couvertures de dérivés en juste valeur par résultat	97,9	0,0	0,0	97,9	0,0	0,0
Achats à terme & swaps achat à terme	97,9			97,9		0,0

Au 31 décembre 2015, l'exposition bilantielle du Groupe Fnac en devise de transaction autre que l'euro était la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	BRL	Franc suisse
Créances commerciales exposées	25,4	25,2	0,2
Autres actifs financiers exposés	11,5	0,2	11,3
Dettes fournisseurs exposées	44,6	29,6	15,0
Dettes financières exposées	0,0		
Exposition brute au bilan	(7,7)	(4,2)	(3,5)
Instrument de couverture	0,0		
Exposition brute après gestion	(7,7)	(4,2)	(3,5)

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 du Groupe Fnac dans sa monnaie de présentation (euro) ainsi que la valorisation de la position de change bilantielle 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 Fnac (le dollar américain, le franc suisse et le réal brésilien) est non significatif.

27.3 Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Dans le cadre de ses opérations courantes, le Groupe intervient sur les actions émises par Groupe Fnac. Au 31 décembre 2015, aucune opération de couverture relative au risque actions n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IAS 39.

27.4 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 Fnac. De façon générale, le Groupe Fnac considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit particulier sur ses actifs financiers.

27.5 Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe Fnac et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée par le Groupe Fnac à l'aide des procédures de reporting financier du Groupe Fnac.

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.

Cette analyse exclut notamment les postes de trésorerie pour 256,0 millions d'euros et les équivalents de trésorerie pour 288,7 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les flux relatifs aux dérivés de change sont non significatifs.

	Au 31 décembre 2015				
	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	0,6	(0,6)	(0,3)	(0,3)	
Dettes fournisseurs	817,0	(817,0)	(817,0)		
TOTAL	817,6	(817,6)	(817,3)	(0,3)	0,0

	Au 31 décembre 2014				
	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	0,5	(0,5)	(0,2)	(0,3)	
Dettes fournisseurs	767,7	(767,7)	(767,7)		
TOTAL	768,2	(768,2)	(767,9)	(0,3)	0,0

NOTE 28 Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers

	Au 31 décembre 2015					
	Valeur comptable	Ventilation par classification comptable				
<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti
Actif non courant						
Actifs financiers non courants	8,2	8,2		1,0	7,2	
Actif courant						
Créances clients	104,1	104,1				104,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	544,7	544,7	544,7			
Passif non courant						
Emprunts et dettes financières à long terme	0,3	0,3				0,3
Passif courant						
Emprunts et dettes financières à court terme	0,3	0,3				0,3
Dettes fournisseurs	817,0	817,0				817,0

	Au 31 décembre 2014		Ventilation par classification comptable			
	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti
<i>(en millions d'euros)</i>						
Actif non courant						
Actifs financiers non courants	6,9	6,9		0,1	6,8	
Actif courant						
Créances clients	129,7	129,7				129,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	535,6	535,6	535,6			
Passif non courant						
Emprunts et dettes financières à long terme	0,3	0,3				0,3
Passif courant						
Emprunts et dettes financières à court terme	0,2	0,2				0,2
Dettes fournisseurs	767,7	767,7				767,7

Au 31 décembre 2015, les méthodes de valorisation retenues pour les instruments financiers sont les suivantes :

- * pour les instruments financiers inscrits à l'actif du bilan, les valeurs comptables retenues sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché ;
- * pour les instruments financiers inscrits au passif du bilan, plus spécifiquement les autres emprunts, la méthode de valorisation a été déterminée sur la base d'autres méthodes de valorisation telles que la valeur actualisée des flux de trésorerie en tenant compte du risque de crédit du Groupe Fnac et des conditions de taux d'intérêt en date de clôture.

Le Groupe Fnac distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des deux modes de valorisation utilisés (prix cotés et techniques de valorisation) et s'appuie sur cette classification, en conformité avec les normes comptables internationales, pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur par résultat en date d'arrêt :

* **Catégorie de niveau 1** : instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;

* **Catégorie de niveau 2** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;

* **Catégorie de niveau 3** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

Les instruments financiers du Groupe Fnac appartiennent à la catégorie de niveau 2.

NOTE 29 Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe Fnac s'établit comme suit :

	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
<i>(en millions d'euros)</i>		
Dettes financières brutes	0,6	0,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(544,7)	(535,6)
Endettement financier net	(544,1)	(535,1)

NOTE 30 Tableau des flux de trésorerie

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2015 à 544,6 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présenté dans le tableau des flux de trésorerie.

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan	544,7	535,6
Découverts bancaires	0,1	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie	544,6	535,6

La variation de la trésorerie et équivalents de trésorerie entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015 est une amélioration de 9 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Flux nets liés aux activités opérationnelles	142,3	121,1
Flux nets liés aux activités d'investissement	(63,1)	(50,0)
Flux nets liés aux activités de financement	(71,7)	2,7
Flux nets liés aux activités abandonnées	0,0	0,0
Incidence de variations des cours de change	1,5	0,2
Variation nette de la trésorerie	9,0	74,0

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 Fnac et s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	114,5	122,2
Variation du besoin en fonds de roulement	44,2	12,5
Impôts sur le résultat payés	(16,4)	(13,6)
Flux nets liés aux activités opérationnelles	142,3	121,1

En 2015 le montant du besoin en fonds de roulement est de - 467,3 millions d'euros. La variation du besoin en fonds de roulement du Groupe génère une ressource de 44,2 millions d'euros (12,5 millions d'euros au 31 décembre 2014). Cette évolution favorable est principalement liée à la poursuite de la gestion rigoureuse des stocks et du poste fournisseurs.

Les impôts sur résultat payés sont en augmentation de 2,8 millions d'euros, stables en France et en augmentation sur la Péninsule Ibérique.

La formation de la capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Résultat net des activités poursuivies	48,3	41,4
Dotations et reprises courantes & non courantes sur actifs non courants et provisions pour risques et charges	43,6	57,9
Résultat de cession courant des actifs opérationnels	(0,2)	1,1
Résultat de cession non courant des actifs opérationnels	1,0	(0,1)
Charges et produits d'impôts différés	(2,5)	(3,6)
Actualisation des provisions pour retraites & autres avantages similaires	1,4	1,9
Autres éléments sans contrepartie en trésorerie	0,2	(0,1)
Capacité d'auto-financement	91,8	98,5
Charges et produits d'intérêts financiers	6,1	5,7
Dividendes reçus	(0,2)	(0,1)
Charge nette d'impôt exigible	16,8	18,1
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	114,5	122,2

30.2 Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement du Groupe comprennent les acquisitions et les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles (investissements opérationnels nets), ainsi que les acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise ou cédée, les acquisitions et cessions d'autres actifs financiers et les intérêts et dividendes reçus (investissements financiers nets).

Les investissements opérationnels et financiers réalisés par le Groupe au cours de l'exercice 2015 ressortent à 63,1 millions d'euros (50 millions d'euros en 2014).

(en millions d'euros)	2015	2014
Investissements opérationnels nets hors location-financement	(57,6)	(48,7)
Investissements financiers nets	(5,5)	(1,3)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(63,1)	(50,0)

Les investissements opérationnels nets réalisés par le Groupe au cours de l'exercice 2015 ressortent à 57,6 millions d'euros, la majeure partie étant composée d'acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles réalisées principalement afin d'ouvrir de nouveaux points de vente, de rénover des points de vente existants, et d'assurer le développement des sites Internet.

(en millions d'euros)	2015	2014
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(22,2)	(20,5)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors immobilisations en location-financement	(36,6)	(33,5)
Variation des avances & acomptes sur immobilisations	(0,1)	(0,1)
Variation des dettes sur immobilisations	0,8	5,4
TOTAL DES ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS	(58,1)	(48,7)
Cessions d'immobilisations	0,5	0,0
TOTAL DES ACQUISITIONS ET CESSIIONS D'IMMOBILISATIONS	(57,6)	(48,7)

Les investissements financiers nets du Groupe présentent un décaissement de 5,5 millions d'euros en 2015 contre un décaissement de 1,3 million d'euros en 2014.

(en millions d'euros)	2015	2014
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(2,7)	(2,7)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	0,0	0,0
Acquisitions d'autres actifs financiers	(4,2)	(0,2)
Cessions d'autres actifs financiers	0,1	0,8
Intérêts et dividendes reçus	1,3	0,8
Investissements financiers (nets)	(5,5)	(1,3)

En 2015, les acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise de 2,7 millions d'euros incluent principalement le décaissement de la 3^e et dernière tranche du prix d'acquisition de Datasport pour 1,8 million d'euros, ainsi que le décaissement de 0,9 million d'euros fait pour l'acquisition de la société Eazieer.

Les acquisitions des autres actifs financiers de 4,2 millions d'euros incluent principalement le paiement de 3,3 millions d'euros fait dans le cadre de la mise en place du nouveau Revolving Credit Facility et Bridge Facility mis en place dans le cadre du financement lié à l'acquisition de Darty plc.

Ils incluent également le paiement de 0,7 million d'euros correspondant à la mise en place d'une couverture par option, afin de couvrir le risque de change lié au paiement de l'alternative partielle en numéraire de 66,7 millions de livres sterling au profit des actionnaires de Darty plc.

Les Intérêts versés et dividendes reçus incluent principalement les produits des placements financiers.

Les investissements financiers nets réalisés en 2014 incluent principalement le décaissement de la 2^e tranche du prix d'acquisition du groupe Datasport pour 2,7 millions d'euros.

30.3 Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement

Les activités de financement sont les activités qui ont pour résultat des changements dans l'importance et la composition des apports en capital et des emprunts de l'entité.

(en millions d'euros)	2015	2014
Augmentation/diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires	(66,0)	8,5
Augmentation/diminution des autres dettes financières	(0,2)	(0,3)
Intérêts versés et assimilés	(5,5)	(5,5)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(71,7)	2,7

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement présentent une dépense nette de 71,7 millions d'euros en 2015 et une ressource de 2,7 millions d'euros en 2014.

Au 31 décembre 2015, la diminution nette de capital et autres opérations avec les actionnaires de 66 millions d'euros représente, d'une part, un paiement de 67,9 millions d'euros représentant le remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée qui avaient été émis en 2013 pour 60 millions d'euros, ainsi que ses intérêts pour 7,9 millions d'euros, et, d'autre part une augmentation de capital de 92 164 actions, représentant 1,9 million d'euros prime d'émission incluse, créés pour servir la levée d'option de la 1^{re} tranche du plan d'option de performance dénouée en instruments de capitaux propres et qui avait été mis en place en 2013.

Les intérêts versés et assimilés correspondent principalement à la commission de non-utilisation de la ligne de crédit de 250 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, l'augmentation de capital représente la part de l'augmentation de capital de la société Tick&Live (ex Kyro), souscrite par le groupe Fimalac, et ce dans le cadre de l'association entre le Groupe Fnac et le groupe Fimalac, pour développer des solutions de billetterie. Le groupe Fimalac a ainsi pris une participation de 50 % dans la société Tick&Live (ex Kyro).

Les intérêts versés et assimilés correspondent principalement à la commission de non-utilisation de la ligne de crédit de 250 millions d'euros.

NOTE 31

Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels

31.1 Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe Fnac, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans les notes précédentes.

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			Au 31 décembre 2015
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple	126,1	238,2	25,3	389,6
Obligations d'achat irrévocables	16,4	5,1		21,5
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	142,5	243,3	25,3	411,1

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			Au 31 décembre 2014
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple	121,5	235,6	37,7	394,8
Obligations d'achat irrévocables	14,3	2,6		16,9
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	135,8	238,2	37,7	411,7

Location simple

Les montants d'obligations contractuelles mentionnés sur la ligne « Contrats de location simple » correspondent aux montants des paiements minimaux futurs à effectuer au titre de contrats de location

simple sur la période non résiliable par le preneur. Ils correspondent principalement aux loyers non résiliables de magasins, plateformes logistiques et autres bâtiments (sièges et administratifs).

Location-financement

La valeur actualisée des loyers futurs incluse en « Emprunts et dettes financières » et concernant des biens activés répondant à la définition de contrats de location-financement de la norme IAS 17 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
À moins d'un an	(0,2)	(0,2)
De un à cinq ans	(0,3)	(0,3)
À plus de cinq ans	0,0	0,0
Frais financiers inclus	0,0	0,0
Valeur actualisée des loyers futurs	(0,5)	(0,5)

31.2 Nantissements et sûretés réelles

Les filiales du Groupe Fnac ont nanti au profit des banques ayant octroyé le contrat de crédit syndiqué de 250 millions d'euros les fonds de commerce des magasins de Saint-Lazare, La Défense, Parly2, Vélizy, Boulogne-Billancourt, Nantes, Strasbourg, Toulouse

Wilson et Marseille Bourse. Fnac SA a également nanti au profit des mêmes banques les titres de participations des sociétés Fnac Paris, Relais Fnac, Fnac Périphérie, Codirep, France Billet, SFL et Fnac Espagne.

31.3 Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
	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		1 115,0		1 115,0	250,0
Montant de la ligne de crédit utilisée à la date de clôture				0,0	0,0
Autres garanties reçues	25,4	4,6	11,9	41,9	40,2
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	25,4	1 119,6	11,9	1 156,9	290,2
Engagement donné lié à l'acquisition de Darty plc	98,1			98,1	0,0
Garanties sur loyer, cautions immobilières	4,6	3,0	19,2	26,8	30,2
Autres engagements	53,1	2,4		55,5	49,2
TOTAL ENGAGEMENTS DONNES	155,8	5,4	19,2	180,4	79,4

Au 31 décembre 2015, la ligne de crédit de 1 115,0 millions d'euros comprend :

- * un montant de 865 millions d'euros, correspondant à deux instruments financiers négociés au mois de novembre 2015, dans la perspective de la constitution du nouveau Groupe combiné (voir section 1.3.4 « Offre d'acquisition de Darty plc »). Ces 2 nouveaux instruments financiers seront soumis aux premiers tests de covenants financiers sur les comptes clos au 31 décembre 2016 ;

- * un montant de crédit renouvelable syndiqué de 250,0 millions d'euros contracté par le Groupe Fnac en 2013 et amendé en 2014.

Cette dernière comporte plusieurs covenants financiers dont les limites sont définies pour chaque année et pour chaque période semestrielle. Au 31 décembre 2015, l'ensemble des covenants financiers était respecté :

- * le ratio de solvabilité (endettement financier net ajusté de cinq fois les loyers immobiliers hors charges locatives rapporté à l'EBITDAR, calculé deux fois par an et sur 12 mois glissants) doit être inférieur ou égal à 1,65 au 31 décembre 2015 ;

- * le ratio de capitaux propres (le montant des capitaux propres du Groupe, testé deux fois par an) doit être supérieur à 425,0 millions d'euros au 31 décembre 2015 ;
- * le ratio de liquidité (trésorerie nette consolidée), testé une fois par an, doit être supérieur à 295 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Par ailleurs l'engagement donné lié à l'acquisition de Darty plc, correspond à l'alternative partielle en numéraire offerte par le Groupe Fnac aux actionnaires de Darty à hauteur d'un montant total maximum de 66,7 millions de livres sterling. Cet engagement a fait l'objet d'une couverture par option qui se traduit par un engagement maximum de 98,1 millions d'euros.

À la connaissance du Groupe Fnac, il n'existe aucun autre engagement donné, ni passif éventuel significatif.

31.4 Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe Fnac à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

31.5 Procès et litiges

Les sociétés et entreprises du Groupe Fnac 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.

À noter dans ce cadre, que la filiale Brésilienne a fait l'objet, en 2015, d'un contrôle fiscal ayant abouti à une notification de redressement comprenant les griefs suivants :

- * non dépôt de la déclaration Sintegra (fichier électronique comprenant des données opérationnelles) ;
- * crédits d'impôts non justifiés.

Après avis de nos conseils, la société conteste l'essentiel des montants de ces redressements et les considère comme non justifiés. Toutefois une provision a été passée dans les comptes au 31 décembre 2015 correspondant à une estimation raisonnable par rapport au risque encouru.

Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés ou entreprises du Groupe Fnac 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 Fnac.

Le Groupe Fnac estime qu'il n'existe aucun autre litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe Fnac, 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 Fnac.

Le Groupe Fnac n'a connaissance d'aucun autre litige ou arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat du Groupe Fnac.

NOTE 32 Transactions avec les parties liées

32.1 Partie liée ayant un contrôle sur Groupe Fnac

Au 31 décembre 2015, le groupe Artémis détient 38,66 % du capital et 38,66 % des droits de vote du Groupe Fnac.

Les principales opérations de l'exercice, entre l'ensemble des sociétés consolidées du Groupe Fnac et le groupe Kering, partie liée au groupe Artémis, sont les suivantes :

- * refacturation par le groupe Kering de prestations informatiques pour un montant total de 1,6 million d'euros ;
- * au cours de l'exercice 2013, le Groupe Fnac avait procédé à l'émission de titres super-subordonnés à durée indéterminée (« TSSDI ») pour un montant de 60 millions d'euros souscrit le 24 avril 2013 en totalité et en numéraire, par la société Kering BV. Le 30 décembre 2015 a procédé au remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée, ainsi que des intérêts acquis pour un total de 67,9 millions d'euros ;

- * au cours de l'exercice 2015 une convention réglementée a été autorisée préalablement et conclue avec BDGS, cabinet d'avocats spécialiste en opérations de marché, notamment transfrontalières, et en droit de la concurrence, dont Monsieur Antoine Gosset-Grainville, administrateur est l'un des associés fondateurs. Ce Cabinet est chargé de suivre le processus d'acquisition de Darty, qui aura de fortes implications en France et nécessitera l'établissement d'un Prospectus ainsi que les aspects antitrust de l'opération qui nécessitent une notification auprès des autorités de concurrence belge et française. Le montant de cette prestation de service s'élève à 1,4 million d'euros au titre de l'exercice 2015.

En 2014, la principale opération entre le Groupe Fnac et le groupe Kering, était la suivante :

- * refacturation par le groupe Kering de prestations informatiques pour un montant total de 2,3 millions d'euros.

NOTE 33 La rémunération des dirigeants

■ Avantages à court terme

La rémunération des membres du comité de direction et des principaux cadres dirigeants du Groupe Fnac constatée en charge est la suivante :

(en millions d'euros)	2015 ^(a)	2014 ^(a)
Avantages à court terme	7,4	7,2
Indemnités de fin de contrat de travail	0,1	0,7
Taxe sur hautes rémunérations	0,0	0,4

(a) Montants y compris les charges sociales.

■ Avantages à long terme

En 2015, deux dispositifs de rémunération variable pluriannuelle liés aux dispositifs d'unité de valeur et d'options de performance sont arrivés en partie à échéance.

En application de la norme IFRS 2, il a été procédé à la mise à jour du nombre d'instruments arrivés à échéance et de ceux qui seront attribués sur la base des conditions de service et de performance attachées à ces instruments. Parallèlement, les taux de turnover du plan en unités de valeur 2014, ont été revus avec la prise en compte de la durée de service restante. Le taux de la volatilité du cours de l'action Fnac, a quant à lui, été réévalué. La charge ainsi évaluée selon IFRS 2 de ces dispositifs de rémunération pluriannuelle s'élève en 2015 à 22,9 millions d'euros chargés et en 2014 à 13,8 millions d'euros chargés. L'acquisition définitive de ces dispositifs pluriannuels est soumise à des conditions de performance et de présence. L'ensemble de ces plans est détaillé dans le chapitre 5, note 7.

* Le plan d'unités de valeur attribué en 2013, débouclé en partie fin juillet 2015 a donné lieu à un versement en octobre 2015. La moyenne des cours de clôture de l'action Groupe Fnac en

juillet 2015, soit 55,07 € correspond à 100 % des critères de performance et les unités de valeur ont été valorisées à ce prix de sortie et versées aux bénéficiaires présents dans le Groupe au 31 juillet 2015. Pour une partie du Comex, seuls les deux tiers de cette rémunération ont été versés, le tiers restant sera versé sous condition de présence au 31 juillet 2016. Le montant versé en 2015 est de 15,1 millions d'euros charges patronales comprises.

* La première tranche du plan 2013 en options de performance a été acquise au 31 mars 2015. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse du mois de mars 2015 (moyenne à 55,88 €) et des conditions de performance, 100 % des options de la première tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 31 mars 2015. Ces options ont été levées entre le 20 avril et le 19 mai 2015 ou versées en numéraire en avril 2015 pour le Président-Directeur Général. Le montant versé en avril 2015 au bénéfice du Président-Directeur Général s'élève à 2,9 millions d'euros charges patronales comprises (voir. chapitre 3.3.1).

NOTE 34 Événements postérieurs à la clôture

La Fnac et Izneo ont annoncé le 28 janvier 2016 l'entrée du distributeur dans le capital de la plateforme de distribution et de lecture de BD numériques. Ce partenariat stratégique va permettre au Groupe Fnac, premier distributeur de bandes dessinées en France, d'accélérer le développement de son offre culturelle numérique.

La Fnac est entrée dans le capital à hauteur de 50 %, à parité avec l'ensemble des éditeurs actionnaires : Ankama, Bamboo, Bayard, Casterman, Dargaud, Dupuis, Gallimard, Jungle et Le Lombard.

NOTE 35 Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2015

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Consolidation par intégration globale : G

Consolidation par mise en équivalence : E

Sociétés	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014	
	Méthode	% d'intérêt	Méthode	% d'intérêt
Fnac				
Groupe Fnac	G	100	G	100
France				
Fnac	G	100	G	100
Fnac Paris	G	100	G	100
Relais Fnac	G	100	G	100
Codirep	G	100	G	100
Fnac Périphérie	G	100	G	100
Fnac Acces	G	100	Création	
Fnac Direct	G	100	G	100
Fnac Appro Groupe	G	100	G	100
Fnac Logistique	G	100	G	100
Attitude	G	100	G	100
MSS	G	100	G	100
Alizé – SFL	G	100	G	100
Fnac Tourisme	G	100	G	100
France Billet	G	100	G	100
Tick&Live (ex Kyro)	G	50	G	50
Fnac Jukebox	G	98	G	100
Monaco				
Fnac Monaco	G	100	G	100
Espagne				
Fnac Espana	G	100	G	100
Portugal				
Fnac Portugal	G	100	G	100
Brésil				
F.Brésil	G	100	G	100
Belgique				
Fnac Belgium	G	100	G	100
Belgium Ticket	G	100	Création	
Suisse				
Fnac Suisse	G	100	G	100
SwissBillet	G	100	Création	

NOTE 36 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 Fnac en monnaie étrangère :

Pour 1 €	2015		2014	
	taux de clôture	taux moyen	taux de clôture	taux moyen
Franc Suisse	1,08	1,07	1,20	1,21
Real Brésilien	4,31	3,69	3,22	3,12

5.3 Comptes sociaux

Bilan actif

(en millions d'euros)	Notes	Valeur brute	Amortissements Provisions	Au	Au
				31 décembre 2015	31 décembre 2014
				Valeur nette	Valeur nette
Actif immobilisé					
Titres de participation		838,4	(164,0)	674,4	510,4
Autres immobilisations financières ^(a)		0,0	0,0	0,0	60,0
Immobilisations financières	3	838,4	(164,0)	674,4	570,4
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIF IMMOBILISE		838,4	(164,0)	674,4	570,4
Actif circulant					
Créances ^{(b) (c)}	5	100,0	0,0	100,0	64,2
Valeurs mobilières de placement	6	6,7	(0,2)	6,5	6,0
Disponibilités ^(c)	6	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIF CIRCULANT		106,7	(0,2)	106,5	70,2
TOTAL DE L'ACTIF		945,1	(164,2)	780,9	640,6
(a) Dont à moins d'un an :				-	-
(b) Dont à plus d'un an :				-	-
(c) Dont concernant les entreprises liées :				62,0	45,6

Bilan passif

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Capitaux propres			
Capital social		16,7	16,6
Primes d'émission, de fusion, d'apport		496,7	494,9
Réserves	7	1,7	0,7
Report à nouveau		26,3	(0,6)
Résultat de l'exercice		174,7	27,9
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		716,1	539,5
Autres fonds propres		0,0	60,0
Provisions	8	0,0	0,0
Dettes			
Emprunt obligataire ^(a)		0,0	0,0
Autres dettes financières ^{(a) (c)}		0,0	0,0
Autres dettes ^{(b) (c)}	9	64,8	41,1
TOTAL DU PASSIF		780,9	640,6
(a) Dont à moins d'un an :		-	-
(b) Dont à plus d'un an :		5,8	6,8
(c) Dont concernant les entreprises liées :		28,1	17,9

Compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2014
Produits d'exploitation		29,0	19,0
Charges d'exploitation		(32,7)	(24,9)
Résultat d'exploitation	11	(3,7)	(5,9)
Dividendes		0,0	9,3
Intérêts des titres super subordonnés à durée indéterminée		(7,9)	0,0
Reprise de dépréciation financière		164,0	0,0
Autres produits et charges financières		1,8	2,3
Résultat financier	12	157,9	11,6
Résultat courant avant impôt		154,2	5,7
Résultat exceptionnel	13	(5,6)	(0,7)
Participation des salariés		0,0	0,0
Impôt sur le résultat	14	26,1	22,9
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		174,7	27,9

Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2014
Résultat net		174,7	27,9
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		(164,0)	(0,0)
Capacité d'auto-financement		10,7	27,9
Variation des besoins en fonds de roulement		(9,4)	(28,0)
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	15	1,2	(0,1)
(Acquisitions)/cessions d'immobilisations opérationnelles		0,0	0,0
Variation des immobilisations financières		60,0	0,0
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	15	60,0	0,0
Variations nettes des dettes financières		(2,6)	0,0
Augmentations / diminutions de capital		(58,1)	0,0
Dividendes versés par Groupe Fnac		0,0	0,0
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	15	(60,7)	0,0
Variation de la trésorerie		0,5	(0,1)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		6,0	6,1
Trésorerie à la clôture de l'exercice		6,5	6,0

Variation des capitaux propres et autres fonds propres

<i>(en millions d'euros, avant affectation du résultat)</i>	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Primes d'émission, fusion, autres fonds propres	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres	Autres fonds propres (TSSDI)
Au 31 décembre 2013	16 595 610	16,6	494,9	(1,0)	1,1	511,6	60,0
Affectation résultat 2013				1,1	(1,1)	(0,0)	
Augmentation de capital						0,0	
Réduction de capital						0,0	
Dividendes versés						0,0	
Levée de stock-options						0,0	
Provisions réglementées						0,0	
Résultat 2014					27,9	27,9	
Au 31 décembre 2014	16 595 610	16,6	494,9	0,1	27,9	539,5	60,0
Affectation résultat 2014				27,9	(27,9)	0,0	
Augmentation de capital						0,0	
Réduction de capital						0,0	
Dividendes versés						0,0	
Levée de stock-options	92 164	0,1	1,8			1,9	
Intérêts du TSSDI						0,0	
Remboursement du TSSDI					(7,9)	(7,9)	(60,0)
Provisions réglementées						0,0	
Résultat 2015 hors intérêts du TSSDI					182,6	182,6	
Au 31 décembre 2015	16 687 774	16,7	496,7	28,0	174,7	716,1	0,0

5.4 Annexe comptable

Note 1	Faits marquants de l'exercice	186
Note 2	Règles et méthodes comptables	187
Note 3	Immobilisations financières nettes	188
Note 4	Immobilisations incorporelles et corporelles	189
Note 5	Créances	189
Note 6	Valeurs mobilières de placement et disponibilités	189
Note 7	Réserves	190
Note 8	Provisions	190
Note 9	Autres dettes	190
Note 10	Autres engagements hors bilan	190
Note 11	Résultat d'exploitation	191
Note 12	Résultat financier	191
Note 13	Résultat exceptionnel	192
Note 14	Impôt sur les bénéfices	192
Note 15	Tableau des flux de trésorerie	192
Note 16	Autres informations	192
Note 17	Informations sur les événements postérieurs à la clôture	193
Note 18	Tableau des filiales et participations	193
Note 19	Résultats des cinq derniers exercices	194

NOTE 1 | Faits marquants de l'exercice

Rapprochement Fnac-Darty

Le 30 septembre 2015, Groupe Fnac a annoncé avoir remis une proposition au conseil d'administration de Darty plc (« Darty ») en vue de l'acquisition potentielle de Darty. Les modalités de cette proposition sont expliquées dans le chapitre 4, note 4.1.2.3 du présent document.

Remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée

Le 30 décembre 2015 Groupe Fnac a procédé au remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée, ainsi que des intérêts acquis pour un total de 67,9 millions d'euros. Ces titres avaient été émis en avril 2013, pour un montant de 60 millions d'euros.

Autres faits marquants

Par ailleurs en mai 2015 Monsieur Alexandre Bompard a informé le conseil d'administration de sa décision de réinvestir la totalité de la rémunération variable pluriannuelle, nette de tous impôts et charges sociales, qu'il percevra en 2015, en actions Groupe Fnac. Monsieur Alexandre Bompard a en effet indiqué souhaiter renforcer ses liens avec le Groupe par une association à son capital, aligner encore davantage ses intérêts avec ceux des actionnaires et affirmer sa confiance dans la poursuite de la transformation du Groupe. Les actions seraient acquises sur le marché et détenues au nominatif pendant une durée minimum de deux ans.

Le 4 décembre 2015 Monsieur Alexandre Bompard a procédé à ce réinvestissement en acquérant 80 750 actions Groupe Fnac au prix de 53,51 €.

Plan en unités de valeur

Le plan 2013 en unités de valeur est en partie arrivé à échéance au 31 juillet 2015. En effet, les bénéficiaires du plan présents au 31 juillet 2015 ont acquis, compte tenu des conditions de performance (moyenne des cours de clôture de bourse de juillet 2015 à 55,07 €) leurs unités de valeur à ce prix de sortie. Ces montants ont été versés en numéraire sur le mois d'octobre 2015 aux bénéficiaires présents au 31 juillet 2015, pour un montant total de 14,7 millions d'euros charges patronales comprises. Pour une partie du Comex, les deux tiers de ces unités de valeur ont été versés, le tiers restant étant lié à une condition de présence au 31 juillet 2016.

Plan d'options de performance

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2015 a acté l'attribution d'options de performance à certains dirigeants du Groupe dans l'objectif de les fidéliser tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires. Le dénouement s'effectuera en trésorerie et en instruments de capitaux propres selon les bénéficiaires.

Les options ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (mars 2015-septembre 2017 et mars 2015-septembre 2018) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de chaque période d'acquisition et seront subordonnées à une condition de performance boursière du Groupe Fnac définie pour chacune des deux périodes. Les options devront être levées entre le 1^{er} et 20 octobre suivant la date d'échéance.

La première tranche du plan 2013 en options de performance a été acquise au 31 mars 2015. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse du mois de mars 2015 (moyenne à 55,88 €) et des conditions de performance, 100 % des options de la première tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 31 mars 2015. Ces options ont été levées entre le 20 avril et le 19 mai 2015 ou versées en numéraire en avril 2015 pour le Président-Directeur Général. Le montant versé en avril 2015 au bénéfice du Président-Directeur Général s'élève à 2,9 millions d'euros charges patronales comprises. (voir chapitre 3.3.1).

Plan d'actions gratuites

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 26 février 2015 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (132 bénéficiaires) afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en trésorerie et en instruments de capitaux propres selon les bénéficiaires.

La durée de ce plan est de 4 ans (mars 2015-février 2019). L'acquisition définitive de ces actions gratuites est subordonnée à une condition de présence de 2 ans (mars 2015-février 2017) pour les résidents français et de 4 ans (mars 2015-février 2019) pour les résidents étrangers, ainsi qu'à une condition de performance boursière du Groupe Fnac évaluée en février 2017. En outre les résidents français seront tenus de conserver pendant une période de 2 ans ces actions (mars 2017-février 2019 : période de conservation).

NOTE 2 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice 2015 ont été arrêtés conformément aux dispositions du Règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables homologué par arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au Plan Comptable Général.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques. Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

2.1 Immobilisations financières**Titres de participations**

Les titres classés en « Titres de participation » sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

Les frais d'acquisition des titres de participation sont comptabilisés en charges conformément à l'option offerte par l'article 321-10 du Plan Comptable Général.

À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres est comparée à la valeur d'utilité pour l'entreprise, déterminée par rapport à la valeur économique estimée de la filiale et en considération des motifs sur lesquels reposait la transaction d'origine. Cette valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une analyse multicritères tenant compte notamment des projections de flux de trésorerie futurs, de l'actif ré-estimé, de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués et d'autres méthodes, en tant que de besoin.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée et comptabilisée en résultat financier.

2.2 Créances et dettes

Les créances et dettes sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Les créances sont, le cas échéant, dépréciées par voie de provision pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

2.3 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur prix d'acquisition.

Les frais d'acquisition des valeurs mobilières de placement sont comptabilisés en charges conformément à l'option offerte par l'article 321-10 du Plan Comptable Général, applicable aux valeurs mobilières de placement.

Les dépréciations éventuelles sont déterminées par comparaison entre cette valeur et la valeur probable de négociation ou au cours moyen du dernier mois pour les titres cotés.

Actions propres

Les actions propres acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité sont inscrites en valeurs mobilières de placement.

Au 31 décembre 2015 Groupe Fnac ne détient pas d'actions propres.

SICAV

Les actions de SICAV sont enregistrées à leur coût d'acquisition. Elles sont estimées à la clôture de l'exercice à leur valeur liquidative. La moins-value latente éventuelle fait l'objet d'une provision pour dépréciation. La plus-value latente éventuelle n'est pas prise en compte.

2.4 Titres super subordonnés à durée indéterminée

Conformément à l'avis de l'Ordre des Experts Comptables n° 28 publié en octobre 1994, les titres super subordonnés émis par Groupe Fnac sont présentés en Autres fonds propres. En effet, leur remboursement est sous le contrôle exclusif de l'émetteur et leur rémunération est due même en l'absence ou l'insuffisance de bénéfices.

Le 30 décembre 2015, Groupe Fnac a procédé au remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée, ainsi que des intérêts acquis pour un total de 67,9 millions d'euros. Ces titres avaient été émis en avril 2013, pour un montant de 60 millions d'euros.

Les intérêts exigibles pour un montant de 7,9 millions d'euros, sont présentés sur une ligne spécifique du résultat financier.

2.5 Intégration fiscale

La société Groupe Fnac a opté par courrier de notification auprès de l'administration fiscale, le 15 mars 2013, avec l'ensemble de ses filiales pour le régime de l'intégration fiscale des groupes mis en place par l'article 68 de la loi de finances pour 1988. Cette option a pris effet à compter du 1^{er} janvier 2013.

La convention d'intégration fiscale conclue le 1^{er} juillet 2013 entre Groupe Fnac et ses filiales et sous filiales prend effet au 1^{er} janvier 2013. Au 31 décembre 2015, le périmètre comprend 15 sociétés.

Dans le cadre de ce régime, Groupe Fnac intervient comme un organisme collecteur de l'impôt sur les sociétés auprès des filiales et devient seule redevable de cet impôt auprès du Trésor Public.

Les modalités de répartition de l'impôt sur les sociétés sont les suivantes :

- * l'impôt pris en charge par chaque filiale est le même que celui qu'elle aurait supporté si elle n'avait pas été intégrée fiscalement ;
- * Groupe Fnac prend en compte immédiatement l'économie ou la charge d'impôt résultant de la différence entre la somme des impôts qui auraient dû être versés par chacune des sociétés comme si elles avaient payé elles-mêmes leur impôt et l'impôt dû à raison du résultat fiscal d'ensemble.

2.6 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation résulte des produits et charges afférents aux activités courantes de la société.

2.7 Résultat financier

Le résultat financier est principalement constitué des charges d'intérêts sur comptes courants Groupe des produits d'intérêts sur prêt subordonné, ainsi que des intérêts des titres super subordonnés à durée indéterminée.

2.8 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.

2.9 Plans de rémunération de la performance

La Société applique le Règlement CRC 2008-15 du 4 décembre 2008, afférent au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés. Ce règlement stipule que dès lors qu'il est probable que la Société livrera aux bénéficiaires des plans, des actions existantes, un passif doit être comptabilisé, sur la base de la sortie de ressource probable.

Les plans de rémunération de la performance comprennent un plan d'attribution d'unités de valeur, qui est servi en trésorerie et un plan d'attribution d'options de performance qui peut être servi en options de souscription d'actions ou en trésorerie selon les bénéficiaires.

Ces plans donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits.

NOTE 3 Immobilisations financières nettes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Augmentation	Diminution	Au 31 décembre 2015
Valeurs brutes				
Titres de participation				
Fnac SA	838,4		0,0	838,4
Autres immobilisations financières				
Prêts	60,0	0,0	(60,0)	0,0
Valeurs brutes	898,4	0,0	(60,0)	838,4
Dépréciations				
Titres de participation Fnac SA	(328,0)	0,0	164,0	(164,0)
Dépréciations	(328,0)	0,0	164,0	(164,0)
Valeurs nettes	570,4	0,0	104,0	674,4

Titres de participations

Au 31 décembre 2015, la société Groupe Fnac détient 46 421 807 titres de Fnac SA sur 46 421 808 titres pour une valeur brute de 838,4 millions d'euros. Afin de prendre en compte l'évolution de la capitalisation boursière du Groupe, la valeur nette des titres Fnac SA dans Groupe Fnac a été réévaluée à 674,4 millions d'euros.

Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières, constituées, en 2014, du prêt intragroupe accordé à Fnac SA d'un montant de 60 millions d'euros, ont été remboursées en totalité au 30 décembre 2015 par la filiale Fnac SA. Ce remboursement a eu lieu parallèlement au remboursement des titres super subordonnés à durée indéterminé par la société Groupe Fnac.

NOTE 4 Immobilisations incorporelles et corporelles

Au 31 décembre 2015, la société Groupe Fnac n'a pas d'immobilisation incorporelle et corporelle.

NOTE 5 Créances

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Comptes courants d'intégration fiscale	0,0	0,0
Comptes courants de filiale	39,5	43,6
État – impôt sur les bénéfices	28,0	18,5
Clients Groupe	22,5	2,1
Clients Groupe – produits à recevoir	0,0	0,0
Primes d'émissions sur obligations	0,0	0,0
Divers	1,3	0,0
Charges constatées d'avance	8,7	0,0
TOTAL	100,0	64,2
<i>Dont concernant les entreprises liées :</i>	<i>62,0</i>	<i>45,7</i>

Le montant de 28,0 millions d'euros en 2015 « État – impôt sur les bénéfices » est composé principalement de crédits d'impôts.

Le compte courant débiteur est lié à des créances envers la filiale Fnac SA.

Les charges constatées d'avance incluent les frais et commissions de mise en place des instruments financiers qui ont été négociés fin novembre 2015 pour financer le nouveau Groupe combiné dans le cadre de l'offre d'acquisition de Darty plc, (voir section 1.3.4 « Offre d'acquisition de Darty plc »).

NOTE 6 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Actions propres	0,0	0,0
Sicav	6,0	6,0
Instrument de couverture de risque de change	0,7	0,0
Dépréciation	(0,2)	0,0
Valeurs mobilières de placement	6,5	6,0
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	0,0	0,0
Disponibilités	0,0	0,0
Trésorerie débitrice	6,5	6,0
<i>Dont concernant les entreprises liées :</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>

Les valeurs mobilières de placement sont composées de SICAV pour un montant de 6,0 millions d'euros.

En 2015, Groupe Fnac a procédé à la mise en place d'une couverture par option, acquise dans le cadre de la couverture du paiement de l'alternative partielle en numéraire de 66,7 millions

de livres, aux actionnaires de Darty. Lors de son acquisition, la couverture par option a donné lieu à la comptabilisation d'un actif de 0,7 million d'euros à l'actif du bilan. Au 31 décembre 2015 la variation de la juste valeur de cet actif a donné lieu à une dépréciation de 0,2 million d'euros.

NOTE 7 Réserves

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Réserve légale	1,7	0,7
Réserves réglementées	0,0	0,0
Autres réserves	0,0	0,0
Réserves	1,7	0,7
Provisions réglementées	0,0	0,0
TOTAL	1,7	0,7

NOTE 8 Provisions

Au 31 décembre 2015, la société Groupe Fnac n'a pas de provision significative.

NOTE 9 Autres dettes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Comptes courants d'intégration fiscale	23,3	16,4
Comptes courants de filiale	0,0	0,0
Dividendes à payer	0,0	0,0
Dettes fiscales et sociales	25,7	22,0
Dettes diverses	15,8	2,7
TOTAL	64,8	41,1
<i>Dont concernant les entreprises liées :</i>	<i>28,1</i>	<i>17,9</i>

Les dettes diverses incluent principalement les factures liées à la mise en place de l'offre d'acquisition de Darty plc, (voir section 1.3.4 « Offre d'acquisition de Darty plc »).

NOTE 10 Autres engagements hors bilan

Indemnités de départ à la retraite

Le montant des engagements d'indemnités de départ à la retraite s'élève à 0,5 million d'euros au 31 décembre 2015.

Droits individuels à la formation

À compter du 1^{er} janvier 2015, le Droit Individuel à la Formation a été remplacé par le Compte Personnel de Formation.

Autres engagements

Dans le cadre du projet de rapprochement avec Darty, le Groupe a signé le 20 novembre une enveloppe de financements composée d'un crédit renouvelable et d'un « bridge to capital markets ». Ces deux facilités, qui ont été syndiquées auprès d'un pool de banques européennes en décembre 2015, sont décrites dans la section 1.3.4 « Offre d'acquisition de Darty plc ».

Par ailleurs, dans le cadre de l'opération d'acquisition de Darty, la société Groupe Fnac s'est engagée à régler aux actionnaires la somme maximale de 66 686 321 livres sterling. Afin de se prémunir contre le risque de change, une couverture par souscription d'options a été réalisée, garantissant une parité de change. Dans ce cadre, l'engagement maximum porté par la société Groupe Fnac est de 98 068 119 euros.

NOTE 11 Résultat d'exploitation

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Redevances Groupe	28,9	18,7
Frais de personnel	(26,9)	(20,2)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(5,8)	(4,7)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	0,0	0,0
Autres produits et charges	0,1	0,3
TOTAL	(3,7)	(5,9)

NOTE 12 Résultat financier

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Frais financiers nets		
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(0,4)	0,0
Intérêts sur comptes courants Groupe	0,0	(0,1)
Intérêts des titres super subordonnés à durée indéterminée	(7,9)	0,0
Reprise de dépréciation financière	164,0	0,0
Intérêts sur prêt subordonné	2,4	2,6
Autres charges et produits financiers	(0,2)	9,1
TOTAL	157,9	11,6
<i>Dont concernant les entreprises liées :</i>	<i>166,4</i>	<i>11,8</i>
<i>Intérêts sur comptes courants Groupe :</i>	<i>0,0</i>	<i>(0,1)</i>
<i>Dividendes :</i>	<i>0,0</i>	<i>9,3</i>

En 2015, le produit financier net de 157,9 millions d'euros est principalement constitué, d'une reprise de dépréciation des titres de la filiale Fnac SA, des charges d'intérêts sur les titres super subordonnés à durée indéterminée pour 7,9 millions d'euros, ainsi que des produits d'intérêts sur prêt subordonné pour 2,4 millions d'euros accordés à la filiale Fnac SA.

En 2014, le produit financier net de 11,6 millions était principalement constitué des dividendes versés par la société Fnac SA pour 9,3 millions d'euros, ainsi que des produits d'intérêts sur prêt subordonné pour 2,6 millions d'euros accordés à la filiale Fnac SA.

NOTE 13 Résultat exceptionnel

(en millions d'euros)	2015	2014
Résultat sur cessions d'immobilisations opérationnelles	0,0	0,0
Cessions de titres, dépréciation et opérations connexes	0,0	0,0
Litiges, contentieux et restructuration	(0,1)	0,0
Autres produits/(charges) exceptionnels	(5,5)	(0,7)
TOTAL	(5,6)	(0,7)

En 2015, le résultat exceptionnel est une charge de 5,6 millions d'euros dont 5,5 millions d'euros de coûts engagés dans le cadre de l'acquisition de Darty.

NOTE 14 Impôt sur les bénéfices

(en millions d'euros)	2015	2014
Boni/mali d'intégration fiscale	26,1	22,9
Déficits fiscaux à reverser aux filiales (intégration fiscale)	0,0	0,0
Taxe sur les dividendes	0,0	0,0
Divers	0,0	0,0
TOTAL	26,1	22,9

En 2015, la société Groupe Fnac n'a pas généré d'IS et le profit net d'intégration fiscale s'élève à 26,1 millions d'euros.

NOTE 15 Tableau des flux de trésorerie

La variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation est de 1,2 million d'euros au 31 décembre 2015.

NOTE 16 Autres informations

16.1 Rémunération versée au mandataire social

Pour l'exercice 2015, le montant brut versé au mandataire social, y compris les avantages en nature, s'élève à 11 512 766 euros, dont 900 000 euros au titre de la rémunération annuelle fixe, 902 056 euros au titre de la rémunération variable annuelle, 9 657 746 euros au titre de la rémunération variable pluriannuelle, 28 733 euros au titre de jetons de présence, et 24 231 euros au titre d'avantages en nature.

16.2 Effectif moyen

En 2015, l'effectif moyen de la société Groupe Fnac est de dix personnes.

16.3 Transactions entre parties liées

Au 31 décembre 2015, Groupe Artémis détient 38,66 % du capital et 38,66 % des droits de vote de la société Groupe Fnac.

Au cours de l'exercice 2013 Groupe Fnac SA avait procédé à l'émission de titres super subordonnés à durée indéterminée (« TSSDI ») pour un montant nominal de 60 millions d'euros souscrit le 24 avril 2013 en totalité et en numéraire, par la société Kering BV. Le 30 décembre 2015 a procédé au remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée, ainsi que des intérêts acquis pour un total de 67,9 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2015 une convention réglementée a été autorisée préalablement et conclue avec BDGS, cabinet d'avocats spécialiste en opérations de marché, notamment transfrontalières, et en droit de la concurrence, dont Monsieur Antoine Gosset-Grainville, administrateur est l'un des associés fondateurs.

Ce Cabinet est chargé de suivre le processus d'acquisition de Darty, qui aura de fortes implications en France et nécessitera l'établissement d'un Prospectus ainsi que les aspects antitrust de l'opération qui nécessitent une notification auprès des autorités de concurrence belge et française. Le montant de cette prestation de service s'élève à 1,4 million d'euros au titre de l'exercice 2015.

16.4 Dettes fournisseurs et délais de paiement

Au 31 décembre 2015, les dettes fournisseurs et comptes rattachés s'élèvent à 9,4 millions d'euros, dont 4,8 millions d'euros liés à des dettes intra-Groupe.

L'ensemble de ces montants est composé de dettes non échues.

NOTE 17 Informations sur les événements postérieurs à la clôture

Aucun événement particulier n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2015.

NOTE 18 Tableau des filiales et participations

	Capital	Capitaux propres hors capital & résultat	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par la Société & non encore remboursés	Montant des cautions & avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brut	Net					
<i>(en millions d'euros)</i>										
Filiales détenues à + 50 %										
Fnac SA	325,0	186,4	99,99 %	838,4	674,4	0,0	0,0	2 341,3	12,1	0,0

NOTE 19 Résultats des cinq derniers exercices

	2015	2014	2013	2012	2011
Résultats au cours des cinq derniers exercices					
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	16 687 774,0	16 595 610,0	16 595 610,0	545 718 719,0	6 131 671,0
Nombre d'actions ordinaires existantes	16 687 774,0	16 595 610,0	16 595 610,0	6 131 671,0	875 953,0
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations par exercice d'options de souscription					
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Produits des activités courantes	28 896,0	18 679,7	8 174,0	0,0	0,0
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(15 409,5)	5 020,6	(9 034,7)	(5 920,8)	170 373,6
Participation des salariés due au titre de l'exercice	(13,1)	(7,7)	0,0	0,0	0,0
Impôts sur les bénéfices (charge)/boni	26 108,2	22 912,3	10 200,0	0,0	(707,3)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	174 684,5	27 920,2	1 165,3	(331 968,2)	172 571,4
Résultat distribué	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Données par actions (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés et avant dotations aux amortissements et provisions	0,64	1,68	0,07	(0,97)	194,50
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	10,47	1,68	0,07	(54,14)	197,01
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action	0,0	0,0	0,0	0,0	23,44
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	10,0	11,0	5,0	0,0	0,0
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	21 753,9	14 848,3	9 581,0	24,3	31,9
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en milliers d'euros)	5 193,3	5 318,7	3 599,8	0,0	0,0

5.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

À la connaissance de Groupe Fnac, il n'est pas intervenu depuis le 31 décembre 2015 d'événement susceptible d'avoir une influence significative sur l'activité, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

5.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- * le contrôle des comptes annuels de la société Groupe FNAC S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- * la justification de nos appréciations ;
- * les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris la Défense et Neuilly-sur-Seine, le 29 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Hervé CHOPIN

Associé

Deloitte & Associés

Stéphane RIMBEUF

Associé

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants.

La note 2.1 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux Actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

5.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- * le contrôle des comptes consolidés de la société Groupe FNAC S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- * la justification de nos appréciations ;
- * la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- * Votre société procède systématiquement, au cours du second semestre de l'exercice, à un test de dépréciation des goodwill et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la note 2.10 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur, ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note 17 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée.
- * Votre société procède à l'évaluation et, le cas échéant, à la dépréciation des stocks selon les modalités décrites dans la note 2.9 aux états financiers consolidés. Nous nous sommes assurés du bien-fondé de la méthode et du caractère raisonnable des hypothèses retenues pour l'évaluation et la dépréciation des stocks.
- * Les notes 2.12 et 2.16 de l'annexe aux comptes consolidés précisent les modalités d'évaluation des paiements fondés sur des actions et des avantages au personnel postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que les notes 7 et 23 de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris la Défense et Neuilly-sur-Seine, le 29 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Hervé CHOPIN

Associé

Deloitte & Associés

Stéphane RIMBEUF

Associé



6

Facteurs de risque

6.1	Risques stratégiques et économiques	200
6.2	Risques opérationnels	201
6.3	Risques de marché	205
6.4	Risques financiers	207
6.5	Assurances	208
6.6	Gestion des risques	209
6.6.1	Le dispositif de gestion des risques	209
6.6.2	Les cartographies des principaux risques	210

La gestion des risques fait partie intégrante du pilotage stratégique et opérationnel du Groupe. Elle repose sur une organisation à plusieurs niveaux qui est présentée en détail dans la section 3.5 « Rapport du Président sur les procédures de gestion des risques, de contrôle interne et l'organisation des travaux du conseil d'administration » du présent Document de référence.

Le Groupe a procédé à une revue des risques qui pourraient potentiellement avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

6.1 Risques stratégiques et économiques

Le Groupe opère sur des marchés en pleine mutation et, plus récemment, en décroissance. Il pourrait ne pas réussir son adaptation aux changements affectant ses marchés.

Les marchés de l'Enseigne sont en pleine mutation en raison principalement du développement d'internet et des mutations des modes de consommation qu'il implique, à l'exemple de la dématérialisation des supports physiques de consommation. La diffusion de ce média a donné lieu à un essor spectaculaire du commerce électronique, qui bouleverse les équilibres sur tous les marchés et dans tous les pays où l'Enseigne est présente, en modifiant en profondeur les modes de consommation, le comportement des clients (et les outils pour les attirer et les retenir), ainsi que le paysage de la distribution (se référer au paragraphe 1.3.2.2 « Révolution Internet »). L'essor du commerce électronique a notamment donné lieu à l'apparition, au détriment des enseignes traditionnelles de distribution telles que l'Enseigne, de nouveaux acteurs spécialisés dans le domaine de l'internet (les *pure players*), qui sont à l'origine d'une concurrence par les prix exacerbée, qui proposent une offre de produits très large et qui constituent dès lors une concurrence sérieuse pour les distributeurs traditionnels. En particulier, le développement du commerce électronique a eu et a pour effet de réduire les prix et les marges sur les marchés de l'Enseigne.

Le développement d'internet s'accompagne pour le marché des produits techniques d'un bas de cycle d'innovations, qui limite le renouvellement des produits vendus et d'un phénomène de déflation.

Ces éléments pourraient chacun avoir des effets défavorables significatifs sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, les parts de marché et les perspectives du Groupe.

L'adaptation du Groupe aux mutations et à la décroissance de ses marchés principaux est au centre du plan stratégique « Fnac 2015 » qui vise notamment à étendre le territoire de la marque aux loisirs, à intégrer la dématérialisation aux univers produits en place, à développer les écosystèmes des produits, à développer de nouvelles lignes de produit en croissance et à adapter les modèles commerciaux aux attentes clients, en privilégiant une approche omnicanal de la distribution.

Les marchés du Groupe connaissent une concurrence très intense.

Le marché de la distribution des produits techniques et éditoriaux est caractérisé par une très forte intensité concurrentielle (se référer au paragraphe 1.3.2.2 « Environnement concurrentiel »). Ainsi, le Groupe est en concurrence avec des enseignes de distribution traditionnelles, internationales et locales, parmi lesquelles certaines développent en parallèle une offre internet. Le Groupe est aussi en concurrence avec les *pure players* du commerce électronique dont certains établis à l'étranger bénéficient de dispositions fiscales plus favorables que le Groupe et sont ouverts 7 jours sur 7. Les *pure players*, dont certains ont une taille mondiale, exercent une pression concurrentielle par les prix intense avec des chiffres d'affaires et des parts de marché en augmentation grâce à leurs prix plus compétitifs (liés à leur structure de coûts plus légère et à l'absence de contraintes liées à l'existence de magasins) et à l'élargissement croissant de leur offre de produits. Durant ces dernières années, de nouveaux concurrents sont également apparus tels que les fabricants, les fournisseurs d'accès internet ou les plates-formes digitales, qui traduisent un phénomène de désintermédiation du secteur et remettent en cause la place des distributeurs, tels que l'Enseigne, dans la chaîne de commercialisation. Enfin, le piratage porte atteinte à l'attractivité des offres légales de produits éditoriaux comme celle du Groupe et constitue une source de concurrence déloyale.

En outre, la décroissance des marchés de l'Enseigne tend aussi à renforcer la concurrence en réduisant les revenus disponibles pour les différents acteurs.

L'augmentation de l'intensité concurrentielle pourrait avoir des effets défavorables significatifs sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, les parts de marché et les perspectives du Groupe.

Le suivi et la prise en compte de l'environnement concurrentiel et de ses évolutions sont réalisés au niveau des pays et assurés au niveau du Groupe par la direction de la stratégie dans une logique d'anticipation, de revue stratégique des implantations géographiques et d'identification d'opportunités de développement ou d'arbitrages.

L'incapacité du Groupe à ouvrir le dimanche dans les zones touristiques présenterait un risque stratégique et économique.

Des négociations sont actuellement en cours avec les partenaires sociaux afin de permettre l'ouverture des magasins situés en zone touristique le dimanche. Ces négociations sont clés pour l'enseigne afin qu'elle ne supporte pas le risque de perte de marchés vis-à-vis de la concurrence d'autres acteurs. Le risque serait la perte d'activité des jours ouvrables qui aurait été reportée sur les dimanches ainsi que le supplément d'activité généré par l'ouverture du dimanche.

Les difficultés que connaissent les marchés de l'Enseigne ont été et pourraient continuer d'être renforcées par un environnement macroéconomique ou politique défavorable, y compris en raison de difficultés économiques au sein de la zone euro.

Les marchés sur lesquels opère le Groupe sont corrélés au revenu disponible des ménages. Ainsi, le chiffre d'affaires du Groupe dépend des conditions économiques dans les pays où il exerce ses activités, à savoir principalement des pays de la zone euro. La crise économique au sein de la zone euro a eu et continue d'avoir un effet négatif sur l'économie des pays qui constituent les principaux marchés du Groupe. La France, l'Espagne, le Portugal et la Belgique représentaient plus de 93 % du chiffre d'affaires consolidé de l'Enseigne en 2015. Aussi, les politiques d'austérité budgétaire, une hausse de la pression fiscale et corrélativement une diminution du revenu disponible des ménages pour la consommation secondaire, qui englobe la consommation de produits techniques et éditoriaux, tels que ceux qu'offre l'Enseigne participent-ils à la décroissance des marchés de l'Enseigne.

Si la perspective d'une reprise économique dans la zone euro représente une opportunité pour le Groupe, cette reprise pourrait ne pas se matérialiser ou se matérialiser lentement et la croissance économique, si elle revient, pourrait se rétablir à des niveaux moins importants que ceux observés dans le passé et pourrait avoir un impact négatif sur la consommation des ménages pouvant avoir un effet négatif significatif sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Risques relatifs au rapprochement de l'enseigne Fnac avec Darty.

Le 20 novembre 2015, le Groupe Fnac et Darty ont trouvé un accord sur les modalités financières de l'opération de

rapprochement entre les deux enseignes. Dès lors, le Groupe Fnac est dans l'attente de l'obtention de l'autorisation de l'opération auprès de l'Autorité Française de la Concurrence, l'Autorité Belge de la Concurrence ayant autorisé le 17 mars 2016 de façon inconditionnelle l'Acquisition Envisagée. Cette première phase présente un risque tant sur la décision qui pourrait être prise par l'Autorité Française de la Concurrence que sur les remèdes qui pourraient être demandés dans le cadre de mesures antitrust. Aussi, les actionnaires pourraient décider de ne pas valider la réalisation de l'Acquisition Envisagée.

Aux termes de l'accord de coopération conclu entre la Fnac et Darty, la Fnac a convenu d'une indemnité de rupture de 12 000 000 euros payable à Darty dans le cas où l'Acquisition Envisagée n'aboutirait pas principalement en raison de l'impossibilité d'obtenir (i) certaines autorisations réglementaires ou (ii) l'approbation des actionnaires de la Fnac, ou (iii) dans le cas où le Conseil d'Administration de la Fnac retirerait sa recommandation en faveur de l'Acquisition Envisagée.

Par ailleurs, l'Acquisition Envisagée pourrait ne pas aboutir dans la mesure où compte tenu de l'Offre de Steinhoff les administrateurs de Darty ont indiqué ne plus avoir l'intention de recommander ou de procéder à l'Acquisition Envisagée. Ces hypothèses donneraient droit à la Fnac de mettre fin à l'accord de coopération et ne pas être tenue au paiement de l'indemnité de rupture évoquée ci-avant.

Le projet a pour objectif principal la création de valeur pour le nouvel ensemble notamment à travers des synergies d'achat, l'optimisation de la logistique, la mutualisation de fonctions support et des économies sur les achats de prestations de services (se référer à la section 1.3.4.3. Les synergies potentielles de l'Acquisition Envisagée).

Cependant les synergies sur lesquelles est fondé le projet pourraient ne pas se matérialiser comme prévu, le calendrier d'exécution du projet pourrait ne pas être respecté, la refonte des organisations pourrait présenter un risque opérationnel structurel, mais également un risque de perte d'efficacité et détourner l'attention de la direction des affaires courantes.

Aussi des plans d'action ont-ils été retenus afin notamment d'accompagner la conduite du changement et de maintenir un dialogue constructif auprès des instances représentatives du personnel, éléments clés de la réussite du projet comme pour toutes les opérations de cette nature.

6.2 Risques opérationnels

Les dispositions législatives ou réglementaires applicables aux marchés du Groupe ou à ses produits et services dans les pays dans lesquels il exerce ses activités sont susceptibles d'évoluer de manière défavorable et de l'exposer à un risque de conformité.

Du fait de ses activités de distribution en magasin et en ligne, le Groupe est soumis à l'évolution de l'environnement légal et réglementaire des pays où il opère. En particulier, les activités du Groupe sont soumises à des contrôles, enquêtes et réglementations relatifs à la protection des consommateurs,

de la concurrence, au commerce électronique, à l'intermédiation en opérations de crédit à la consommation et assurances, à la protection des données personnelles, à l'informatique, au prix du livre (numérique et physique), aux garanties contractuelles fournies aux clients et à la sécurité et à l'accessibilité de ses magasins.

L'activité du Groupe en France est notamment soumise à la Loi de modernisation de l'économie de 2008 (dite « LME ») qui régleme en particulier les délais de paiement. Ainsi, sauf exceptions (par exemple pour les livres), aux termes de l'article L. 441-6 du Code de commerce, en cas d'accord entre les parties, les délais de paiement ne peuvent dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. En l'absence d'accord des parties, le délai ne peut excéder 30 jours à compter de la réception des marchandises ou de l'exécution de la prestation de services.

Les activités du Groupe sont également affectées par la réglementation en matière d'environnement qui peut avoir des impacts défavorables ou augmenter les contraintes pesant sur les produits distribués par l'Enseigne (notamment les obligations d'enlèvement ou de reprise des produits techniques et électroménagers), les modalités et le coût de transport des produits distribués par l'Enseigne ou les charges supportées par l'Enseigne pour la location de ses surfaces commerciales.

Le respect de ces dispositifs pourrait avoir un effet négatif significatif sur les activités (notamment baisse des prix, réduction des marges, perte de parts de marché), la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Le suivi et la prise en compte des réglementations sont assurés au niveau pays par la direction financière locale avec le support du réseau des conseils du Groupe et sous la supervision des directions juridique et financière du Groupe.

L'activité du Groupe est fortement saisonnière.

Le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant du Groupe augmentent de manière significative lors du dernier trimestre de chaque année, en particulier, à l'approche des fêtes de fin d'année. Sur le 4^e trimestre de l'année 2015, le Groupe a réalisé plus de 36 % de son chiffre d'affaires de l'année. Le Groupe connaît une période intense d'activité caractérisée par une gestion des stocks tendue et de forts mouvements de sa trésorerie et le Groupe doit recourir de manière accrue aux services de prestataires externes, notamment en matière logistique. L'activité comportant une part de coûts fixes importante, le chiffre d'affaires du dernier trimestre permet alors de dégager une rentabilité plus importante que celui des autres trimestres. Le besoin en fonds de roulement augmente pour le premier trimestre, est stable entre le deuxième et le troisième trimestre et diminue pour le quatrième trimestre d'un exercice donné. Tout événement ou défaillance imprévu qui se produirait à la fin de l'année ou lors de la sortie des produits à forte demande, tel que des catastrophes naturelles, des événements météorologiques, des délais d'approvisionnement, des grèves, des actes de terrorisme, des arrêts de travail, un blocage ou une destruction de ses entrepôts logistiques ou une défaillance, une surcharge ou un blocage de ses sites internet, pourraient avoir

des effets défavorables significatifs sur l'image, les activités, les résultats et la situation financière du Groupe.

L'ensemble du dispositif opérationnel du Groupe a pour objectif d'anticiper, organiser et sécuriser cette période de forte activité.

L'image de marque de l'Enseigne ou de son programme d'adhésion pourrait se détériorer.

Les succès passés de l'Enseigne reposent en partie sur la forte notoriété et la bonne perception de la marque « Fnac » auprès de son public. Dans un contexte de développement de son réseau de franchisés et d'intensité concurrentielle de plus en plus exacerbé, la capacité de l'Enseigne à maintenir la notoriété et les caractères distinctifs de sa marque ainsi que l'adhésion de sa base client à son programme de fidélité est un élément-clé de son succès futur, y compris sur les médias sociaux, qui encourage la diffusion des opinions, commentaires et retours d'expérience. L'Enseigne a en effet développé un programme d'adhésion au travers duquel elle fidélise une base solide de clients qui représentent environ la moitié de son chiffre d'affaires et qui contribuent fortement au caractère distinctif de l'image de l'Enseigne. Ce programme pourrait être imité par des concurrents du Groupe, ce qui en affaiblirait le caractère distinctif, ou être perçu comme moins attractif que d'autres programmes concurrents et être en conséquence délaissé par certains clients de l'Enseigne. En outre, la possibilité d'une détérioration du climat social au sein du Groupe, y compris des grèves, l'expose à un risque de réputation et pourrait conduire à une dégradation de son image ou du niveau de service au sein du réseau de magasins de l'Enseigne. Enfin, l'image de marque de l'Enseigne 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 ou la violation d'une réglementation applicable.

Le Groupe opère une surveillance constante de la notoriété et de la présence de sa marque (y compris sur les réseaux sociaux), met en œuvre de façon régulière des tests en amont et en aval concernant ses nouvelles offres et sa communication externe et opère un suivi de la qualité de son service clients.

Les activités du Groupe pourraient être impactées par une détérioration des relations avec son personnel ou les syndicats ou par une détérioration du climat social au sein du Groupe.

Le Groupe adapte de manière continue ses ressources humaines et son organisation (se référer au paragraphe 1.3.3 « Plan stratégique "Fnac 2015" ») ; sa capacité à maintenir de bonnes relations avec son personnel, les syndicats et ses institutions représentatives du personnel est déterminante afin de lui permettre de mener à bien ces réorganisations. Ainsi, une dégradation du climat social dans le Groupe liée à la mise en place d'une nouvelle organisation ou d'une nouvelle stratégie pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Employeur responsable, le Groupe met en œuvre un important dispositif adapté aux enjeux en termes de ressources humaines, présenté dans le chapitre 2 du présent Document de référence et notamment dans son paragraphe 2.3.3 « Relations sociales ».

Les activités du Groupe pourraient être impactées par des actes de terrorisme.

Suite aux attentats à Paris en 2015, au placement en état d'urgence de la France par les autorités, au relèvement du niveau d'alerte attentats dans plusieurs pays de la zone euro notamment en Belgique, et du risque qui existe aussi dans les autres pays où le Groupe est implanté, notamment en Côte d'Ivoire, un risque nouveau d'une criticité majeure a été identifié au niveau du Groupe. Ce risque concerne aussi bien l'atteinte à la sécurité des salariés du Groupe, de ses clients, de ses prestataires que l'atteinte aux biens nécessaires au fonctionnement de l'outil de travail. Un risque non anticipé d'atteinte à la sécurité des personnes et des biens au sein de notre Groupe, nuirait gravement à l'image de l'enseigne et l'activité du Groupe pourrait être fortement impactée notamment par une baisse de fréquentation de ses magasins. Aussi, le Groupe en concertation notamment avec la filière de la prévention des risques a pris des mesures visant à renforcer la sécurité des magasins situés en zone sensible et a également renforcé ses relations avec les autorités. De plus, les collaborateurs des magasins ont été sensibilisés à la gestion de crise et une ligne téléphonique a été mise en place pour l'accès des salariés à un soutien psychologique.

Des défaillances, des insuffisances, des virus ou des actions de piratage pourraient entraîner des interruptions de service des systèmes informatiques du Groupe ou altérer les données clients contenues dans les bases de données du Groupe.

La plupart des activités du Groupe dépendent de systèmes d'information développés ou administrés par des ressources internes ou des prestataires externes, une fragilité ou une défaillance de ces systèmes pourrait perturber la conduite des opérations avec des impacts potentiellement importants sur les performances commerciales et financières notamment au niveau des sites internet, des systèmes de commandes et d'encaissement et plus particulièrement lors des pics d'activité de fin d'année.

Avec des systèmes d'information en mutation constante, complexes à appréhender dans leur globalité, un développement du nomadisme et de la cybercriminalité, la sécurité des systèmes d'information est également un enjeu notamment en matière d'acte de piratage tant sur les données de nature commerciale propres que sur les données à caractère personnel des clients.

La direction des systèmes d'information du Groupe assure la cohérence de l'ensemble des applications informatiques au sein du Groupe dans une approche coordonnée visant à anticiper les incidents d'exploitation et organiser les plans de secours. D'un point de vue sécurité, elle vise, en s'appuyant sur le réseau des responsables informatiques des pays, à assurer la sécurité des systèmes d'information et des données qu'ils contiennent par une gouvernance adaptée, des standards partagés, la diffusion de la charte du bon usage des outils informatiques auprès des collaborateurs afin de les sensibiliser à ces risques et des contrôles réguliers ainsi que la vérification de la fiabilité des prestataires informatiques externes par l'obtention de garanties contractuelles permettant d'assurer la confidentialité et la sécurité des données traitées (conformité PCI DSS des prestataires traitant des données bancaires) et par la réalisation d'audit de sécurité des prestataires externes. Aussi, dans le cadre notamment du risque lié au *phishing*

des audits ont été menés afin de mettre en place les plans d'action adéquats (exercices de crise, durcissement de la politique des mots de passe, encapsulation des données des PC).

Le Groupe pourrait être impacté par une dégradation de ses relations avec certains fournisseurs, franchisés, partenaires, prestataires ou par des difficultés d'approvisionnement.

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 dix premiers fournisseurs représentait environ 46 % du total des achats réalisés en 2015. Une grande partie des opérations du Groupe dépend de sa capacité à négocier à de bonnes conditions et à maintenir des contrats et des relations d'affaires avec ses fournisseurs, en particulier ceux dont les produits ne sont pas substituables auprès de la clientèle (Apple, Microsoft, etc.). Une dégradation des relations de l'Enseigne avec ses principaux fournisseurs, un durcissement des conditions exigées par ses fournisseurs (notamment en matière de délais de paiement), ou le non-renouvellement ou la résiliation anticipée des principaux contrats de fourniture du Groupe pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

Les activités du Groupe dépendent également de ses relations avec ses partenaires, par exemple en matière de crédit à la consommation ou pour le développement de son offre commerciale (Finaref, Disney, etc.) et de ses relations avec les prestataires de services qui jouent un rôle important dans ses opérations : moyens informatiques, transport, livraison et gestion de la paie notamment.

Dans ce cadre, depuis son introduction en bourse en juin 2013, le Groupe ne bénéficie plus que de la fourniture de prestations informatiques en direct auprès du groupe Kering, pour une période transitoire pouvant aller jusqu'à quatre ans.

Toute défaillance, dégradation, rupture ou non renouvellement brutal des relations contractuelles avec ses partenaires et prestataires pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

La politique commerciale du Groupe vise à développer, dans le cadre de partenariats stratégiques, des relations de long terme avec les franchisés, les fournisseurs, partenaires et prestataires référents de ses principaux marchés.

Concernant les franchisés, le dispositif du contrat de franchise organise avec équilibre le respect des droits et obligations réciproques de chacune des parties sur une période longue de 7 ans propice à l'établissement d'une relation de confiance et de partenariat.

Concernant les contrats existants des fournisseurs, partenaires et prestataires au moment de l'introduction en bourse du Groupe, aucun fournisseur n'a fait prévaloir la clause de changement de contrôle afin de demander la modification ou résiliation anticipée du contrat en cours.

Les conventions avec les fournisseurs sont négociées périodiquement et le Groupe s'attache à ne pas accepter, dans la mesure du possible, de clauses de changement de contrôle.

Le Groupe pourrait être affecté par une dégradation de ses relations avec ses bailleurs.

Le succès du Groupe repose notamment sur sa capacité à développer et à gérer un réseau de magasins en adéquation avec ses besoins et avec les attentes de sa clientèle. Le Groupe peut être exposé au risque de non-renouvellement de ses baux ou connaître des tensions avec ses bailleurs à l'occasion du renouvellement de ses baux.

En outre, afin d'améliorer sa rentabilité opérationnelle, le Groupe a entrepris de renégocier ses loyers, d'optimiser la gestion de ses surfaces commerciales et d'optimiser les conditions d'indexation de ses loyers. Aucune garantie ne peut être donnée sur la capacité du Groupe à mettre en œuvre avec succès sa stratégie d'optimisation, d'emploi et d'affectation de ses surfaces commerciales (y compris le déploiement des nouveaux univers de produits), à contrôler ses loyers ou à maintenir et à développer un réseau de magasins dans des emplacements de choix et à des conditions acceptables.

Le patrimoine immobilier du Groupe fait l'objet d'un suivi permanent afin d'assurer son utilisation optimale et d'anticiper les arbitrages nécessaires à la préservation d'un portefeuille d'emplacements de première qualité négocié aux meilleures conditions de marché.

Le Groupe pourrait être exposé à d'importants risques financiers si ses polices d'assurance s'avéraient insuffisantes.

Le Groupe est exposé aux risques inhérents à ses activités. Même si le Groupe a souscrit une assurance responsabilité civile ou contre les interruptions d'activité, les actions en responsabilité ou les interruptions d'activité peuvent parfois aboutir à des dommages importants, dont une partie pourrait ne pas être prise en charge par ses assureurs. Le Groupe ne peut pas garantir que les plafonds de couverture de ses programmes d'assurance seront adéquats pour le protéger de demandes d'indemnisation futures ou contre des pertes d'exploitation encourues à la suite de sinistres résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, de vols, d'événements naturels atteignant les biens propres du Groupe (immeubles, mobilier, matériel, marchandises ou installations informatiques) ou à la suite d'interruption d'activité intervenus sur ses sites ou qu'il sera en mesure à l'avenir de maintenir ces polices d'assurance dans des conditions favorables. Les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe pourraient être significativement affectés si, à l'avenir, les polices d'assurance du Groupe s'avèrent inadéquates ou indisponibles. (voir la section 6.5 « Assurances » du présent document).

Des modifications des hypothèses retenues pour la détermination de la valeur comptable de certains actifs, résultant notamment d'un environnement de marché défavorable, pourraient entraîner une dépréciation de ces actifs, notamment certains actifs incorporels comme le goodwill.

Le goodwill (écart d'acquisition) représente la survaleur payée par le Groupe lors d'un regroupement d'entreprise par rapport à la juste valeur de l'actif net identifiable à la date d'acquisition. Le goodwill est affecté par unité génératrice de trésorerie pour chaque pays. Le goodwill fait l'objet de tests de dépréciation chaque année, au niveau des groupes d'unités génératrices de trésorerie qui correspondent aux segments comptables, au cours du second semestre ou

lorsque des événements ou des circonstances indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable.

Les valeurs recouvrables des groupes d'unités génératrices de trésorerie sont déterminées sur la base de leur valeur d'utilité, elle-même déterminée à partir de certaines hypothèses. Ces hypothèses comprennent notamment le taux d'actualisation, le taux de croissance ainsi que l'évolution des prix de vente et des coûts directs sur la période. La direction détermine les taux d'actualisation en utilisant des taux d'actualisation avant impôt qui reflètent les taux de rendement attendus par le marché pour des investissements présentant un niveau de risque similaire. Les taux de croissance sont fondés sur les prévisions de croissance du Groupe, qui concordent avec celles du secteur dans lequel le Groupe opère. Les évolutions des prix de vente et des coûts directs sont fondées sur un historique de ces évolutions et sur des estimations des évolutions futures du marché.

Si les réalisations et les prévisions d'activité changeaient, l'estimation de la valeur recouvrable du goodwill ou de l'actif pourrait diminuer de façon significative et nécessiter une dépréciation.

Le détail des hypothèses et l'étude des impacts de la sensibilité des tests de dépréciation sont précisés dans la note 17 des annexes aux comptes consolidés.

Aucune garantie ne peut être donnée quant à l'absence de dépréciation significative à l'avenir, notamment si les conditions de marché continuent de se détériorer.

Le Groupe est exposé à des risques fiscaux et pourrait devoir supporter des coûts et des obligations liés à des contrôles fiscaux en cours ou futurs.

En tant que groupe international, le Groupe est soumis à la législation fiscale de plusieurs pays et conduit son activité au regard d'obligations réglementaires diverses. Dans la mesure où les réglementations fiscales des différents pays dans lesquels le Groupe opère ne prévoient pas toujours de solutions claires ou définitives, la structure, la conduite des activités du Groupe et son régime fiscal sont fondés sur sa propre interprétation des réglementations fiscales locales et françaises en vigueur. Le Groupe ne peut garantir que de telles interprétations ne seront pas remises en question par les autorités fiscales concernées ou que les réglementations fiscales de certains de ces pays ne sont pas susceptibles de changer ou d'être interprétées différemment, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur le taux effectif d'imposition, la trésorerie, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Si le Groupe était confronté à des contrôles, comme c'est actuellement le cas en France et au Brésil, ou à des redressements fiscaux futurs, il pourrait ne pas pouvoir fournir les justificatifs nécessaires ou faire prévaloir ses positions ou son interprétation des textes applicables auprès des autorités fiscales concernées. Les états financiers des provisions couvrant les risques liés à des litiges fiscaux sont présentés aux notes 24 et 31.6 de la section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés ». Toutefois, le Groupe ne peut exclure que des contrôles fiscaux aboutissent à des redressements résultant en des montants dus aux administrations fiscales concernées qui pourraient excéder le montant actuel des provisions, lesquelles sont évaluées à l'appui des recommandations des conseillers externes du Groupe

affectant ainsi de manière défavorable le taux effectif d'imposition, la trésorerie, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Les droits de propriété intellectuelle et industrielle du Groupe pourraient faire l'objet de contestations.

Le Groupe est propriétaire ou jouit valablement de droits de propriété intellectuelle et industrielle, notamment des marques, logos et noms de domaine qu'il utilise dans le cadre de ses activités. Le Groupe a mis en place depuis plusieurs années un système de surveillance de son portefeuille de marques et de noms de domaines afin de défendre ses droits. Cependant, le Groupe ne peut être certain que les démarches entreprises pour protéger ses droits de propriété intellectuelle et industrielle seront efficaces ou que des tiers ne pourront pas contrefaire, détourner ou faire annuler ses droits de propriété intellectuelle ou industrielle. Étant donné l'importance de la reconnaissance des marques du Groupe, notamment la marque « Fnac », toute contrefaçon ou détournement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image, l'activité, la situation financière ou les résultats du Groupe.

Le principal actionnaire de la Société détient un pourcentage significatif du capital de la Société et peut influencer sur les décisions prises par l'Enseigne.

À l'issue de l'attribution d'actions de la Société par Kering à ses actionnaires et de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, la participation du groupe Artémis dans le capital de la Société est de 38,66 % du capital et des droits de vote de la Société et 3 administrateurs sur les 9 membres du conseil y sont liés. En conséquence, en fonction du taux de participation aux assemblées générales de la Société, le groupe Artémis peut influencer sur l'adoption ou le rejet des résolutions soumises à l'approbation des actionnaires de la Société en assemblée générale ordinaire et/ou en assemblée générale extraordinaire, notamment la nomination ou la révocation des membres du conseil d'administration, l'approbation des comptes annuels et la distribution de dividendes ainsi que l'autorisation de procéder à des augmentations de capital, les opérations de fusion ou d'apport ou toute autre décision nécessitant l'approbation des actionnaires de la Société.

6.3 Risques de marché

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques de marché. Au sein du Groupe, la gestion de ces risques est placée sous la responsabilité de la « direction Trésorerie Groupe ». Le Groupe estime que le positionnement du suivi de cette activité en tête du Groupe permet une mise en œuvre plus efficace de la politique de gestion des risques.

Risque de change

La politique de gestion du risque de change du Groupe consiste à réduire le risque de change intrinsèque à l'activité des entités du Groupe, en sécurisant les politiques de prix et les marges brutes sur les importations et les exportations du Groupe au plus tard lorsque l'entité s'engage et à interdire toute spéculation. La gestion du risque de change est encadrée par une procédure interne qui vise à couvrir les risques dès leur identification.

Le Groupe réalise la grande majorité de ses ventes et génère la grande majorité de ses coûts dans la devise de compte de chacun des pays.

L'exposition au risque de change est détaillée dans la section 5.2 note 27.2 des comptes consolidés.

Par ailleurs, dans le cadre de l'offre d'acquisition de Darty plc, la Fnac offrirait aux actionnaires de Darty une alternative partielle en numéraire à hauteur d'un montant total maximum de 66,7 millions de livres sterling. Afin de couvrir le risque de change de cette opération, le Groupe a mis en place une couverture par option

qui est décrite dans la section 4.2.3.5 « Flux nets liés aux activités d'investissement ».

Risque de taux

L'exposition au risque de taux est détaillée dans la section 5.2 note 27.1 des comptes consolidés.

Risque de liquidité

Financement du Groupe

Le Groupe a mis en place le 19 avril 2013 un contrat de crédit syndiqué renouvelable d'un montant maximum de 250 millions d'euros avec un syndicat de prêteurs, d'une durée de trois ans. Cette ligne a pour objet le financement du besoin en fonds de roulement du Groupe.

Le contrat de crédit comporte des clauses usuelles pour ce type de financement, à savoir des engagements financiers, des engagements restrictifs généraux, des engagements restrictifs propres au Groupe, et des cas d'exigibilité anticipée.

Le Groupe a signé le 24 juillet 2014 avec le syndicat des prêteurs un amendement au contrat de crédit renouvelable. Les principaux termes de cet amendement, qui attestent du renforcement du profil financier du Groupe, portent notamment sur la durée du crédit et la clause de remboursement anticipé en cas d'évolution de la participation d'Artémis au capital de Groupe Fnac.

L'ensemble de ces clauses sont détaillées section 4.2.2.2 « Le financement au titre du contrat de crédit » du présent Document de référence.

Dans le cadre du projet d'acquisition de Darty, le Groupe a négocié des lignes de financement auprès d'un syndicat de banques européennes d'un montant total de 865 millions d'euros qui comprend une ligne de crédit revolving de 400 millions d'euros destinée à financer le besoin en fonds de roulement de l'entité combinée et une ligne de crédit relais (« bridge to capital markets ») d'un montant de 465 millions d'euros. Cette dernière est d'une durée de un an à compter du 19 novembre 2015, date de la signature du contrat de crédit, avec une option d'extension de six mois. Elle pourra être utilisée notamment pour financer la composante en numéraire de la transaction d'un montant maximum de 66,7 millions de livres sterling et pour refinancer l'emprunt obligataire de 250 millions d'euros d'une durée de 7 ans émis par Darty plc le 28 février 2014.

Le Groupe Fnac pourrait être exposé à un risque de liquidité si la réalisation effective de la transaction était postérieure à la date d'échéance du crédit relais, ou si le Groupe se trouvait dans l'incapacité d'émettre de nouveaux titres financiers avant l'échéance du crédit relais compte tenu des conditions sur les marchés financiers.

Les risques liés aux clauses de remboursement anticipé sont décrits dans la section ci-dessous « Risques financiers »

Au 31 décembre 2015, l'ensemble des covenants financiers étaient respectés (voir section 5.2 note 31.4 des comptes consolidés).

Gestion centralisée de la trésorerie

Fnac SA a conclu avec certaines de ses filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales belge, espagnole, suisse et portugaise des conventions de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée. Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe de façon à favoriser la coordination et l'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou de la couverture des besoins de trésorerie appréciés globalement au niveau du Groupe. Dans le cadre de ces conventions, ces sociétés déposent auprès de Fnac SA tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, Fnac SA met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements.

Pour la filiale brésilienne du Groupe, la mise en place d'un système centralisé de trésorerie n'est pas possible principalement en raison des contraintes liées à la réglementation des changes. La filiale brésilienne du Groupe bénéficie d'un prêt spécifique consenti par Fnac SA.

L'exposition au risque de liquidité est détaillée dans la section 5.2 note 27.5 des comptes consolidés.

Risques de crédit et/ou de contrepartie

Risque de crédit : compte tenu de son grand nombre de clients, le Groupe estime ne pas être exposé à une concentration significative du risque de crédit, néanmoins le développement de ses activités en franchise et en B to B pourrait avoir à l'avenir, et ce malgré les garanties demandées ou assurances souscrites, un effet défavorable sur la trésorerie, les résultats, la situation financière du Groupe.

De façon générale, le Groupe Fnac n'est pas exposé à un risque de crédit particulier sur ses actifs financiers.

Volatilité du prix de marché des actions de la Société

Les marchés boursiers connaissent d'importantes fluctuations qui ne sont pas toujours en rapport avec les résultats des sociétés dont les actions sont négociées. De telles fluctuations de marché pourraient affecter de manière significative le prix de marché des actions de la Société.

Le prix de marché des actions de la Société pourrait également être affecté de manière significative par de nombreux facteurs ayant un impact sur la Société, ses concurrents, ou les conditions économiques générales et le secteur de la distribution spécialisée en particulier (notamment le secteur de la distribution de produits de loisirs et techniques). Le prix de marché des actions de la Société pourrait notamment fluctuer de manière sensible en réaction à des événements tels que :

- * la cession de blocs de participation significatifs dans un marché boursier présentant de faibles volumes de transactions journalières, la variation des résultats financiers publiés du Groupe ou de ceux de ses concurrents ;
- * des annonces de concurrents ou d'autres sociétés ayant des activités similaires et/ou des annonces concernant le secteur de la distribution spécialisée (notamment la distribution de produits de loisirs et techniques), y compris celles portant sur la performance financière et opérationnelle de ces sociétés ;
- * des évolutions défavorables de la situation politique, économique ou réglementaire dans les pays et les marchés dans lesquels le Groupe opère ;
- * des annonces portant sur des modifications de l'actionariat de la Société ;
- * des annonces portant sur des modifications de l'équipe dirigeante ou des collaborateurs clés du Groupe ; et
- * des annonces portant sur le périmètre des actifs de la Société (acquisitions, cessions, etc.).

6.4 Risques financiers

Engagement du groupe Artémis – La réduction par le groupe Artémis de sa participation dans la Société pourrait avoir un impact sur les conditions de financement du Groupe.

Le groupe Artémis, principal actionnaire de Kering, détient environ 38,66 % du capital et des droits de vote de la Société à l'issue de l'attribution d'actions de la Société par Kering à ses actionnaires et de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris. Le Contrat de Crédit prévoit le remboursement anticipé des sommes mises à disposition par l'ensemble des prêteurs et l'annulation de l'ouverture de crédit disponible dans le cas où Artémis (à travers une ou plusieurs de ses filiales), directement ou indirectement, cesserait de détenir au moins (i) 38,8 % du capital ou des droits de vote de la Société avant le 18 avril 2015 (correspondant au deuxième anniversaire de la date de signature du Contrat de Crédit signé en avril 2013) ou (ii) 25 % du capital ou des droits de vote de la Société à tout moment après cette date jusqu'au 18 avril 2016. Par acte séparé, Artémis s'est engagée (pour son propre compte et pour le compte de ses filiales) jusqu'au 18 avril 2016 (date de la maturité initiale du Contrat de Crédit signé en avril 2013) à ne pas déclencher un cas de remboursement anticipé et d'annulation de l'ouverture de crédit disponible au titre du Contrat de Crédit à raison de la seule réalisation de l'Événement Déclencheur. Toutefois, il est spécifié que cet engagement ne saurait obliger Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), à souscrire, à garantir ou à acheter, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), un nombre additionnel d'actions ou d'autres titres de la Société ou à utiliser les droits de vote attachés à ses actions ou à d'autres titres de la Société. Ainsi, une réduction par le groupe Artémis de sa participation dans la Société avant l'échéance du Contrat de Crédit, par exemple dans l'hypothèse où Groupe Fnac déciderait de réaliser une augmentation de capital à laquelle le groupe Artémis ne participerait pas, constituerait un cas de remboursement anticipé au titre Contrat de Crédit qui pourrait avoir un impact négatif très significatif et immédiat sur le Groupe.

L'engagement de participation du groupe Artémis au capital de Groupe Fnac n'est pas modifié suite à la renégociation du contrat de crédit signée le 24 juillet 2014. La clause de remboursement anticipé associée est maintenue dans sa forme initiale sans extension jusqu'à la nouvelle maturité du contrat de crédit (24 juillet 2017 contre le 18 avril 2016 initialement).

Plus généralement, y compris après l'expiration du Contrat de Crédit, une réduction de la participation du groupe Artémis au capital de la Société affecterait ou pourrait affecter défavorablement

la capacité du Groupe à obtenir des financements et les conditions de ces financements, ce qui pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, les résultats, les perspectives, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de respecter ses engagements restrictifs au titre du Contrat de Crédit.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de respecter certaines de ses obligations au titre du Contrat de Crédit et en particulier les clauses restrictives, notamment en raison de circonstances affectant les marchés ou les activités du Groupe. Un manquement à l'une de ces clauses, notamment celles de Covenants, pourrait constituer un cas de défaut au titre du Contrat de Crédit, au titre duquel l'agent du Contrat de Crédit (à savoir Société Générale) pourrait, et devrait à la demande des prêteurs, (i) annuler avec effet immédiat les engagements de chaque prêteur, (ii) prononcer l'exigibilité anticipée de l'ensemble des sommes dues au titre du Contrat de Crédit (incluant les intérêts courus sur celles-ci et tous autres montants dus en vertu du Contrat de Crédit), et (iii) réaliser les sûretés consenties par les membres du Groupe. En cas d'exigibilité anticipée des sommes dues au titre du Contrat de Crédit, le Groupe pourrait faire face à une insuffisance de trésorerie et il est possible que les actifs nantis et, le cas échéant, les autres actifs des emprunteurs ne suffisent pas à en assurer le remboursement intégral. Cette situation pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, les résultats, les perspectives, la situation financière et le patrimoine du Groupe. Au 31 décembre 2015, l'ensemble des covenants financiers étaient respectés (voir section 5.2 note 31.4 des comptes consolidés).

Les engagements du Groupe au titre du Contrat de Crédit pourraient réduire la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités.

Le Contrat de Crédit comporte des engagements qui réduisent de manière significative la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités notamment, mais sans que cette liste soit exhaustive, quant à l'octroi de sûretés ou garanties, la réalisation d'opérations de fusion ou de restructuration, la réalisation de certaines opérations d'investissement ou de désinvestissement y compris des cessions ou acquisitions d'actifs ou la modification de la structure financière du Groupe y compris son endettement. L'impossibilité qui pourrait en résulter pour le Groupe de mettre en œuvre certaines modifications de ses activités ou de sa structure pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, les résultats, les perspectives, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

6.5 Assurances

Présentation générale

L'ensemble des polices souscrites par le Groupe ont été souscrites à des conditions adaptées à la dimension et à la typologie des risques du Groupe.

La politique d'assurances du Groupe est coordonnée par la direction juridique et des assurances du Groupe, qui a pour mission d'identifier les risques, d'en quantifier les conséquences et de les réduire :

- * soit en préconisant des mesures de prévention pour les risques qui peuvent être éliminés ou réduits par ces moyens ;
- * soit en prévoyant des modalités de financement, et notamment le transfert à l'assurance, pour les risques à caractère exceptionnel, de forte amplitude potentielle et de faible fréquence.

Pour ce faire, chaque filiale du Groupe a la charge de fournir à la direction juridique et des assurances du Groupe les informations nécessaires à l'identification et à la quantification des risques et de mettre en œuvre les moyens utiles pour assurer la continuité des activités en cas de sinistre. Sur ces bases, la direction juridique et des assurances du Groupe négocie avec les acteurs majeurs de l'industrie de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture des risques.

Politique de prévention des risques

La politique de prévention, de précaution et de protection des risques décentralisée au niveau des filiales est destinée à recenser, évaluer et réduire l'exposition, l'occurrence et l'intensité des sinistres, grâce à :

- * l'audit des principaux sites opérationnels ;
- * l'expertise des valeurs en risque ;
- * le suivi des recommandations émanant des professionnels de la sécurité ;
- * les procédures de contrôle interne ;
- * la formation du personnel ; et
- * la mise en place de plans appropriés de secours.

Politique du Groupe en matière d'assurances

La politique du Groupe de transfert des risques significatifs aux compagnies d'assurance est déterminée en particulier par :

- * le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et les niveaux de franchise ; et
- * l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

Dans le cadre de sa politique d'assurance, le Groupe privilégie l'approche « tous risques sauf », déterminée en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour le Groupe de sinistres possibles, notamment en matière de :

- * responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations et du matériel ;
- * dommages matériels résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, d'émeutes, de terrorisme, de guerres, ou autres ; et
- * pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct.

Le Groupe a adopté une politique de franchises permettant d'absorber les sinistres de faible importance en termes de coûts (notamment pour les polices Tous Risques et Responsabilité Civile) privilégiant ainsi la mise en place d'actions de prévention afin de réduire la sinistralité.

La mise en place de couvertures d'assurance est fondée sur la détermination, par site et par société concernée, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques de responsabilité, de dommages ou autres. Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques du Groupe.

Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance.

Les risques sont gérés dans le cadre de la politique générale du Groupe en matière de gestion des risques, similaire à celles des groupes comparables.

Les principaux programmes d'assurances auxquels a souscrit le Groupe centralisent les achats de couvertures d'assurances auxquelles adhère l'ensemble des filiales du Groupe. Ces couvertures sont souscrites avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus.

Principaux programmes d'assurances

Les principaux programmes d'assurance du Groupe pour couvrir les risques auxquels il est confronté dans ses activités sont décrits ci-après, peuvent le cas échéant être complétés par des dispositifs locaux spécifiques aux pays :

Dommages et pertes d'exploitation : Cette police assure le Groupe notamment contre les dommages résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, de vols, d'événements naturels atteignant les biens propres (immeubles, mobilier, matériel, marchandises ou installations informatiques) et ceux mis à la charge du Groupe, et contre les pertes d'exploitation consécutives à ces dommages, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité. Le montant total des dommages

indemnisés au titre de ces polices varie en fonction du risque et de la zone géographique considérés. Ainsi, ce montant est plafonné à 370 millions d'euros par sinistre.

Responsabilité civile : Cette police couvre notamment les risques d'exploitation ou les risques après livraison ou prestation couvrant les dommages corporels ou matériels causés aux tiers du fait de l'activité de l'ensemble de ses filiales ou des produits vendus par le Groupe. Le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné pour le Groupe pour une période d'assurance expirant le 31 décembre 2016. Ainsi, le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné à 75 millions d'euros par sinistre et au titre de cette même période.

Transport de marchandises : Ces polices couvrent les activités des magasins, des filiales et les activités du site

fnac.com et notamment les risques d'avaries, de vols, de pertes ou d'événements majeurs (à l'exclusion des faits de guerre) lors des opérations de transport réalisées par les filiales du Groupe, et ce depuis la remise des marchandises par les fournisseurs jusqu'aux magasins ou jusqu'à la prise de livraison par le destinataire. Le montant des dommages indemnisés au titre de cette police 2015 est en adéquation avec les risques encourus. Ainsi, le montant des dommages indemnisés au titre de cette police est plafonné à 10 millions d'euros par sinistre.

Montant des charges supportées par la Société : Les charges supportées par la Société au titre de l'ensemble des polices d'assurance pour l'exercice écoulé sont d'environ 1,9 million d'euros.

6.6 Gestion des risques

Le Groupe associe étroitement la gestion des risques et le contrôle interne. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe reposent sur un ensemble de moyens, de procédures et d'actions adaptés visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour identifier, analyser et maîtriser :

- * les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière ou de conformité aux lois et réglementations ; et

- * les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.

Pour plus d'information sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne (y compris concernant les filiales du Groupe), voir le rapport sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne qui figure dans la section 3.5 du présent Document de référence.

6.6.1 Le dispositif de gestion des risques

La mise en œuvre du dispositif de gestion des risques au sein de la Fnac repose sur un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

6.6.1.1 L'organisation

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés au niveau « pays » repose sur le directeur général de chaque pays ainsi que les responsables locaux, qui sont au plus près des risques liés aux activités qu'ils exercent ou supervisent.

La maîtrise de l'exposition aux risques centralisés au niveau « Groupe » repose sur les travaux de cartographie, d'identification et d'évaluation des risques menés par les directions de l'audit

interne, du contrôle financier, de la prévention des risques, du juridique et de la stratégie.

Une politique de gestion des risques de la Fnac a été formalisée en 2011 et s'appuie notamment sur le Référentiel COSO II. Ce document recense les étapes et les méthodes à respecter dans le cadre d'une démarche continue de gestion des risques ou à l'occasion des exercices annuels d'analyse des risques.

En outre, le Groupe est doté d'une filière Sécurité Sûreté Prévention des risques, dont les objectifs au niveau Groupe sont l'harmonisation des procédures, la réduction des risques, l'optimisation des coûts de sécurité en favorisant les synergies et la sensibilisation du personnel de l'Enseigne.

6.6.1.2 Le processus

Le processus de gestion de risques est organisé en trois étapes chronologiques :

- * identification des risques – Au sein des activités de la Fnac, l'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue. Elle permet de recenser et de centraliser les principaux risques, soit en fonction de leur nature auprès de la direction de la prévention des risques, ou auprès de la direction de l'audit interne ;
- * analyse des risques – Au sein des activités de la Fnac, cette démarche est également formalisée au moins une fois par an, à l'occasion d'un processus d'auto-évaluation des risques, animée par la direction de l'audit interne. La politique de gestion de risques détaille les critères et modalités de ces évaluations. Il s'agit d'examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques ou de réputation) et d'apprécier leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque ;

- * traitement du risque – À l'occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d'action(s) le(s) plus adapté(s) est (sont) identifié(s).

6.6.1.3 Le pilotage

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière ; son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. Le pilotage de la gestion des risques est conduit par le comité d'audit de la société Groupe Fnac.

Il délibère au moins une fois par an pour examiner la cartographie des risques dressés par la direction générale du Groupe et suivre l'avancée des plans d'action dédiés.

Le Groupe réalise par ailleurs des audits internes réguliers permettant d'évaluer et de renforcer l'efficacité de ses dispositifs de gestion des risques. La fonction audit interne du Groupe est composée d'un directeur et de deux auditeurs internes.

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 de risques ».



Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat

7.1	La Société	212	7.4	Les informations boursières	227
7.1.1	Histoire et évolution	212	7.4.1	Marché des actions	227
7.1.2	Actes constitutifs et statuts	212	7.4.2	Cours de l'action GROUPE FNAC et volumes de transactions (code ISIN FR0011476928)	227
7.2	Le capital	219	7.4.3	Établissement assurant le service financier	228
7.2.1	Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	219	7.5	Politique de distribution des dividendes	228
7.2.2	Titres non représentatifs de capital	220	7.6	Organisation du Groupe	229
7.2.3	Auto-contrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	220	7.6.1	Organigramme simplifié du Groupe	229
7.2.4	Autres titres donnant accès au capital	222	7.6.2	Filiales et participations	229
7.2.5	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	223	7.7	Opérations avec les apparentés	231
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	223	7.7.1	Opérations avec le groupe Kering	231
7.2.7	Historique du capital social au cours des trois derniers exercices	224	7.7.2	Conventions avec Alexandre Bompard	232
7.3	Les actionnaires	225	7.7.3	Convention avec BDGS	232
7.3.1	Actionnariat	225	7.7.4	Opérations intragroupe significatives	232
7.3.2	Droit de vote des actionnaires	225	7.8	Contrats importants	234
7.3.3	Structure de contrôle	226			
7.3.4	Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	226			

7.1 La Société

7.1.1 Histoire et évolution

7.1.1.1 Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Groupe Fnac ».

7.1.1.2 Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro d'identification 055 800 296.

7.1.1.3 Date de constitution et durée

Date de constitution de la Société

La Société a été constituée le 15 décembre 1917.

Durée de la Société

La durée de la Société est fixée au 1^{er} janvier 2100, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

7.1.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

Siège social de la Société

Le siège social de Groupe Fnac est situé 9, rue des Bateaux-Lavois, ZAC Port d'Ivry, 94200 Ivry-sur-Seine, France (téléphone : +33 1 55 21 57 93).

Forme juridique et législation applicable

Groupe Fnac est une société anonyme de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce.

Forme sociale antérieure

La Société a été constituée initialement sous la forme d'une société anonyme. Elle a été transformée en société par actions simplifiée aux termes d'une décision unanime des actionnaires en date du 4 juin 2002. Les associés de la Société ont décidé le 26 septembre 2012 la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration.

7.1.2 Actes constitutifs et statuts

Les statuts de la Société ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration de droit français. Les principales stipulations décrites ci-dessous sont issues des statuts de la Société tels qu'adoptés par l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires de la Société du 17 avril 2013.

Ils ont été modifiés :

- * au terme de la vingtième résolution approuvée par l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires de la Société du 29 mai 2015, aucun droit de vote double, tel qu'institué par la loi 2014-384 en date du 29 mars 2014, n'étant accordé ;
- * au terme de la 23^e résolution approuvée par l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires de la Société du 29 mai 2015, de façon à harmoniser l'article 22 des statuts avec les nouvelles dispositions légales issues du Décret du 8 décembre 2014 prévoyant désormais (i) une date d'enregistrement (« record date ») de deux jours avant

l'assemblée générale au lieu de trois et (ii) la justification de l'actionnaire votant par l'inscription en compte de ses titres et non plus par leur enregistrement comptable.

7.1.2.1 Objet social

L'article 2 des statuts de la Société prévoit qu'elle a pour objet :

- * la création, l'exploitation et le développement d'établissements commerciaux ou industriels dans les secteurs de la distribution de produits et services, de la culture, de l'éducation, de la musique, des loisirs, des équipements électroniques et informatiques, des services aux particuliers et aux entreprises, ou des équipements des personnes, des maisons et bureaux, directement ou indirectement par la constitution de filiales ou la prise de participations, dans le monde entier ;
- * l'acquisition, l'administration et la cession de titres financiers ou d'intérêts de quelque nature que ce soit dans toutes entités à objet licite quelconque, quelle que soit la forme juridique, y

compris sans personnalité morale, dans le monde entier et pour toutes périodes ou durées, et la réalisation de toute opération portant sur ces titres financiers ou intérêts, directement ou indirectement par la constitution de filiales ou la prise de participations ;

- * toutes opérations, y compris financière, 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

Règlement intérieur du conseil d'administration

Le conseil d'administration s'est doté d'un règlement intérieur à l'effet de préciser les modalités de fonctionnement du conseil d'administration de la Société.

Composition du conseil d'administration (article 12 des statuts et article 1^{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.

Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de 70 ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du Conseil le nombre des membres ayant dépassé cet âge. Si du fait qu'un administrateur en fonction vient à dépasser l'âge de 70 ans, la proportion du tiers ci-dessus visée est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la plus prochaine assemblée générale ordinaire.

Les administrateurs sont nommés dans les conditions légales par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de trois années. Les administrateurs sont rééligibles et révocables à tout moment par l'assemblée générale. En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le conseil d'administration peut procéder dans les conditions légales à des nominations à titre provisoire qui seront soumises à la ratification de la prochaine assemblée générale ordinaire. L'administrateur nommé dans

ces conditions en remplacement d'un autre, demeure en fonction pendant le temps qui reste à courir du mandat de son prédécesseur. La durée des mandats des membres du Conseil peut être organisée de façon à assurer un renouvellement des membres aussi régulier que possible.

Le Conseil doit veiller à l'équilibre de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, en prenant des dispositions destinées à s'assurer que ses missions et celles des comités qu'il constitue sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

La proportion de membres indépendants doit, dans la mesure du possible, être d'au moins un tiers au sein du conseil d'administration, d'au moins deux tiers au sein du comité d'audit et d'au moins la moitié au sein du comité des nominations et des rémunérations et du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. La qualification de membre indépendant n'emporte pas de jugement de valeur sur les qualités et les compétences des membres du Conseil.

À l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil et au moins une fois par an avant la publication du rapport annuel de la Société, le Conseil procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres (ou candidats). Au cours de cette évaluation, le Conseil, après avis du comité des nominations et des rémunérations, examine au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères visés ci-dessous, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et, le cas échéant, à l'assemblée générale lors de l'élection des membres du Conseil.

L'évaluation de l'indépendance de chaque membre du conseil d'administration prend notamment en compte les critères suivants :

- * ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de toute société qui la consolide, ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années ;
- * ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- * ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la Société ou pour lequel la Société représente une part significative de l'activité (ni être lié directement ou indirectement à une telle personne) ;
- * ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- * ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq dernières années ;
- * ne pas avoir été membre du conseil d'administration de la Société depuis plus de douze ans à la date à laquelle son mandat en cours lui a été conféré.

Pour les membres du Conseil détenant dix pour cent ou plus du capital ou des droits de vote de la Société, ou représentant une personne morale détenant une telle participation, le Conseil, sur rapport du comité des nominations et des rémunérations, se prononce sur la qualification d'indépendant en prenant spécialement en compte la composition du capital de la Société et l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Conseil peut estimer qu'un membre du Conseil, bien que remplissant les critères ci-dessus, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le Conseil peut estimer qu'un membre du Conseil ne remplissant pas les critères ci-dessus est cependant indépendant.

Présidence du conseil d'administration (article 14 des statuts et article 1^{er} du règlement intérieur du Conseil)

Le Conseil élit parmi ses membres personnes physiques un Président et un Vice-Président, pour une durée ne pouvant excéder celle de leur mandat de membre du Conseil. Ils sont notamment chargés de convoquer le Conseil et d'en présider les débats. Le Président est rééligible et révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il ne peut être âgé, à aucun moment, de plus de 65 ans.

Comités du conseil d'administration (article 15 des statuts et article 1^{er} du règlement intérieur du Conseil)

Le Conseil peut décider de constituer en son sein des comités, permanents ou temporaires, destinés à faciliter le bon fonctionnement du Conseil et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions. Ces comités sont chargés, sous la responsabilité du Conseil, d'étudier les sujets que le Conseil ou son Président soumettent pour avis à leur examen pour préparer les travaux et décisions du Conseil. La composition, les attributions et les modalités de fonctionnement de ces comités sont précisées par un règlement intérieur propre à chaque comité et approuvé par le Conseil.

À ce jour, le Conseil a décidé de constituer les comités permanents suivants : (i) un comité d'audit, (ii) un comité des nominations et des rémunérations et (iii) un comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale (voir la section 3.2.3 « Comités du conseil d'administration » du présent Document de référence).

Fonctionnement du conseil d'administration (article 15 des statuts et article 5 du règlement intérieur du Conseil)

Le Conseil est convoqué par son Président, son Vice-Président ou sur demande du tiers au moins des administrateurs. Dans ce dernier cas, le Président ou, à défaut, le Vice-Président doit convoquer le Conseil dans les quinze jours de la réception de la demande.

Le Conseil est convoqué par tous moyens, même verbalement. L'auteur de la convocation fixe l'ordre du jour de la réunion.

Le Conseil se réunit au moins quatre fois par an et, à tout autre moment, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Un calendrier prévisionnel des réunions de chaque année est adressé aux administrateurs au plus tard le 30 novembre de l'année précédente. La périodicité et la durée des séances doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du Conseil.

Les réunions sont présidées par le Président ou, à défaut, par le Vice-Président ou, à défaut, par l'administrateur le plus âgé ou par tout autre administrateur désigné par le Conseil.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou autres moyens appropriés dans les conditions prévues par la loi et les règlements. Tout administrateur peut donner par écrit mandat à un autre administrateur de le représenter à une réunion du conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou réputés présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

Le Conseil nomme un secrétaire, qui peut être choisi en dehors des administrateurs.

Les réunions du Conseil donnent lieu à la tenue d'un registre de présence et à la rédaction de procès-verbaux dans les conditions légales et réglementaires. Le registre de présence mentionne la participation des membres par visioconférence ou par un autre moyen de télécommunication.

Les missions du Conseil (articles 13 et 17 des statuts et articles 3 et 4 du règlement intérieur du Conseil)

Le Conseil assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts de la Société. Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le Conseil est régulièrement informé de la situation financière, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la Société et du Groupe. Le Président-Directeur Général communique de manière permanente aux administrateurs toute information concernant la Société dont ils ont connaissance et dont ils jugent la communication utile ou pertinente.

Le directeur général doit solliciter l'autorisation préalable du conseil d'administration pour toutes opérations ou décisions suivantes :

- * les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;

- * les opérations suivantes par la Société ou toute entité contrôlée par celle-ci dans la mesure où, pour chacune de ces opérations, celle-ci dépasse un montant fixé par le conseil d'administration :
 - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,
 - tout emprunt (ou série d'emprunts) ou prêt d'argent ou remboursement anticipé d'emprunt quelle qu'en soit la nature.

Le conseil d'administration veille également à la bonne gouvernance d'entreprise de la Société et du Groupe en vue d'atteindre un niveau élevé de développement durable et de transparence dans le respect des principes et pratiques de responsabilité sociétale du Groupe et de ses dirigeants et collaborateurs.

Rémunérations des membres du conseil d'administration (article 19 des statuts et article 6 du règlement intérieur du Conseil)

L'assemblée générale des actionnaires peut allouer aux administrateurs à titre de jetons de présence une somme fixe annuelle, dont la répartition entre les administrateurs est déterminée par le conseil d'administration. Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration :

- * répartit librement entre ses membres les jetons de présence alloués au Conseil par l'assemblée générale des actionnaires, étant précisé qu'une quote-part fixée par le Conseil et prélevée sur le montant des jetons de présence alloué au Conseil est versée aux membres des comités, en fonction notamment de la présence de ceux-ci aux réunions desdits comités ;
- * détermine le montant de la rémunération du Président et du Vice-Président ; et
- * peut allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés.

Direction générale

Directeur général (article 17 des statuts)

a) Nomination du directeur général

Lorsque le conseil d'administration choisit la dissociation des fonctions de Président et de directeur général, il procède à la nomination du directeur général parmi les administrateurs ou en dehors d'eux, fixe la durée de son mandat, détermine sa rémunération et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs. Le directeur général ne peut être âgé, à aucun moment, de plus de 65 ans.

b) Pouvoirs du directeur général

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Certaines décisions du directeur général sont soumises à l'autorisation préalable du conseil d'administration (voir ci-dessus). En outre, le conseil d'administration fixe, dans les conditions légales, soit un montant global à l'intérieur duquel le directeur général peut prendre, avec ou sans faculté de délégation, des engagements au nom de la Société sous forme de cautions, avals ou garanties, soit un montant au-delà duquel chacun des engagements ci-dessus ne peut être pris. Tout dépassement du plafond global ou du montant maximal fixé pour chaque engagement doit faire l'objet d'une autorisation du conseil d'administration.

Le directeur général peut consentir, avec ou sans faculté de substitution, toutes délégations à tous mandataires qu'il désigne, sous réserve des limitations prévues par la loi.

Directeurs généraux délégués (article 18 des statuts)

Sur proposition du directeur général, que cette fonction soit assurée par le Président du conseil d'administration ou par une autre personne, le Conseil peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le directeur général avec le titre de directeur général délégué. Le nombre maximum de directeurs généraux délégués est fixé à cinq. Aucun directeur général délégué ne peut être âgé, à aucun moment, de plus de 65 ans.

Si le directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, le ou les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux directeurs généraux délégués. Le ou les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

7.1.2.4 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Les actions sont librement négociables dans les conditions prévues par la loi.

Chaque action donne droit à une quotité proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices et du boni de liquidation.

Au terme de la vingtième résolution de l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 29 mai 2015, il a été décidé de n'attribuer aucun droit de vote double tel qu'institué par la loi 2014-384 en date du 29 mars 2014.

Par conséquent chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède d'actions, sous réserve des dispositions de la réglementation en vigueur ou des statuts.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre de titres pour exercer un droit quelconque, notamment en cas d'échange, de conversion, de regroupement ou d'attribution de titres, de réduction de capital, de fusion, de scission ou de toute autre opération, les titres en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leur propriétaire à l'encontre de la Société, les actionnaires devant faire, dans ce cas, leur affaire personnelle de l'obtention du nombre de titres requis ou d'un multiple de ce dernier, et les dispositions de l'article L. 228-6 du Code de commerce s'appliqueront aux droits formant rompu.

7.1.2.5 Modification des droits des actionnaires

La modification des droits attachés aux actions de la Société est régie par les dispositions légales et réglementaires applicables.

7.1.2.6 Assemblées générales

Convocation des assemblées générales

Les assemblées générales de la Société sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la réglementation en vigueur et les statuts de la Société. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Accès et vote aux assemblées générales

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres par l'enregistrement comptable de ces titres à son nom (ou pour autant que les actions de la Société sont admises aux négociations d'un marché réglementé, à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de la réglementation en vigueur) au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit, pour autant que les actions de la Société sont admises aux négociations d'un marché réglementé, dans les comptes de titres au porteur tenus par tout intermédiaire habilité. La justification de la qualité d'actionnaire peut s'effectuer par voie électronique, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

La saisie et la signature des formulaires électroniques peuvent prendre la forme, sur décision préalable du conseil d'administration de la Société, d'un procédé fiable d'identification répondant aux conditions définies à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil, pouvant consister en un identifiant et un mot de passe, ou tout autre moyen prévu par la réglementation en vigueur. La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de transfert de propriété de titres intervenant avant le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

Tenue des assemblées générales

Les assemblées sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence ou en cas de carence, par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le conseil d'administration. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la réglementation en vigueur.

7.1.2.7 Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Aucune stipulation des statuts ne pourrait, à la connaissance de la Société, avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société.

7.1.2.8 Franchissements de seuils et identification des actionnaires

Franchissements de seuils

Les déclarations de franchissement de seuil d'intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds portées à la connaissance de l'Autorité des marchés financiers concernant l'exercice 2015 ont été les suivants :

Au cours de l'exercice 2015 :

- * par courrier du 16 janvier 2015, la société DNCA Finance a informé que, consécutivement aux cessions intervenues tant par DNCA Finance que DNCA Finance Luxembourg, ces deux sociétés avaient franchi à la baisse, le 12 janvier dernier, le seuil de 7 % des actions et des droits de vote de Groupe Fnac. À cette même date, ces sociétés détenaient 1 135 333 actions de Groupe Fnac, soit 6,84 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac ;
- * par courrier du 19 mars 2015, M&G Limited a informé que Prudential plc avait franchi à la baisse, indirectement par l'intermédiaire de M&G Investment Funds 7 et M&G Investment Funds 12, le seuil de 9 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac. Ainsi, au 19 mars 2015, ces deux entités détenaient ensemble 1 492 782 actions de Groupe Fnac représentant 8,99 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac ;
- * par courrier du 1^{er} octobre dernier, M&G Limited a déclaré que Prudential plc avait franchi indirectement, par l'intermédiaire de M&G Investments Funds et M&G Investments Funds 7, à la baisse, en date du 1^{er} octobre 2015, le seuil statutaire de 8 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac. À la date du 1^{er} octobre, Prudential plc par l'intermédiaire de M&G Investment Management Ltd et M&G Investment Funds 7 détenait 1 319 913 actions de Groupe Fnac représentant 7,9 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac ;
- * par courrier du 26 octobre 2015 M&G Investment Management Limited a déclaré que Prudential avait franchi indirectement, par l'intermédiaire de M&G Investment Limited et M&G Investment Funds (7) ; à la hausse en date du 20 octobre 2015 le seuil statutaire de 8 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac. À la date du 20 octobre, Prudential plc par l'intermédiaire de M&G Investment Management Ltd et M&G Investment Funds 7 détenait 1 335 160 actions de Groupe Fnac représentant 8 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac ;
- * par courrier du 9 décembre 2015 la Société DNCA Finance a informé que, consécutivement aux cessions intervenues par DNCA Finance Luxembourg le 7 décembre 2015, ces deux sociétés avaient franchi à la baisse le seuil de 5 % des actions et droits de vote de Groupe Fnac et détenaient à cette date 814 300 actions de Groupe Fnac soit 4,87 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac ;
- * par courrier du 11 décembre 2015 la Société Axa Investments Managers a informé avoir franchi à la hausse en date du

3 décembre 2015 le seuil statutaire de 3 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac. À cette date elle détenait 532 668 actions soit 3,19 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac.

Au cours de l'exercice 2016 :

Par courrier du 14 janvier 2016 Norges Bank a déclaré avoir franchi en date du 12 janvier 2016 le seuil statutaire de 3 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac. À cette date elle détenait 511 973 actions soit 3,07 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac.

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir, directement ou indirectement, un pourcentage du capital ou des droits de vote de la Société égal ou supérieur à 3 % ou à tout multiple de 1 % au-dessus de 3 %, est tenue d'informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception selon le délai prévu à l'article R. 233-1 du Code de commerce (soit, à ce jour, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation). Les dispositions du paragraphe VI bis de l'article L. 233-7 du Code de commerce et du Règlement général de l'AMF s'appliquent *mutatis mutandis* aux seuils visés au présent alinéa.

À défaut d'avoir été déclarées ainsi qu'il est décrit au paragraphe précédent, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les assemblées d'actionnaires, si à l'occasion d'une assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société en font la demande lors de cette assemblée. La privation des droits de vote s'applique pour toute assemblée d'actionnaires se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

En outre, pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé et outre les seuils prévus par la réglementation en vigueur, toute personne qui viendrait à détenir seule ou de concert un nombre d'actions représentant plus du vingtième du capital ou des droits de vote de la Société, devra dans sa déclaration à la Société fournir les informations visées au paragraphe VII de l'article L. 233-7 du Code de commerce telles que précisées par le Règlement général de l'AMF.

À l'issue de chaque période de six mois suivant sa première déclaration, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à la fraction visée à l'alinéa précédent, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de six mois.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Pour la détermination des pourcentages de détention, il est tenu compte des actions et droits de vote visés aux articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce et des dispositions des articles 233-11 et suivants du Règlement général de l'AMF.

À la connaissance de la Société, aucun actionnaire n'a franchi le seuil statutaire de 3 % sans en avoir informé la Société.

Identification des actionnaires

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, la Société est autorisée à faire usage des dispositions de la réglementation en vigueur

en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

7.1.2.9 Clauses particulières régissant les modifications du capital social

Le capital social de la Société peut être augmenté, réduit ou amorti par tous modes et de toute manière autorisés par la loi.

L'assemblée générale de la Société peut décider, pour toute réduction de capital, que cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la Société.

7.2 Le capital

7.2.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

Le capital social de la Société s'élève à 16 687 774 euros, divisé en 16 687 774 actions d'un (1) euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie.

Le tableau ci-dessous présente les résolutions financières qui ont été approuvées par les assemblées générales mixtes des actionnaires de la Société des 17 avril 2013 et 29 mai 2015.

Objet de la résolution	Montant maximal	Durée de l'autorisation ^(b)
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société		18 mois ^(b)
Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance	8 millions d'euros ^(c)	26 mois ^(b)
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription et avec délai de priorité obligatoire d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance	3,3 millions d'euros	26 mois ^(b)
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public	2,5 millions d'euros	26 mois ^(b)
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par placement privé	2,5 millions d'euros	26 mois ^(b)
Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital	10 % du capital social	26 mois ^(b)
Autorisation consentie au conseil d'administration, en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, pour fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital	10 % du capital social	26 mois ^(b)
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	8 millions d'euros	26 mois ^(b)
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale)	26 mois ^(b)
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers	0,5 million d'euros	26 mois ^(b)
Octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription	10 % du capital social (plafond commun avec les attributions gratuites d'actions ci-dessous)	38 mois ^(a)
Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux avec suppression du droit préférentiel de souscription	10 % du capital social (plafond commun avec les octrois d'options de souscription ou d'achat ci-dessus)	38 mois ^(a)
Autorisation de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues	10 % du capital social par 24 mois	26 mois ^(b)

(a) À compter du 17 avril 2013.

(b) À compter du 29 mai 2015.

(c) L'ensemble des autres délégations s'imputent sur ce plafond global.

Le conseil d'administration a, à trois reprises, mis en œuvre l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 17 avril 2013 (30^e résolution) concernant l'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription. En 2013 par décision du 22 octobre 2013 par l'octroi de 393 922 options de souscription d'actions, représentant 2,37 % du capital social ; en 2014 par décision du 26 février 2014 par octroi de 211 040 options de souscription d'actions, représentant 1,2 % du capital social, et en 2015 par décision du 26 février 2015 par octroi de 98 972 options de souscription d'actions représentant 0,59 % du capital social soit un total de 703 934 options représentant 4,21 % du capital social.

Le conseil d'administration a également lors de sa séance du 26 février 2015 décidé de l'attribution d'un plan de 60 839 actions gratuites. Ces actions pourront être attribuées soit dans le cadre d'un rachat d'actions existantes, soit dans le cadre d'une émission d'actions nouvelles représentant 0,36 % du capital social.

La Société a également mis en œuvre la résolution portant autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société comme décrit en section 7.2.3 ci-après.

7.2.2 Titres non représentatifs de capital

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital, à l'exception des titres super-subordonnés à durée indéterminée (« TSSDI ») pour un montant de 60 millions d'euros qui a été

remboursé le 30 décembre 2015. Les caractéristiques du TSSDI et son remboursement sont décrits en section 4.2.2.2 « Dette financière » point (c) et section 7.7.1 « Opérations avec le groupe Kering ».

7.2.3 Auto-contrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions

7.2.3.1 Programme de rachat d'actions propres en vigueur au jour d'enregistrement du Document de référence

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires de la Société a autorisé le 29 mai 2015 pour une durée de dix-huit mois à compter de ladite assemblée le conseil d'administration de la Société à mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et conformément au Règlement général de l'AMF, dans les conditions suivantes :

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Prix d'achat maximum par action	Montant maximal	Nombre maximal d'actions
Programme de rachat d'actions	18 mois	100 euros (hors frais d'acquisition)	165 956 100 euros	10 % du capital de la Société

Objectifs autorisés

L'acquisition de ces actions peut être effectuée, à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, **mais non en période d'offre publique**, notamment en vue (i) de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou (ii) de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement

en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, selon les dispositions législatives et réglementaires applicables ; ou (iii) de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou (iv) de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou (v) de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou (vi) de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou (vii) de la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou (viii) de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action

Groupe Fnac par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF. Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Rachat dans le cadre de la régularisation de cours au titre du contrat de liquidité

Avec effet au 19 juin 2013, et pour une durée de douze mois renouvelable, la Société a confié à la société Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'Amafi et approuvée par la décision de l'Autorité des marchés financiers du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat de liquidité, un montant de 6 millions d'euros a été affecté au compte de liquidité.

En 2015, dans le cadre du contrat de liquidité, 437 730 actions ont été acquises au prix moyen de 53,83 euros pour un montant global de 23 561 427 euros et 437 730 actions ont été cédées au prix moyen de 53,90 euros pour un montant global de 23 591 536 euros. Au titre de ce contrat de liquidité, à la date du 31 décembre 2015, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 0 action et 6 033 307,00 euros.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société ne détient aucune de ses actions et aucune action de la Société n'est détenue par l'une de ses filiales ou par un tiers pour son compte.

7.2.3.2 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis pour autorisation à l'assemblée générale du 17 juin 2016

Une nouvelle autorisation est soumise à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 17 juin 2016 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 visant à autoriser le conseil d'administration à mettre en œuvre un nouveau programme de rachat des actions de la Société, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et conformément au Règlement général de l'AMF, dans les conditions suivantes :

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Prix d'achat maximum par action	Montant maximal	Nombre maximal d'actions
Programme de rachat d'actions	18 mois	100 euros	166 877 740 euros	10 % du capital de la Société

L'acquisition de ces actions pourra être effectuée, dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur notamment en vue :

- * d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Groupe Fnac par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Amafi admise par l'AMF ;
- * de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement (à titre d'échange, de paiement ou autres) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder la limite prévue à l'article L. 225-209, 6^e alinéa du Code de commerce dans le cadre d'opération de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- * d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- * d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- * de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'autorisation à conférer par la présente assemblée générale des actionnaires dans sa vingtième résolution à caractère extraordinaire.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer par tous moyens sur ses actions dans tout autre but autorisé ou toute pratique de marché admise, ou qui viendrait à être autorisée par la loi ou la réglementation en vigueur ou admise par l'Autorité des marchés financiers. En cas d'opérations réalisées en dehors des objectifs mentionnés ci-dessus, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Les opérations d'acquisition, cession, échange ou transfert pourront être opérées par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres et la Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

7.2.4 Autres titres donnant accès au capital

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, la Société a attribué 703 934 options de souscription d'actions, et 60 748 actions gratuites ainsi que décrit dans le Rapport spécial du Conseil à l'Assemblée ci-dessous.

Rapport spécial du conseil d'administration à l'assemblée générale annuelle sur les options de souscription d'actions et les attributions gratuites d'actions (articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce).

Le dispositif d'attribution d'options de performance décrit dans la section 3.4.2 « Intéressement long terme » se concrétise pour partie en options de souscription d'actions et pour partie en actions gratuites.

Les principes et la mise en œuvre d'un plan d'intéressement long terme destiné aux principaux dirigeants du Groupe (hors le mandataire social) ont été approuvés par les conseils d'administration des 22 octobre 2013, 26 février 2014 et 26 février 2015 respectivement sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et ce, conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 17 avril 2013 au titre de la 30^e résolution.

Ces plans consistent en une attribution d'options de souscription d'actions aux dirigeants non-mandataires sociaux et en une

attribution d'actions gratuites aux principaux dirigeants, directeurs du leadership Groupe, directeurs et managers à hauts potentiels, afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre.

Les options issues des plans d'options de souscription d'actions ne seront définitivement acquises aux bénéficiaires que progressivement, par tranche, à l'issue de plusieurs périodes d'acquisition successives sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période considérée et seront subordonnées à une condition de performance boursière du Groupe Fnac définie pour chacune desdites périodes d'acquisition.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 22 octobre 2013 prévoit trois périodes d'acquisition : 22 octobre 2013 au 31 mars 2015 (arrivée donc à échéance), 22 octobre 2013 au 31 mars 2016 et 22 octobre 2013 au 31 mars 2017.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 26 février 2014 prévoit deux périodes d'acquisition : 1^{er} mars 2014 au 30 septembre 2016 et 1^{er} mars 2014 au 30 septembre 2017.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 26 février 2015 prévoit deux périodes d'acquisition : 1^{er} mars 2015 au 30 septembre 2017 et 1^{er} mars 2015 au 30 septembre 2018.

Principales caractéristiques	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	17 avril 2013	17 avril 2013	17 avril 2013
Date du conseil d'administration	22 octobre 2013	26 février 2014	26 février 2015
Prix d'exercice	20,28 €	23,60 €	44,10 €
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui
Date d'acquisition définitive :	31 mars 2015 : pour 26 % 31 mars 2016 : pour 30 % 31 mars 2017 : pour 44 %	30 septembre 2016 : pour 53 % 30 septembre 2017 : pour 47 %	30 septembre 2017 : pour 54 % 30 septembre 2018 : pour 46 %
Nombre d'options des souscriptions d'actions initialement attribuées	393 922	211 040	98 972
Nombre de bénéficiaires au 31/12/2015	8	8	11
En cours d'acquisition au 31 décembre 2015	268 214	211 040	98 972
Annulées au 31 décembre 2015	33 544		
Acquises au 31 décembre 2015	92 164 (1 ^{re} tranche acquise au 31 mars 2015)		
Total des options en cours d'acquisition au 31 décembre 2015	578 226		

La durée du plan d'attribution d'actions gratuites est de quatre ans, deux ans d'acquisition (mars 2015 - février 2017) et deux ans de conservation pour les résidents français, et de quatre ans d'acquisition (mars 2015 - février 2019) pour les résidents

étrangers. L'acquisition des actions gratuites est soumise à une condition de présence et à une condition de performance assise sur une moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Groupe Fnac à fin février 2017.

Principales caractéristiques

	Plan 2015
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	17 avril 2013
Date du conseil d'administration	26 février 2015
Cours d'attribution	44,10 €
Conditions de performance	Oui
Date d'acquisition définitive :	28 février 2017 pour les résidents français + une période d'incessibilité de 2 ans jusqu'au 28 février 2019 28 février 2019 pour les résidents étrangers
Nombre d'actions gratuites initialement attribuées	60 748
Nombre de bénéficiaires	131
En cours d'acquisition au 31 décembre 2015	59 308
Annulées au 31 décembre 2015	1 440
TOTAL DES ACTIONS GRATUITES EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2015	59 308

Les sociétés qui sont liées à Groupe Fnac dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou contrôlées par elle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce n'ont émis aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Effet dilutif

Au 31 décembre 2015, la Société avait attribué un total de 578 226 options de souscription donnant le droit de souscrire à 578 226 actions de la Société ainsi que 59 308 actions gratuites. Au 31 décembre 2015 le nombre d'actions de la Société s'élevait à 16 687 774 actions. À cette date, si toutes les options de souscription (plans 2013, 2014 et 2015) avaient été exercées et toutes les actions gratuites acquises par voie d'émission d'actions nouvelles, 637 534 actions auraient été créées, représentant un pourcentage de dilution de 3,82 %.

7.2.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré

Néant.

7.2.6 Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

À l'exception de ce qui est décrit à la section 7.3 « Actionnariat » du présent Document de référence, la Société n'a pas connaissance d'option portant sur tout ou partie du capital d'une société du

Groupe ou d'accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de placer sous option tout ou partie du capital d'une société du Groupe.

7.2.7 Historique du capital social au cours des trois derniers exercices

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social de la Société depuis le 1^{er} janvier 2010 jusqu'à la date d'enregistrement du présent Document de référence.

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération (en euros)	Prime d'émission (en euros)	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Valeur nominale après opération (en euros)	Capital après opération (en euros)
26/09/2012	Division du nominal par 7	6 131 671,00	N/A	875 953	6 131 671	1,00	6 131 671,00
27/12/2012	Augmentation de capital	6 131 671,00	0	6 131 671	6 131 671	89,00	545 718 719,00
17/04/2013	Réduction de capital motivée par des pertes	545 718 719,00	N/A	6 131 671	6 131 671	72,00	441 480 312,00
17/04/2013	Augmentation de capital	441 480 312,00	0	6 131 671	6 131 671	83,42	511 503 994,82
17/04/2013	Division du nominal et réduction de capital non motivée par des pertes	511 503 994,82	494 908 384,82	6 131 671	16 595 610	1,00	16 595 610,00
29/05/2015	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	16 595 610		16 595 610	16 687 774	1,00	16 687 774

Les opérations significatives suivantes ont été réalisées sur le capital social de la Société depuis le 1^{er} janvier 2010 jusqu'à la date d'enregistrement du présent Document de référence :

- * l'assemblée générale des associés de la Société du 26 septembre 2012 a décidé la division de la valeur nominale des actions par sept, la ramenant de 7 euros par action à 1 euro par action, tout en multipliant par sept le nombre d'actions existantes ;
- * sur délégation de l'assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 29 novembre 2012, le conseil d'administration de la Société a décidé le 20 décembre 2012 une augmentation du capital social de la Société d'un montant de 539 587 048 euros pour le porter de 6 131 671 euros à 545 718 719 euros par élévation du nominal de chacune des 6 131 671 actions composant le capital social à concurrence de 88 euros par action, le montant du nominal de chaque action passant de 1 euro à 89 euros. L'augmentation de capital a été réalisée le 27 décembre 2012 ;
- * l'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société du 17 avril 2013 a modifié et réorganisé les capitaux propres de la Société selon les modalités suivantes :
 - cette assemblée a approuvé le principe d'une réduction de capital motivée par des pertes ayant pour effet de réduire le capital social de la Société d'un montant de 104 238 407 euros, pour le ramener de 545 718 719 euros à 441 480 312 euros, par réduction de la valeur nominale des actions de la Société d'un montant de 17 euros par action, ayant pour effet de ramener la valeur nominale de chacune des 6 131 671 actions composant le capital social de la Société de 89 euros à 72 euros. L'assemblée a décidé d'imputer le montant de la réduction de capital sur le compte « Report à nouveau » qui s'est trouvé ainsi ramené d'un solde négatif de - 105 930 998,42 euros à un solde négatif de - 1 692 591,42 euros,
 - cette assemblée a approuvé une augmentation de capital d'un montant total de 70 023 682,82 euros, sans prime d'émission, par majoration de la valeur nominale de chacune des 6 131 671 actions de la Société d'un montant de 11,42 euros par action, ayant pour effet de porter la valeur nominale de chaque action de la Société de 72 euros à 83,42 euros. Cette augmentation de capital, dont la réalisation a été constatée le même jour, a eu pour effet de porter le capital social de la Société de 441 480 312 euros, divisé en 6 131 671 actions de 72 euros de valeur

nominale chacune, entièrement libérées, à la somme de 511 503 994,82 euros, divisé en 6 131 671 actions de 83,42 euros de valeur nominale chacune,

- cette assemblée a approuvé le principe d'une division de la valeur nominale des actions de la Société et d'une réduction de capital non motivée par des pertes ayant pour effet de ramener le montant du capital social de la Société à 16 595 610 euros divisé en 16 595 610 actions d'un euro de valeur nominale chacune. L'assemblée a décidé d'affecter le montant de la réduction de capital, soit 494 908 384,82 euros au poste de prime d'émission et décidé que ladite somme ne serait pas distribuable mais pourrait ultérieurement être réincorporée au capital ou

servir à amortir des pertes sociales. La division de la valeur nominale des actions a été réalisée et le capital social est divisé en 16 595 610 actions d'une valeur nominale en euros correspondant à la fraction de 511 503 994,82 par 16 595 610,

- le conseil d'administration du 29 mai 2015 a constaté l'augmentation de capital social de 92 164 euros moyennant une prime d'émission de 1 776 921,92 euros, par l'exercice de 92 164 options de souscription d'actions, le capital social étant ainsi porté de 16 595 610 euros à 16 687 774 euros (divisé en 16 687 774 actions d'une valeur nominale d'1 euro).

7.3 Les actionnaires

7.3.1 Actionnariat

À la date du 31 décembre 2015, le capital et les droits de vote de la Société sont répartis comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions	Nombre des droits de votes	% de capital	% des droits de vote
Groupe Artémis	6 451 845	6 451 845	38,66 %	38,66 %
Prudential plc	1 317 113	1 317 113	7,89 %	7,89 %
DNCA	814 300	814 300	4,88 %	4,88 %
Public	8 104 516	8 104 516	48,57 %	48,57 %
TOTAL	16 687 774	16 687 774	100,00 %	100,00 %

Engagement du groupe Artémis – Le Contrat de Crédit prévoit le remboursement anticipé de l'intégralité des sommes qui sont dues à l'ensemble des prêteurs et l'annulation de l'ouverture de crédit disponible dans le cas où Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), cesserait de détenir au moins (i) 38,7 % du capital ou des droits de vote de la Société avant le 18 avril 2015 (correspondant au deuxième anniversaire de la date de signature du Contrat de Crédit signé en avril 2013) ou (ii) 25 % du capital ou des droits de vote de la Société à tout moment après cette date jusqu'au 18 avril 2016 (l'« Événement Déclencheur »). Il est précisé que, par acte séparé, Artémis

s'est engagée (pour son propre compte et pour le compte de ses filiales) jusqu'au 18 avril 2016, à ne pas déclencher un cas de remboursement anticipé et d'annulation de l'ouverture de crédit disponible au titre du Contrat de Crédit à raison de la seule réalisation de l'Événement Déclencheur. Toutefois, il est spécifié que cet engagement ne saurait obliger Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), à souscrire, à garantir ou à acheter, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), un nombre additionnel d'actions ou d'autres titres de la Société ou à utiliser les droits de vote attachés à ses actions ou à d'autres titres de la Société.

7.3.2 Droit de vote des actionnaires

Chaque action de la Société donne droit à un droit de vote. La Société n'a accordé aucun droit de vote double. Les principaux actionnaires de Groupe Fnac ne disposent pas de droits de vote différents des autres actionnaires.

7.3.3 Structure de contrôle

En détenant 38,66 % du capital social et des droits de vote de la Société, le groupe Artémis est représenté au sein du conseil d'administration de la Société et des comités du Conseil de façon minoritaire (voir la section 3.1.1 « Composition des organes de direction et de contrôle » du présent Document de référence). Cette représentation est en outre encadrée par la présence de membres

indépendants au sein du conseil d'administration et des comités de la Société ainsi que par la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (voir le chapitre 3.2 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction » du présent Document de référence).

7.3.4 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle

Néant.

7.4 Les informations boursières

7.4.1 Marché des actions

Le titre Groupe Fnac est coté sur le marché Euronext Paris, compartiment B, depuis le 20 juin 2013.

Codes et classification du titre GROUPE FNAC

Code ISIN : FR0011476928

Mnemo : Fnac

Code Euronext : FR0011476928

Marché : Euronext Paris – Valeurs locales

Compartiment : B (Mid-caps)

Indices : SBF250

7.4.2 Cours de l'action GROUPE FNAC et volumes de transactions (code ISIN FR0011476928)

Lors de l'admission de ses titres à la cote, Groupe Fnac affichait un cours de référence à 22,00 euros. Le premier jour de cotation, le 20 juin 2013, le Groupe affichait un cours d'ouverture de 20,03 euros et de clôture à 19,00 euros.

À la fin décembre 2015, le cours de clôture de l'action GROUPE FNAC s'établissait à 54,30 euros et a donc connu une forte augmentation de 31 % sur l'année. Par ailleurs, la capitalisation boursière de Groupe Fnac atteignait 906,1 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 2015	41,1	45,4	39,0	800 547
Février 2015	44,4	53,8	41,7	652 050
Mars 2015	55,5	58,8	49,6	1 716 769
Avril 2015	56,2	60,0	52,1	680 893
Mai 2015	56,6	64,0	50,4	757 594
Juin 2015	58,6	62,0	52,3	833 830
Juillet 2015	55,1	59,6	50,7	1 091 311
Août 2015	51,4	55,9	44,7	850 515
Septembre 2015	50,4	54,6	47,5	1 138 737
Octobre 2015	56,9	60,8	51,2	1 079 915
Novembre 2015	56,6	65,0	51,6	812 127
Décembre 2015	53,6	56,6	50,5	999 711
Janvier 2016	54,1	57,5	51,9	1 310 182
Février 2016	55,3	61,2	49,6	1 770 134

(Source Euronext pour les cours et extraction Bloomberg pour le nombre de titres échangés toutes plateformes).

7.4.3 Établissement assurant le service financier

La gestion des titres est assurée par

CACEIS Corporate Trust

Relations Investisseurs

14, rue Rouget-de-Lisle

92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Tél. : 01 57 78 34 44

Fax : 01 57 78 32 19

Email : ct-contact@caceis.com

7.5 Politique de distribution des dividendes

La politique de distribution de Groupe Fnac et les dividendes futurs prendront en compte notamment les résultats de la Société, les contraintes liées au financement du Groupe, la mise en œuvre du plan stratégique « Fnac 2015 », la situation financière du Groupe, les conditions générales de l'activité et tout autre facteur jugé pertinent par le conseil d'administration de la Société. Ces éléments étant pris en compte, la Société a pour objectif d'aligner sa politique de distribution de dividendes sur les standards du secteur pour des groupes comparables (notamment Darty, Dixons, Best Buy, WH Smith, Home Retail). Cet objectif ne constitue cependant pas un engagement de la Société.

Il est précisé qu'au titre du Contrat de Crédit, la Société s'est engagée à ne procéder à des distributions de dividendes ou à tout autre type de distribution relative à son capital social que dans la mesure où (A) une telle distribution et/ou un tel paiement ne représentent pas pendant un exercice financier plus de 50 % des bénéfices distribuables de l'exercice financier précédent et (B) aucun cas de défaut au titre du Contrat de Crédit n'est en cours et n'est susceptible d'être déclenché par une telle distribution (voir la section 4.2.2.2 pour la partie concernant le financement au titre du contrat de crédit dans ce présent Document de référence).

Le tableau ci-dessous présente le montant des dividendes nets par action mis en distribution par la Société au cours des trois derniers exercices :

Année de mise en distribution	2013	2014	2015
Dividende net par action (en euros) ^(a)	0	0	0

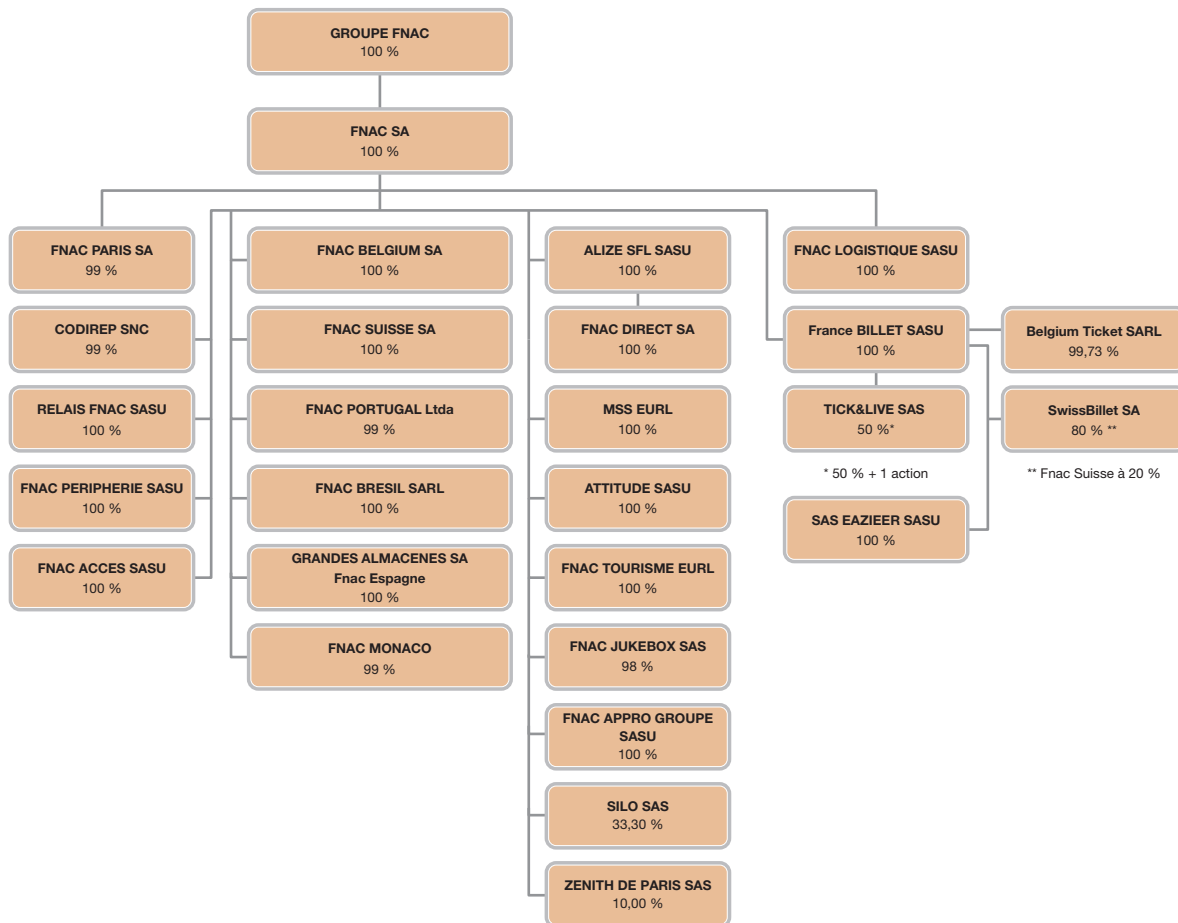
(a) Ajusté afin de tenir compte de l'évolution du nombre d'actions et sur la base de 16 687 774 actions. Voir la section 7.1.15 « Historique du capital social au cours des trois derniers exercices » du présent Document de référence.

Il sera proposé à l'assemblée générale mixte des actionnaires du 17 juin 2016 de procéder à l'affectation du résultat qui s'élève à 174 684 511,13 euros.

7.6 Organisation du Groupe

7.6.1 Organigramme simplifié du Groupe

L'organigramme suivant présente l'organisation juridique du Groupe au 31 décembre 2015.



7.6.2 Filiales et participations

7.6.2.1 Présentation générale

La Société est la société mère d'un groupe de sociétés comprenant, au 31 décembre 2015, 25 filiales consolidées (17 sociétés en France, 1 à Monaco et 7 sociétés à l'étranger). La Société est également la tête de l'intégration fiscale d'un groupe comprenant 14 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 Fnc SA ⁽¹⁾. L'organigramme simplifié figurant à la section 7.6.1 « Organigramme simplifié du Groupe » inclut l'ensemble des participations directes ou indirectes de la Société au 31 décembre 2015. Les filiales consolidées sont aussi listées à la note 35 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2015 » des comptes consolidés 2015 de la Société en section 5.2.

Une description des principales opérations au sein du Groupe figure à la section 7.7.3 « Opérations intragroupe significatives » du présent Document de référence.

(1) Hors actions détenues par des membres du groupe de la Société ou des administrateurs pour former le nombre nécessaire d'actionnaires.

7.6.2.2 Filiales importantes

Les principales filiales directes ou indirectes de Groupe Fnac sont décrites ci-après :

- * **Fnac SA** est une société anonyme de droit français au capital de 324 952 656 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 775661390. Groupe Fnac détient près de 100 % du capital et des droits de vote de Fnac SA. Fnac SA est la société mère de l'ensemble des filiales de l'Enseigne de manière directe ou indirecte et comprend la plupart des fonctions de direction et de support de l'Enseigne : direction des opérations, direction de l'organisation des systèmes d'information, direction commerciale, direction des achats, direction de l'exploitation, direction de la communication, direction Marketing et Marque, direction financière, direction de l'audit interne, direction juridique, direction fiscale et direction des ressources humaines.
- * **Fnac Paris** est une société anonyme de droit français au capital de 21 676 480 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 350127460. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Paris. L'activité principale de Fnac Paris consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne situés à Paris.
- * **Fnac Direct** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 13 583 280 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 377853536. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Direct. L'activité principale de Fnac Direct consiste en l'exploitation du site fnac.com.
- * **Relais Fnac** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 70 777 648 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 334473352. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Relais Fnac. Relais Fnac comprend la plupart des directions régionales de l'Enseigne et exploite les magasins de l'Enseigne situés dans les grandes villes de province.
- * **France Billet** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 352 512 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414948695. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de France Billet. L'activité principale de France Billet consiste en la commercialisation et la distribution de billets pour l'accès à des manifestations sportives, artistiques, culturelles, touristiques et de loisirs dans un réseau de points de vente locaux ainsi que sur les sites fnac.com et francebillet.com.
- * **Codirep** est une société en nom collectif de droit français au capital de 23 085 326 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 343282380. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Codirep. L'activité principale de Codirep consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne situés en banlieue parisienne.
- * **Alizé – SFL** (Société Française du Livre) est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 38 962 737 euros dont le siège social est situé 3 avenue Charles Lindbergh à Wissous (91320) (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Evry sous le numéro 349014472. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Alizé – SFL. L'activité principale d'Alizé – SFL consiste en l'exploitation d'une librairie située 11, rue Rottembourg à Paris dans le 12^e arrondissement et la fourniture de services aux collectivités, aux entreprises et aux professionnels du livre pour leurs acquisitions de livres.
- * **Fnac Périphérie** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 8 559 675 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 434001954. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Périphérie. L'activité principale de Fnac Périphérie consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne situés dans des centres commerciaux ou des zones commerciales en périphérie des agglomérations.
- * **Fnac Logistique** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 8 148 416 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414702506. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Logistique. L'activité principale de Fnac Logistique consiste en l'exploitation des entrepôts de l'Enseigne.
- * **GRANDES ALMACENES Fnac ESPANA** est une société anonyme unipersonnelle (SAU) de droit espagnol au capital de 1 202 000 euros dont le siège social est situé Paseo de la Finca 1, Edificio 11 – 2^a planta 28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid (Espagne) et immatriculée au Registre du commerce de Madrid sous le numéro A-80/500200 (numéro CIF). Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de GRANDES ALMACENES Fnac ESPANA. L'activité principale de GRANDES ALMACENES Fnac ESPANA consiste en l'exploitation des magasins et du site internet espagnols de l'Enseigne.
- * **Fnac Portugal** est une société à responsabilité limitée (*Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada*) de droit portugais au capital de 250 000 euros dont le siège social est situé Edifício Amoreiras Plaza, Rua Professor Carlos Alberto Mota Pinto, n° 9 – 6B, 1070 374 Lisbonne (Portugal) et immatriculée au Registre du commerce (*Conservatoria do Registo Comercial*) de Lisbonne sous le numéro 503952230. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des

droits de vote de Fnac Portugal. L'activité principale de Fnac Portugal consiste en l'exploitation des magasins et du site internet portugais de l'Enseigne.

- * **F. Brasil** est une société à responsabilité limitée (*sociedade empresaria limitada*) de droit brésilien au capital de 219 544 468 réaux brésiliens, dont le siège social est situé Praça dos Omaguas, n°. 34, Pinheiros, CEP 05419-020, São Paulo, Etat de São Paulo (Brésil) et immatriculée au Registre du commerce (*Cadatro Nacional de Pessoas Juridicas do Ministerio da Fazenda* (CNPJ/MF) sous le numéro 02.634.926/0001-64. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Portugal. L'activité principale de F. Brasil consiste en l'exploitation des magasins et du site internet brésiliens de l'Enseigne.
- * **Fnac Belgium** est une société anonyme de droit belge au capital de 3 072 000 euros dont le siège social est situé 142, avenue Jules Bordet, 1140 Evere, Bruxelles (Belgique) et immatriculée au Registre des Personnes Morales de Bruxelles sous le numéro 0421 506 570. Groupe Fnac détient

indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Belgium. L'activité principale de Fnac Belgium consiste en l'exploitation des magasins belges de l'Enseigne.

- * **Fnac Suisse** est une société anonyme de droit suisse au capital de 100 000 francs suisses dont le siège social est situé 5, route des Moulières, 1242 Satigny (Suisse) et immatriculée au Registre du commerce du canton de Genève sous le numéro fédéral CH-660.0.404.000-9. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Suisse. L'activité principale de Fnac Suisse consiste en l'exploitation des activités suisses de l'Enseigne.

7.6.2.3 Acquisitions et cessions récentes

Les principales acquisitions et cessions réalisées par le Groupe sur la période couverte par les états financiers sont décrites à la note 3.1 « Évolution du périmètre de conso » des comptes consolidés à la section 5.2.

7.7 Opérations avec les apparentés

7.7.1 Opérations avec le groupe Kering

Convention relative à l'émission de TSSDI

Au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue consistant en une émission par Groupe Fnac SA de titres super-subordonnés à durée indéterminée (« TSSDI ») pour un montant de 60 millions d'euros souscrit le 24 avril 2013 en totalité en numéraire par la société Kering BV. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce et s'est poursuivie pendant l'exercice 2015, mais n'a pas eu d'effet sur l'exercice. Au cours de l'exercice 2014, il n'y avait plus d'administrateurs communs entre Kering BV et Groupe Fnac. Lors de sa revue annuelle des conventions réglementées, le conseil d'administration du 26 février 2015 a donc constaté que la convention se poursuivait en 2015, mais qu'il ne s'agissait plus d'une convention réglementée.

Le conseil d'administration du 21 décembre 2015 a approuvé le remboursement des TSSDI. Le remboursement est intervenu le 30 décembre 2015 à hauteur de 67 907 958,90 euros, le taux d'intérêt ayant été ramené de 8 % à 5 % l'an.

Convention de sortie du groupe d'intégration fiscale Kering SA de la société Groupe Fnac et de ses filiales françaises

Au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue consistant en une convention de sortie d'intégration fiscale entre les sociétés Kering SA, Groupe Fnac SA et les filiales françaises de cette dernière.

La convention prévoit notamment que les déficits fiscaux, moins-values nettes à long terme et crédits d'impôt réalisés pendant la période d'appartenance au groupe intégré Kering sont conservés par l'intégration fiscale du groupe Kering.

Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce et s'est poursuivie pendant l'exercice 2015. À ce titre elle est mentionnée en section 3.7 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent Document de référence. Cette convention n'a pas eu d'effet sur l'exercice 2015. Le conseil d'administration du 17 février 2016, lors de sa revue annuelle des conventions réglementées, a approuvé la poursuite de cette convention.

Autres transactions avec le Groupe Kering

Par ailleurs, le Groupe a continué de bénéficier en 2015 d'une plateforme multiservices informatiques opérée par Kering pour l'hébergement de serveurs et d'applications (notamment messagerie) des services associés (accès à internet, stockage...) facturé à Fnac SA à hauteur de 1,6 million d'euros HT.

7.7.2 Conventions avec Alexandre Bompard

Engagement de non-concurrence

Au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue consistant en un engagement de non-concurrence entre la Société et son Président-Directeur Général Monsieur Alexandre Bompard. Cet engagement, limité pour une durée de deux ans à compter de la fin du mandat de Monsieur Alexandre Bompard, porte sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels et/ou technologiques et de loisir pour le grand public en France, Belgique, Espagne, Suisse, Portugal et Brésil. En contrepartie de cet engagement, Monsieur Alexandre Bompard percevrait une indemnité compensatrice brute s'élevant à 80 % de sa rémunération mensuelle fixe pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat étant précisé que le conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause. Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément aux articles L. 225-42-1 alinéa 6 et L. 225-38 du Code de commerce et s'est poursuivi au cours de l'exercice 2015. Il est également décrit en section 3.3.1 « Rémunération et avantages du Président-Directeur Général » et mentionné en section 3.7 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent Document de référence. Cet engagement n'a pas eu d'effet sur l'exercice 2015. Le conseil d'administration du 17 février 2016, lors de sa revue annuelle des conventions réglementées, a approuvé la poursuite de cet engagement, son maintien étant subordonné au renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Alexandre Bompard lors de

l'Assemblée Générale du 17 juin 2016 et sa nomination par le Conseil d'Administration en qualité de Président Directeur Général.

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

Au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue consistant en l'affiliation de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies bénéficiant à l'ensemble des cadres du Groupe Fnac en France. Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément aux articles L. 225-42-1 alinéa 6 et L. 225-42-1 du Code de commerce. Cet engagement s'est poursuivi au cours de l'exercice 2014. Il est également décrit en section 3.3.1 « Rémunération et avantages du Président-Directeur Général » et mentionné en section 3.7 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent Document de référence. Le montant des cotisations concernant cette affiliation au titre de 2015 s'élève à 10 472,40 euros. Le conseil d'administration du 17 février 2016, lors de sa revue annuelle des conventions réglementées, a approuvé la poursuite de cet engagement, son maintien étant subordonné au renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Alexandre Bompard lors de l'Assemblée Générale du 17 juin 2016 et sa nomination par le Conseil d'Administration en qualité de Président Directeur Général.

7.7.3 Convention avec BDGS

Au cours de l'exercice 2015 une convention réglementée a été conclue avec BDGS Associés, Cabinet d'avocats spécialiste en opérations de marché, notamment transfrontalières, et en droit de la concurrence, dont Monsieur Antoine Gosset-Grainville, administrateur est l'un des associés. Le cabinet BDGS Associés a été désigné dans le cadre du projet d'acquisition de Darty compte tenu de son expertise reconnue en matière d'opérations de fusions-acquisitions internationales impliquant des sociétés cotées. Toutefois, le cabinet d'avocats principal est Simpson Thacher & Bartlett LLP basé à Londres. Compte tenu du fait que Darty est coté au London Stock Exchange, le projet d'acquisition est ainsi principalement soumis au droit britannique. D'autres cabinets d'avocats spécialisés interviennent également sur des

aspects importants : financement, retraites et fonds de pension, concurrence, ... Monsieur Antoine Gosset-Grainville n'intervient pas sur le projet d'acquisition de Darty au sein du cabinet BDGS Associés. De ce fait, il n'est pas tenu des actes accomplis par le cabinet BDGS Associés sur ce projet compte tenu de la forme juridique du cabinet constitué sous forme d'Association d'Avocats à Responsabilité Individuelle. De plus des procédures strictes au sein du cabinet BDGS de type « murailles de Chine » ont été mises en place. Enfin, les honoraires perçus par BDGS au titre des prestations réalisées pour la Fnac en 2015 représentent 1,4 millions d'euros, soit une faible partie des honoraires totaux du cabinet.

7.7.4 Opérations intragroupe significatives

* **Convention d'intégration fiscale** : au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue entre Groupe Fnac et ses filiales françaises dont elle détient au moins 95 % du

capital social en vue de la création d'un groupe d'intégration fiscale en France, avec effet au 1^{er} janvier 2013. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire

du 15 mai 2014 conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce. Le conseil d'administration du 26 février 2015, lors de la revue annuelle des conventions réglementées en cours, a décidé de déclasser cette convention en convention courante conclue dans des conditions normales, visée par l'article L. 225-39 du Code de commerce.

* **Convention de placement et de financement de trésorerie** : Fnac SA a conclu avec certaines de ses filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales belge, espagnole, suisse et portugaise des conventions de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée. Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe de façon à favoriser la coordination et l'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou de la couverture des besoins de trésorerie appréciés globalement au niveau du Groupe. Dans le cadre de ces conventions, ces sociétés déposent auprès de Fnac SA tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, Fnac SA met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements.

Pour la filiale brésilienne du Groupe, la mise en place d'un système centralisé de trésorerie n'est pas possible principalement en raison des contraintes liées à la réglementation des changes. La filiale brésilienne du Groupe bénéficie d'un prêt spécifique consenti par Fnac SA.

* **Contrats de commissionnaire à l'achat et de centrale de référencement** : certaines filiales françaises du Groupe ainsi que les filiales espagnole, portugaise, suisse et belge ont conclu avec Fnac SA ou Fnac Appro Groupe (FAG) des contrats de commissionnaire à l'achat pour des périodes d'un an, reconductibles par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de donner mandat à Fnac SA ou FAG, selon le cas, d'assurer la définition de la politique d'achat de la filiale concernée, la sélection de ses fournisseurs et de certains produits commercialisés dans ses magasins et la négociation des conditions d'achat de ces produits. Fnac SA a également conclu avec certaines des filiales françaises du Groupe des contrats de centrale de référencement ayant un objet comparable, mais auquel s'ajoute l'achat de certains produits pour le compte de chaque filiale contractante. En rémunération de ces mandats, Fnac SA ou FAG, selon le cas, perçoit de la part de chaque filiale concernée un pourcentage du montant des produits achetés pour son compte.

En outre, la société Alizé-SFL a conclu avec certaines filiales françaises du Groupe des contrats de commissionnaire à l'achat pour des périodes d'un an reconductible par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de donner mandat commercial à Alizé-SFL d'assurer pour

le compte de chaque filiale concernée la négociation des conditions d'achat ainsi que l'achat notamment de livres. En rémunération, Alizé-SFL perçoit de la part de la filiale concernée un montant fixe par nombre de produits facturés.

* **Conventions de prestation de services** : Fnac SA a conclu avec certaines de ses filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales étrangères, une convention de prestations de services pour une durée d'un an en général et reconductible par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de mettre à la disposition des filiales contractantes les compétences de Fnac SA, notamment dans les domaines suivants et selon les filiales concernées : communication, comptabilité, prévention des risques, optimisation de la gestion centralisée de trésorerie (pour les sociétés qui en disposent), audit interne, maîtrise des frais généraux, juridique, contrôle de gestion, informatique, gestion des ressources humaines, marketing, développement, stratégie, logistique et commercialisation des produits. La rémunération de Fnac SA est déterminée à partir des dépenses engagées annuellement pour assurer les prestations visées est répartie entre les filiales bénéficiaires des prestations en fonction de clés de répartition tenant compte du chiffre des bénéficiaires effectifs et de l'intensité des services rendus.

* **Contrats « Fnac in a box »** : Fnac SA a conclu avec ses filiales belge et suisse des contrats de licence d'exploitation du logiciel *Fnac in a Box* (« FIB ») d'une durée de deux ans, reconductibles tacitement pour des durées de trois ans. Ces contrats ont pour objet de conférer à la filiale concernée une licence d'utilisation non exclusive du logiciel FIB pour les besoins de son exploitation sur le territoire du seul pays dans lequel la filiale est implantée. En rémunération, Fnac SA perçoit une redevance annuelle déterminée chaque année en fonction notamment des coûts de développement, de maintenance et d'investissement du logiciel.

* **Contrats de licence de marque** : Fnac SA a conclu avec certaines de ses filiales françaises et l'ensemble de ses filiales étrangères des contrats de licence de marque d'une durée de deux ou trois ans, reconductibles par période d'un an. Ces conventions ont pour objet la concession, sur le territoire du seul pays dans lequel la filiale est implantée, d'une licence non exclusive d'exploitation des marques « Fnac » et de tous autres modèles et marques nécessaires à l'exploitation d'un magasin Fnac ou de l'exploitation des sites internet propriété du Groupe. En rémunération, Fnac SA perçoit une redevance annuelle déterminée par un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par la filiale concernée.

Les transactions avec les parties liées sont détaillées à la note 34 de l'annexe aux comptes consolidés.

7.8 Contrats importants

Les contrats importants auxquels les sociétés du Groupe étaient parties au cours des deux dernières années sont présentés à la section 4.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » et à la section 7.7 « Opérations avec des apparentés » du présent Document de référence.



8

Informations complémentaires du Document de référence

8.1	Personnes responsables	236	8.6	Informations sur les participations	239
8.1.1	Responsable du Document de référence	236			
8.1.2	Attestation du responsable du Document de référence et du rapport financier annuel	236	8.7	Documents incorporés par référence	239
8.1.3	Responsable de l'information financière	236			
8.2	Contrôleurs légaux des comptes	237	8.8	Tables de concordance	240
8.2.1	Commissaires aux comptes titulaires	237	8.8.1	Table de réconciliation du rapport de gestion (articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce)	240
8.2.2	Commissaires aux comptes suppléants	237	8.8.2	Table de réconciliation du rapport financier annuel (article 222-3 du Règlement général de l'AMF)	241
8.3	Honoraires des commissaires aux comptes	237	8.8.3	Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004	242
8.4	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	238	8.9	Glossaire des indicateurs alternatifs de performance	245
8.5	Documents accessibles au public	238			

8.1 Personnes responsables

8.1.1 Responsable du Document de référence

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Groupe Fnac.

8.1.2 Attestation du responsable du Document de référence et du rapport financier annuel

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence, sont à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion (dont la table de réconciliation figure en section 8.8.1 du présent Document de référence) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, du résultat et de la situation financière de la Société et de l'ensemble

des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, Deloitte & Associés et KPMG Audit, une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du même document. »

Fait à Ivry-sur-Seine, le 19 avril 2016

Alexandre Bompard
Président-Directeur Général

8.1.3 Responsable de l'information financière

Monsieur Matthieu Malige
Directeur financier Groupe
Immeuble Le Flavia
9, rue des Bateaux-Lavoisirs
94868 Ivry-sur-Seine Cedex
Tél. : +33 1 55 21 57 93

8.2 Contrôleurs légaux des comptes

8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés

Représenté par Stéphane Rimbeuf
185, avenue Charles-de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
Deloitte & Associés est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

KPMG Audit, Département de KPMG SA

Représenté par Hervé Chopin
Tour EQHO
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris la Défense Cedex
France
KPMG est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

8.2.2 Commissaires aux comptes suppléants

BEAS

Représenté par Dominique Jumaucourt
185, avenue Charles-de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
BEAS est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

KPMG AUDIT IS

Représenté par Jay Nirsimloo
Immeuble Le Palatin
Tour EQHO
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris la Défense Cedex
France
KPMG AUDIT IS est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

8.3 Honoraires des commissaires aux comptes

(en millions d'euros)	Deloitte & Associés			KPMG Audit		
	Montant (HT)			Montant (HT)		
	2015	2014	variation	2015	2014	variation
CAC, certification, examen des comptes individuels et consolidés	0,6	0,6	0,0 %	0,5	0,5	0,0 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	0,1	0,1	n/a	0,0	0,0	n/a
SOUS-TOTAL AUDIT	0,6	0,6	0,0 %	0,5	0,5	0,0 %
Autres prestations (juridique, fiscal, social)	0,0	0,0	0,0 %	0,0	0,0	0,0 %
TOTAL	0,7	0,7	0,0 %	0,5	0,5	0,0 %

8.4 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

Certaines données de marché figurant dans le chapitre 1 « Présentation du Groupe » du présent Document de référence proviennent de sources tierces. La Société atteste que ces informations ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que la Société le sache à la lumière des données publiées ou fournies par ces sources, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses.

8.5 Documents accessibles au public

Des exemplaires du présent Document de référence sont disponibles sans frais au siège social de la Société. Le présent document peut également être consulté sur le site internet de la Société (www.groupe-fnac.com) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent Document de référence, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés :

- * les statuts de Groupe Fnac accessibles sur notre site internet www.groupe-fnac.com ;
- * tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le prospectus ;

- * les informations financières historiques incluses dans le prospectus ;
- * les informations concernant l'offre d'acquisition de Darty plc sont accessibles sur notre site internet www.groupe-fnac.com.

L'ensemble de ces documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, l'information réglementée au sens des dispositions du Règlement général de l'AMF est également disponible sur le site internet de la Société.

8.6 Informations sur les participations

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent au chapitre 7.6 « Organisation du Groupe », et dans la note 35 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2015 » du chapitre 5.2. « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 ».

8.7 Documents incorporés par référence

Conformément à l'article 28 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- * Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 : les chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes y afférent figurent dans le document de référence 2014 enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 28 avril 2015, respectivement aux pages 90 à 91, 15 à 25, 89 à 116, 110 à 112, 118 à 175 et à la page 190.
- * Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 : les chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes y afférent figurent dans le document de référence 2013 enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 24 avril 2014, respectivement aux pages 84 à 85, 13 à 20, 84 à 109, 109 à 110, 112 à 170 et à la page 186.

Les informations incluses dans les documents de référence 2013 et 2014, autres que celles visées ci-dessus, sont le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document de référence. Les documents de référence 2013 et 2014 sont accessibles au siège de la Société et sur son site internet : www.groupe-fnac.com, rubrique Finance.

8.8 Tables de concordance

8.8.1 Table de réconciliation du rapport de gestion (articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce)

Rubriques du rapport de gestion	Paragraphe
Activité	
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	4.1.2
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent	4.1
Indicateurs clés de performance de nature financière ou non financière	1.1, 4.1.1
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	4.1
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	4.1.2
Description des principaux risques et incertitudes	6
Indications sur l'utilisation des instruments financiers : objectifs, politique de la Société en matière de gestion des risques financiers	5.2.27 ; 5.2.28
Informations sur les risques de marché (taux, change, actions)	5.2.27
Informations sur les risques pays	5.2.27
Événements importants survenus depuis la date de clôture de l'exercice et la date du rapport de gestion	4.3.2, 5.2.34
Évolution prévisible de la Société et entités comprises dans la consolidation et perspectives d'avenir	4.3.1
Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels (et consolidés)	N/A
Les activités de la Société en matière de recherche et développement	1.6
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A
Dettes fournisseurs – Délais de paiement	5.4.16.4
Gouvernement d'entreprise	
Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chaque mandataire social	3.1.1
Rémunération totale et avantages en nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé (y compris présentation des principes et des règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux)	3.3
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux	3.3
Opérations réalisées par les dirigeants et les mandataires sociaux sur les titres de la Société	3.3.1 ; 3.2.5
Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	3.3.1
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	3.3.1
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	3.3.1
Mode de direction générale de la Société	3.5.2.2
RSE	
Informations sociales	2.3
Informations environnementales	2.4
Informations sur la politique du risque d'accident technologique	N/A

Rubriques du rapport de gestion	Paragraphe
Capital et actionariat	
État de la participation des salariés au capital social	N/A
Principaux actionnaires et répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2015	7.3.1
Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	3.5.2.8
Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions	7.2.4
Informations sur le programme de rachat d'actions – opérations effectuées par la Société sur ses propres actions (nombre et cours moyens des achats et ventes, motifs des acquisitions effectuées, fraction du capital qu'elles représentent...)	7.2.3
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	N/A
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	7.2.1
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	7.5
Divers	
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	7.5
Observations formulées par le comité d'entreprise sur la situation économique et sociale	N/A
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	5.4.19
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A

8.8.2 Table de réconciliation du rapport financier annuel (article 222-3 du Règlement général de l'AMF)

Rubriques du rapport financier annuel	Paragraphe
Comptes annuels de la société Groupe Fnac	5.3, 5.4 et 5.5
Comptes consolidés de Groupe Fnac	5.1 et 5.2
Rapport de gestion	Se référer à la table de réconciliation du rapport de gestion
Attestation du responsable du rapport financier annuel	8.1.2
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	5.6
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.7
Honoraires des commissaires aux comptes	8.3
Rapport du Président du conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	3.5
Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du conseil d'administration	3.6

8.8.3 Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004

Numéro Prospectus	Rubriques du Prospectus	Paragraphe
1.	Personnes responsables	
1.1	Noms et fonctions des personnes responsables	8.1.1
1.2	Attestation de la personne responsable	8.1.2
2.	Contrôleurs légaux des comptes	
2.1	Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	8.2
2.2	Démission, mise à l'écart ou non désignation	N/A
3.	Informations financières sélectionnées	
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	1.1, 4.1.1
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	N/A
4.	Facteurs de risque	5.2.27, 6
5.	Informations relatives au Groupe	
5.1	Histoire et évolution	
5.1.1	Dénomination sociale	7.1.1.1
5.1.2	Lieu et numéro d'immatriculation	7.1.1.2
5.1.3	Date de constitution et durée	7.1.1.3
5.1.4	Siège social, forme juridique et législation applicable	7.1.1.4
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités	1.2, 1.3.4, 4.1.2
5.2	Investissements	
5.2.1	Investissements réalisés	4.2.3.5
5.2.2	Principaux investissements en cours de réalisation	4.2.3.5
5.2.3	Principaux investissements envisagés	4.2.3.5
6.	Aperçu des activités du Groupe	
6.1	Principales activités	
6.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	1.4
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	1.4
6.2	Principaux marchés	1.3.2
6.3	Événements exceptionnels	1.2, 1.3.4
6.4	Dépendance éventuelle	5.2.31.5
6.5	Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	1.3
7.	Organigramme	
7.1	Organigramme simplifié du Groupe	7.6.1
7.2	Filiales importantes	7.6.2.2
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements	1.6
8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	1.6
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	2.4
9.	Examen de la situation financière et du résultat du Groupe	
9.1	Situation financière	4.1
9.2	Résultat d'exploitation	
9.2.1	Facteurs importants	4.1.2.3

Numéro Prospectus	Rubriques du Prospectus	Paragraphe
9.2.2	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	4.1.3.2
9.2.3	Stratégie ou facteur pouvant influencer sur les opérations de la Société	4.1.2.2
10.	Trésorerie et capitaux du Groupe	
10.1	Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	4.2.2, 5.1, 5.2.22
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de la Société	4.2.3, 5.2.30
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	4.2, 5.2.29, 5.2.30
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	5.2.27
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues	5.2.26
11.	Recherche et développement, brevets et licences	1.6, 5.2.31
12.	Informations sur les tendances et les objectifs	4.3
13.	Prévisions ou estimations de bénéfice	1.3.4
14.	Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale	
14.1	Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale	3.1.1
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale	3.1.2
15.	Rémunération et avantages des dirigeants	
15.1	Rémunération des mandataires sociaux	3.3, 5.4.16.1
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par la Société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	3.3.1, 5.2.23
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	3.1.1, 3.2.1
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	3.2.2
16.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations de la Société	3.2.3
16.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	3.2.4
17.	Salariés	
17.1	Nombre et répartition des salariés	2.3.1
17.2	Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les membres du conseil d'administration	3.1.1.1
17.3	Accords de participation et d'intéressement	3.4
18.	Principaux actionnaires	
18.1	Actionnariat	7.3.1
18.2	Droit de vote des actionnaires	7.3.2
18.3	Structure de contrôle	7.3.3
18.4	Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	7.3.4
19.	Opérations avec des apparentés	7.7
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1	Informations financières historiques	5.1, 5.3, 5.4.19
20.2	Informations financières pro forma	N/A
20.3	États financiers	5.1, 5.3, 5.4.19
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1	Déclaration de la vérification des informations financières historiques	5.1, 5.3, 5.4.19
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	3.6, 3.7

Numéro Prospectus	Rubriques du Prospectus	Paragraphe
20.4.3	Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	8.4, 8.7
20.5	Date des dernières informations financières	5.1, 5.3
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7	Politique de distribution de dividendes	7.5
20.7.1	Montant du dividende par action éventuellement ajusté pour permettre la comparaison quand le nombre d'actions de l'émetteur a changé	N/A
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.2.31.6
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	5.5
21.	Informations complémentaires	
21.1	Capital social	
21.1.1	Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	7.2.1
21.1.2	Titres non représentatifs de capital	7.2.2
21.1.3	Auto-contrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	7.2.3
21.1.4	Autres titres donnant accès au capital	7.2.4
21.1.5	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	7.2.5
21.1.6	Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	7.2.6
21.1.7	Historique du capital social au cours des trois derniers exercices	7.2.7
21.2	Actes constitutifs et statuts	
21.2.1	Objet social	7.1.2.1
21.2.2	Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale	7.1.2.3
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	7.1.2.4
21.2.4	Modification des droits des actionnaires	7.1.2.5
21.2.5	Assemblées générales	7.1.2.6
21.2.6	Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	7.1.2.7
21.2.7	Franchissements de seuils et identification des actionnaires	7.1.2.8
21.2.8	Clauses particulières régissant les modifications du capital social	7.1.2.9
22.	Contrats importants	1.4.2, 1.4.3, 4.1.2.3, 7.7, 7.8
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	8.4
24.	Documents accessibles au public	8.5
25.	Informations sur les participations	5.2.35, 8.6

8.9 Glossaire des indicateurs alternatifs de performance

Libellé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Sections présentant la réconciliation des indicateurs avec les comptes
EBITDA	EBITDA = Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés.	4.1.3.7
EBITDAR	EBITDAR = EBITDA avant loyers immobiliers.	4.1.3.7
Cash-flow libre opérationnel	Cash-flow libre opérationnel = Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets.	4.2.3.7
Variation du chiffre d'affaires à taux de change constant	La variation du chiffre d'affaires à taux de change constant, signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu. L'impact des taux de change est éliminé en recalculant les ventes de l'exercice N-1, sur la base des taux de change utilisés pour l'exercice N.	4.1.3.2
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.	4.1.3.2
Variation du chiffre d'affaires à magasins constants	La variation du chiffre d'affaires à magasins constants, signifie que l'effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre a été exclu. Le chiffre d'affaires des magasins ouverts ou fermés depuis le 1 ^{er} janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.	4.1.3.2



FNAC

Flavia
9, rue des Bateaux-Lavoirs
94868 Ivry-sur-Seine
+33 (0)1 72 28 17 21

www.groupe-fnac.com

Société anonyme au capital de 16 687 774 €

RCS Créteil 055 800 296