



FNAC DARTY

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE

INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2018



SOMMAIRE

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	5
1.1 /	Fnac Darty : notre mission DPEF	6
1.2 /	Historique	10
1.3 /	Marchés et offre Fnac Darty	17
1.4 /	Stratégie du Groupe : Confiance+	25
1.5 /	Parc immobilier et équipements	37
1.6 /	Recherche et développement, brevets et licences	38
2	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE DPEF	39
	Introduction	40
2.1 /	Risque n° 1 : Tensions liées aux évolutions des métiers	43
2.2 /	Risque n° 2 : Adéquation du modèle d'affaire aux enjeux sociétaux	50
2.3 /	Risque n° 3 : Externalités négatives liées aux activités de Fnac Darty	57
2.4 /	Risque n° 4 : Probité Fnac Darty et partenaires	61
2.5 /	Note méthodologique de reporting	67
2.6 /	Indicateurs extra-financiers	71
2.7 /	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	77
3	RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	81
3.1 /	Organisation de la gouvernance	82
3.2 /	Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle	102
3.3 /	Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction	116
3.4 /	Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	128
3.5 /	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique RFA	130
3.6 /	Autres informations	130
3.7 /	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés RFA	131
4	COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	135
4.1 /	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	136
4.2 /	Trésorerie et capitaux du Groupe	153
4.3 /	Événements récents et perspectives	161
5	ÉTATS FINANCIERS RFA	163
5.1 /	Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2018 et 2017	164
5.2 /	Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018	170
5.3 /	Comptes sociaux	242
5.4 /	Annexe comptable	245
5.5 /	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	258
5.6 /	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	259
5.7 /	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	265
6	FACTEURS DE RISQUE ET CONTRÔLE INTERNE	269
6.1 /	Risques stratégiques et économiques	271
6.2 /	Risques opérationnels	276
6.3 /	Risques juridiques	283
6.4 /	Risques de marché	285
6.5 /	Risques financiers	289
6.6 /	Assurances	290
6.7 /	Gestion des risques DPEF	292
7	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT	301
7.1 /	La Société	302
7.2 /	Le capital	308
7.3 /	Les actionnaires	319
7.4 /	Les informations boursières	323
7.5 /	Politique de distribution des dividendes	324
7.6 /	Organisation du Groupe	325
7.7 /	Opérations avec les apparentés	328
7.8 /	Contrats importants	330
8	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	331
8.1 /	Personnes responsables RFA	332
8.2 /	Contrôleurs légaux des comptes	333
8.3 /	Honoraires des commissaires aux comptes	333
8.4 /	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	334
8.5 /	Documents accessibles au public	334
8.6 /	Informations sur les participations	336
8.7 /	Documents incorporés par référence	336
8.8 /	Tables de concordance	337
8.9 /	Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants	342

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

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

FNAC DARTY

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

intégrant le rapport financier annuel



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



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 mars 2019, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. 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.

Citation

du Directeur Général



“

Enrique MARTINEZ,
Directeur Général de Fnac Darty

2018 a été la première année du déploiement de notre plan stratégique Confiance+, ainsi que celle de la réussite de la fusion entre la Fnac et Darty, entreprise il y a trois ans.

Nous sommes fiers de la fidélité des consommateurs européens à nos deux marques et des résultats obtenus sur l'exercice, qui confirment l'engagement de nos équipes et qui confortent notre position de leader sur nos marchés.

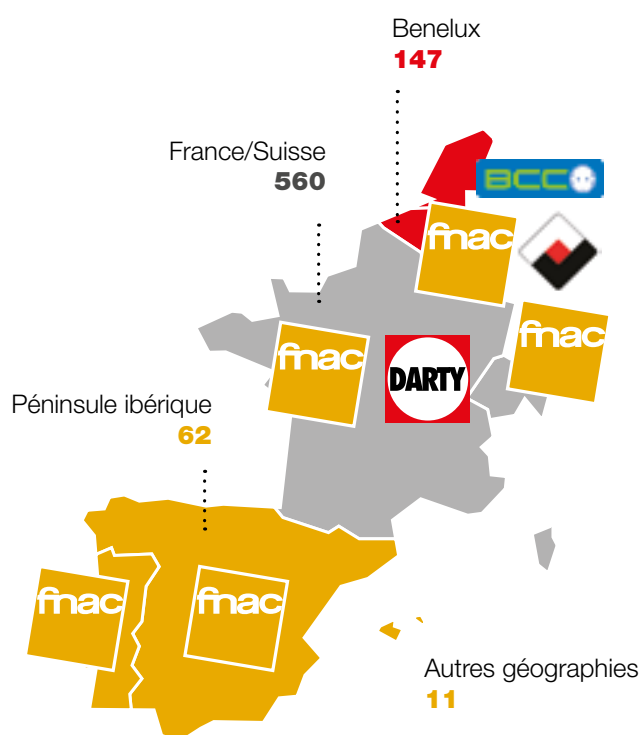
Le Groupe Fnac Darty, ce sont 25 000 collaborateurs au service de leurs clients pour les conseiller et leur permettre de bénéficier d'un choix éclairé parmi les meilleurs produits et les meilleurs services du marché.

Nous concentrerons nos efforts pour l'année à venir sur l'accélération de notre transformation digitale, le renforcement de nos engagements sociétaux et l'excellence dans l'exécution de nos projets.

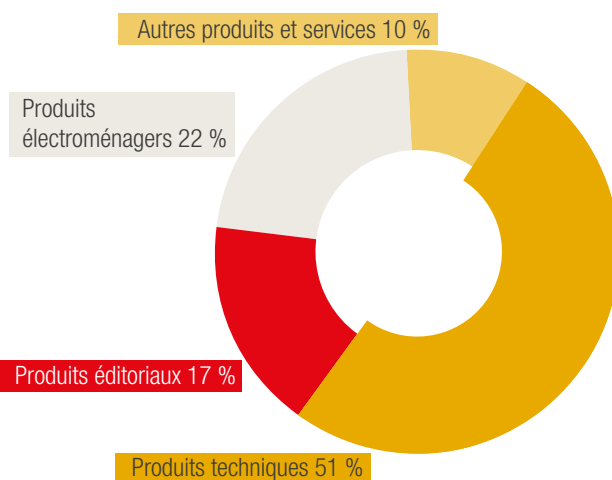
”

Le réseau Fnac Darty

NOMBRE DE MAGASINS PAR GÉOGRAPHIE



OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES



Fnac Darty en 2018

- Succès de l'intégration Fnac Darty – 131 millions d'euros de synergies déployées à fin 2018, avec un an d'avance sur l'engagement initial.
- Déploiement rapide du plan Confiance+, initié en décembre 2017.
- Élargissement des offres de livraison avec une gamme de services uniques sur le marché.
- Poursuite de l'expansion du réseau de magasins avec l'ouverture de 66 magasins, dont 55 franchisés.
- 130 points de vente dédiés à la Cuisine à fin 2018, dont les 3 premiers magasins dédiés exclusivement à cette offre.
- Ouverture de plus d'une soixantaine d'espaces dédiés au petit électroménager au sein du parc.
- Développement de l'offre de services avec l'acquisition de WeFix.
- 1,5 million d'abonnés Fnac+ et Darty+.
- Élargissement de l'écosystème partenarial Fnac Darty avec le renforcement des partenariats avec Google et Carrefour et le déploiement du partenariat avec Wehkamp aux Pays-Bas.

Chiffres clés

- Chiffres d'affaires : **7,5 md€**
- Nombre de collaborateurs : **25 000**
- Nombre de magasins : **780**
- **2^e** acteur e-commerce : 19 % des ventes sont réalisées sur internet
- Poids des ventes omnicanales : **49 %** des commandes internet

1



Présentation du Groupe

1

1.1 / Fnac Darty : notre mission	6	1.4 / Stratégie du Groupe : Confiance+	25
1.1.1 / Un leader européen de la distribution omnicanale	6	1.4.1 / Une proposition omnicanale de référence en Europe répondant aux attentes en constante évolution des clients	25
1.1.2 / Deux marques emblématiques	6	1.4.2 / Un écosystème client enrichi	26
1.1.3 / Engagements et responsabilités sociétales	7	1.4.3 / Une plateforme omnicanale ouverte	29
1.1.4 / Une offre de produits diversifiée et équilibrée	8	1.4.4 / Une stratégie également déployée à l'international	35
1.1.5 / Un modèle omnicanal unique	8	1.4.5 / Trajectoire financière	36
1.2 / Historique	10	1.5 / Parc immobilier et équipements	37
1.2.1 / Historique de la Fnac	10	1.6 / Recherche et développement, brevets et licences	38
1.2.2 / Historique de Darty	11		
1.2.3 / Les grandes étapes du rapprochement entre Fnac et Darty	12		
1.2.4 / Faits marquants 2018	12		
1.3 / Marchés et offre Fnac Darty	17		
1.3.1 / Description des marchés	17		
1.3.2 / L'évolution des marchés	18		
1.3.3 / Une offre diversifiée de produits et services	20		
1.3.4 / Présence géographique	24		

1.1 / Fnac Darty : notre mission

1.1.1 / UN LEADER EUROPÉEN DE LA DISTRIBUTION OMNICANALE

Présent dans 12 pays, notamment en France, en Belgique, aux Pays-Bas, en Espagne et au Portugal, Fnac Darty est un leader européen de la distribution de biens culturels et de loisirs, de produits techniques et d'électroménager.

Le Groupe, qui regroupe 25 000 employés, dispose à fin décembre 2018 d'un réseau multiformat de 780 magasins, dont 571 en France⁽¹⁾, et se positionne comme le deuxième acteur e-commerce en termes d'audience en France avec ses deux

sites marchands, fnac.com et darty.com. Acteur omnicanal de référence, Fnac Darty a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 7,5 milliards d'euros, dont environ 19 % réalisé sur le canal internet.

Sa position de leader repose notamment sur un trafic important : 258 millions de visites en magasins sur le Groupe et 24 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois en France sur Internet⁽²⁾.

1.1.2 / DEUX MARQUES EMBLÉMATIQUES

Fnac comme Darty ont, dès leur création il y a plus de 60 ans, intégré des valeurs et défendu des convictions fortes. En 2017 a eu lieu le rapprochement entre Fnac et Darty autour de deux marques reconnues, jouissant d'une forte notoriété et d'un attachement fort des consommateurs. Ces deux marques ont des positionnements et des missions complémentaires.

L'ADN de la marque Fnac s'appuie sur trois valeurs fortes : l'indépendance, la passion et l'esprit de découverte, valeurs qui s'incarnent chez les vendeurs, dans l'expertise reconnue et dans les sélections produits ainsi que dans la place singulière qu'occupe la Fnac dans la vie culturelle française (Fnac Live, Prix du roman Fnac, prix Goncourt des lycéens...). Ainsi, la Fnac est la marque de la flânerie, de la diversité et de l'ouverture d'esprit, qui attise

la curiosité. Une place à part dans le paysage de la distribution française, une marque forte, qui a fait de la curiosité sa mission.

Darty de son côté ancre son identité sur trois grandes valeurs : la confiance, le service et l'accessibilité. Darty, marque patrimoniale, est la marque qui s'adresse à tous, la marque qui accompagne ses clients dans tous les moments de leur vie, les grands comme les plus petits, présente dans les foyers français depuis 60 ans, pionnière du service et du service après-vente.

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

(1) Y compris 8 magasins en Suisse et 11 magasins à l'étranger.

(2) Source : Fevad ; moyenne au cours de l'année 2018.

1.1.3 / ENGAGEMENTS ET RESPONSABILITÉS SOCIÉTALES

Fnac Darty est un Groupe ancré dans les territoires et dont l'ambition est de faire partager au plus grand nombre la création culturelle, les nouveautés technologiques et des services innovants.

Cette ambition induit une responsabilité particulière qui amène l'entreprise à veiller à ce que ses pratiques soient exemplaires, notamment en dialoguant avec toutes ses parties prenantes.

Cela implique la bonne compréhension des évolutions sociétales et la préoccupation constante de la valeur apportée.

1.1.3.1 / Principales évolutions sociétales impactant le monde de la distribution

Les consommateurs souhaitent pouvoir consommer quand ils veulent, d'où ils veulent et le plus rapidement possible.

L'essor du numérique et de l'automatisation a permis et a accéléré ce mode de consommation, entraînant des évolutions de métier importantes.

Dans le même temps, l'urgence écologique et les enjeux sociétaux poussent une part croissante des consommateurs à faire évoluer leur mode de consommation pour le rendre plus responsable.

De nombreux indicateurs montrent cette évolution : 53 %⁽¹⁾ des consommateurs ont moins consommé en 2018 (contre 48 % en 2017), 11 %⁽¹⁾ ont loué des produits au lieu de les acheter (contre 6 % en 2017), et 57 % des Français ont modifié leurs comportements alimentaires en 2018, la part des nouveaux consommateurs réguliers de produits bios augmentant de + 17 % en 2018 contre + 9 % en 2017⁽²⁾.

Enfin, les contraintes réglementaires visant à intégrer l'ensemble des enjeux sociétaux par les entreprises se renforcent : loi Sapin II, règlement général sur la protection des données (RGPD), loi sur le devoir de vigilance, déclaration de performance extra-financière (DPEF), feuille de route de l'économie circulaire.

1.1.3.2 / Fnac Darty, un Groupe responsable

Fort d'une histoire faite d'engagements, le Groupe a de solides atouts pour répondre à l'ensemble de ces défis en adaptant son modèle économique de manière à y intégrer l'ensemble des enjeux liés à ses impacts sur la société.

Le Groupe, loin de considérer ces enjeux comme une contrainte, estime au contraire qu'il s'agit pour lui d'un formidable levier de différenciation et d'engagement des salariés.

Ainsi, Fnac Darty intègre dans son modèle d'affaires ces enjeux de responsabilités sociales et environnementales, comme le montre

le tableau « Un modèle d'entreprise responsable et créateur de valeur » du paragraphe 1.1.5, exposant le lien entre les actifs, la stratégie et l'impact sur la société.

Pour atteindre ce niveau d'intégration, le Groupe mène une politique de responsabilité sociale et environnementale portée au plus haut niveau de l'entreprise et s'appuyant sur la consultation régulière de ses parties prenantes.

Cette politique est structurée suivant 5 grands enjeux clés issus d'une analyse de risques et de matérialité :

1. développer le capital humain ;
2. favoriser une consommation plus responsable :
 - permettre au client de faire un choix éclairé,
 - favoriser l'allongement de la durée de vie des produits ;
3. favoriser le développement économique, social et culturel des territoires ;
4. réduire les impacts environnementaux et risques routiers liés aux activités ;
5. assurer une conduite des affaires exemplaire.

La méthodologie adoptée pour définir ces enjeux et les projets et actions menés pour y répondre sont détaillés dans le chapitre 2 du présent Document, consacré à la politique de responsabilité sociale et environnementale du Groupe.

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

La démarche de responsabilité sociale et environnementale de Fnac Darty est évaluée par des agences de *rating* extra-financier et assortie d'une notation. En 2018, sur la base de l'analyse de trois critères principaux – environnement (éthique des affaires, politique environnementale), social (engagement communautaire, respect des droits de l'homme et ressources humaines) et gouvernance (gouvernement d'entreprise) –, Fnac Darty a obtenu la note de 35 sur 100 par l'agence de notation Vigéo (www.vigeo-eiris.com), ce qui place le Groupe dans le premier quart du secteur *Specialised Retail Europe*. Le Groupe a également obtenu la note de 61 sur 100 par l'agence de notation Sustainalytics (www.sustainalytics.com), ce qui place le Groupe 36^e de son secteur. Ainsi, Fnac Darty possède une base solide et continuera de veiller, par la qualité et la transparence des données fournies, à obtenir les notes qui reflètent au mieux ses actions en matière de responsabilité sociale et environnementale.

(1) Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc).

(2) Agence française pour le développement et la promotion de l'agriculture biologique.

1.1.4 / UNE OFFRE DE PRODUITS DIVERSIFIÉE ET ÉQUILIBRÉE

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

Les deux enseignes Fnac et Darty distribuent chacune des produits techniques (51 % du chiffre d'affaires du Groupe), un secteur dont la croissance connaît des cycles d'innovation courts. Cette offre commune est enrichie, d'une part, par la force de la Fnac dans les produits éditoriaux (17 % du chiffre d'affaires du

Groupe) et, d'autre part, par la position de leader de Darty sur le marché de l'électroménager (près de 22 % du chiffre d'affaires du Groupe). Les ventes d'autres produits et services (plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe) comme le Jeux & Jouets, la Papeterie, l'offre Cuisine, le service après-vente, les garanties et la billetterie sont de véritables relais de croissance. La description de l'offre produits est détaillée en section 1.3.3 « Une offre diversifiée de produits et services » du présent Document de référence.

1.1.5 / UN MODÈLE OMNISCANAL UNIQUE

Avec 24 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois⁽¹⁾ sur Internet, Fnac Darty se positionne comme le numéro 2 de l'e-commerce en France sur ses marchés. Le Groupe est également en mesure de mettre à disposition de ses clients un site internet par enseigne et par pays d'implantation, soit au total neuf sites e-commerce.

Les activités e-commerce ont poursuivi leur fort dynamisme en 2018, représentant désormais 19 % des ventes du Groupe, contre 17 % l'année précédente.

Le Groupe combine les capacités omniscanales de Fnac et de Darty. Les ventes omniscanales représentent ainsi 49 % des

commandes internet. En associant son offre physique et son offre digitale, il est en mesure de proposer des services innovants tels que :

- le « Click&mag » ;
- le « Click&collect » ;
- l'offre de livraison express ou sur rendez-vous.

Ces services garantissent ainsi une expérience d'achat harmonieuse et fluide entre les achats en magasin et les achats en ligne. Ils sont détaillés en section 1.4.3.3 « Une efficacité opérationnelle de premier rang ».

(1) Source : Fevad/Mediamétrie.



Notre modèle de création de valeur

Un modèle d'entreprise responsable et créateur de valeur

Nos actifs	Notre stratégie	Nos impacts
Nos ressources économiques		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Deux marques iconiques, Fnac et Darty ■ 780 magasins, dont 260 franchises, présent dans 12 pays ■ Des plateformes digitales uniques (9 sites internet) ■ Une offre de produits et services diversifiée 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcer le leadership du Groupe sur ses marchés ■ Déployer une expérience omnicanale de référence ■ Proposer une gamme de produits diversifiée, associée à une offre de services différenciants pour une expérience client au meilleur standard 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 7,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé en 2018 et croissance de la rentabilité opérationnelle de plus de 45 % depuis l'intégration en 2016 ■ Acteur le plus digitalisé de son secteur, avec 19 % de son chiffre d'affaires provenant des ventes en ligne ■ 1^{er} acteur omnicanal de son secteur ■ Meilleur pouvoir de négociation auprès des fournisseurs grâce à l'intégration Fnac Darty et à l'accord à l'achat conclu avec Carrefour
Notre savoir-faire		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Deux enseignes et 60 ans d'histoire ■ Expertise ■ Indépendance ■ Services 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déployer un modèle d'affaires responsable et différenciant ■ Proposer un choix éclairé aux consommateurs ■ Engagement en faveur de l'économie circulaire et innovation pour des produits plus durables 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2 500 000 interventions de dépannage dont 1 500 000 de réparations en 2018 ■ Une information clients d'experts indépendants : <ul style="list-style-type: none"> ■ 1 038 tests sur 492 produits réalisés dans le Labo Fnac en 2018 ■ Note d'impact environnemental sur 69 % des produits techniques en 2018 ■ Lancement du baromètre du SAV et de l'indice de réparabilité en 2018 ■ 1^{er} collecteur de DEEE en France : + 45 000 tonnes de DEEE confiées à Ecosystème pour recyclage en 2018
Notre écosystème		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Un écosystème partenarial ouvert ■ 166 fournisseurs ■ 260 franchises ■ 3 500 vendeurs sur la Marketplace Fnac Darty ■ Partenariats avec des associations et des entreprises de l'économie sociale et solidaire 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déployer une plateforme de distribution spécialisée puissante grâce à un modèle ouvert ■ Conduite des affaires exemplaire ■ Maillage territorial et proximité consommateurs ■ Tripler la taille de la Marketplace à moyen terme ■ Engagement pour l'innovation et la culture 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partenariats avec Google, Bouygues, Carrefour, Wehkamp et acquisition de WeFix en 2018 ■ Relations de confiance avec les fournisseurs grâce à notre Code éthique des affaires ■ Proximité client et ancrage territorial ■ Contrôle des produits et des vendeurs pour plus de sécurité des clients ■ 7 000 événements culturels gratuits en magasin en 2018 et participations financières destinées à des associations
Notre capital humain		
<ul style="list-style-type: none"> ■ 25 000 collaborateurs dans 12 pays ■ 12,7 ans d'ancienneté en moyenne ■ 88 % de CDI ■ 39 % des salariés sont des femmes ■ 2 000 collaborateurs dédiés à la réparation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Création d'une culture commune Fnac Darty ■ Développement de l'employabilité ■ Faire de la diversité un atout ■ Garantir un climat social serein par l'écoute 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en place d'un sondage digital, tous les mois : Supermood (déploiement en France auprès de 14 000 collaborateurs et à l'international au premier trimestre 2019) ■ 52,3 % de salariés formés en 2018, participant à la fidélisation des clients (8 millions d'adhérents en 2018) ■ Promouvoir l'égalité des chances et la parité femmes/hommes (43 % des nouvelles embauches CDI sont des femmes) ■ 4,7% d'absentéisme / maladie (contre 4,9 % dans le commerce au niveau national) ■ 25,4 de taux de fréquence des accidents au travail (contre 33,8 au niveau national)

1.2 / Historique

1.2.1 / HISTORIQUE DE LA FNAC

1954 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 sortir du cadre 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...

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.

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

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

1969 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.

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

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

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

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

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

1998 L'enseigne ouvre un premier magasin à Lisbonne au Portugal.

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

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

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

2011 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.

2012 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.

2013 Poursuivant sa stratégie de recentrage, Kering entame la scission avec la Fnac, dont la mise en bourse intervient le 20 juin 2013.

2015 Le Groupe Fnac dépose une offre d'acquisition de Darty 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.

2016 Les actionnaires de Groupe Fnac décident de mettre en place le partenariat stratégique avec Vivendi. Parallèlement, Vivendi devient actionnaire du Groupe Fnac à hauteur de 15 %, au travers d'une augmentation de capital réservée d'un montant de 159 millions d'euros.

En juillet 2016, l'enseigne obtient l'autorisation de l'Autorité de la concurrence en France et prend le contrôle de Darty.

1.2.2 / HISTORIQUE DE DARTY

1957 Création de l'enseigne Darty.

« Un client n'est satisfait que si le produit qu'il achète fonctionne et rend les services que l'on attend de lui » : c'est le constat des jeunes frères Natan, Marcel et Bernard Darty au contact de la clientèle. Ce constat va devenir le socle de leur politique commerciale. Dans les mois qui suivent la création de l'enseigne en 1957, ils proposent donc des prix bas, la livraison et le dépannage rapides. Les premières années sont ainsi consacrées à l'apprentissage et à la mise en pratique des règles d'or du commerce, et au développement à Paris et en banlieue de l'entreprise familiale. Les frères Darty, qui œuvraient initialement dans le textile, ouvrent à Montreuil (93) leur première surface de vente, dédiée aux postes de radios et de téléviseurs.

1965 Darty à Paris : Ouverture à Paris du deuxième magasin, dans le quartier de Belleville.

1968 En mai, ouverture à Bondy (93) sur 800 m² de la première grande surface spécialisée en électroménager. Création du premier SAV.

1969 Création et installation à Pantin (93) de la filiale Caproferm, grossiste en produits électrodomestiques.

1973 Naissance d'un concept : Lancement de l'opération « Une bouteille de champagne si vous trouvez moins cher ailleurs », pour renforcer l'article 2 du Contrat, sur le remboursement de la différence. Pour la première fois, un distributeur s'engage par écrit pour garantir à ses clients le prix, le choix, les services. Ce contrat devient ainsi l'identité de l'entreprise, il engage tous les collaborateurs.

1974 Bilan : Darty compte 1 entrepôt, 11 magasins et 908 collaborateurs. 45 camions effectuent 400 livraisons par jour.

1975 40 000 m² : C'est la superficie de l'entrepôt Darty de Mitry-Mory, le plus grand d'Europe pour les métiers de l'électrodomestique.

1976 Entrée en bourse : Le prix de l'action est de 300 F. Un tiers du capital est ouvert au public. Darty a alors 20 magasins et 1 845 collaborateurs.

1984 Darty crée Dacem, société lui assurant l'approvisionnement et la gestion des pièces détachées et des accessoires pour les produits électrodomestiques.

Partenariat avec « Envie », réseau associatif d'aide à l'insertion par le travail dans la récupération et la mise en état d'appareils en fin de vie.

1988 Croissance et dynamisme : En avril 1988, l'équipe dirigeante prend l'initiative, avec l'appui des fondateurs, de lancer une OPA (offre publique d'achat) pour permettre aux salariés de Darty de devenir propriétaires de leur entreprise. L'opération est un succès : 90 % des 6 521 salariés y participent, prenant ainsi 56 % du capital. Il s'agit toujours du plus grand RES (rachat de l'entreprise par les salariés) d'Europe. Prise

de participation de 49 % dans la société New Vanden Borre, distributeur spécialisé dans les produits électrodomestiques en Belgique.

Darty ouvre son 100^e magasin.

1989 Darty à la télévision : Darty est le premier distributeur à parrainer une émission de télévision, la météo. Un parrainage toujours d'actualité.

1993 Intégration du groupe européen Kingfisher : En 1993, Darty intègre le groupe européen Kingfisher qui, après une scission en 2003, devient Kingfisher Electricals SA (KESA). Durant ces années, Darty adapte son offre de services aux nouvelles attentes de ses clients en devenant distributeur de solutions multimédias et en développant son site darty.com. Il fait également évoluer le design intérieur de ses magasins.

1996 Premier site internet : Darty lance son premier site internet (qui deviendra marchand trois ans plus tard). Les clients effectuant leurs achats sur www.darty.com ou par téléphone bénéficient du Contrat de Confiance.

1999 Assistance téléphonique : Darty crée une assistance technique téléphonique 7 jours sur 7 dédiée à ses clients « multimédia ».

2003 Confort d'achat : Darty fait évoluer l'aménagement intérieur de ses magasins pour l'accueil et le confort d'achat de ses clients.

2006 DartyBox : Avec la DartyBox, Darty devient opérateur de services (Internet, téléphonie, télévision).

2007 Succès du lancement de la carte Darty : Cette carte de reconnaissance client permet de retrouver sur darty.com l'ensemble des produits achetés, leurs garanties, les notices d'utilisation et le choix de consommables associés. Création du premier espace cuisine sur mesure au sein du nouveau magasin Darty de la rue de Rivoli à Paris.

2014 Ouverture de son premier magasin en franchise à Challans : Avec l'ouverture de son premier magasin en franchise à Challans, en Vendée, Darty se donne pour objectif de s'adresser aux 30 % de Français qui n'ont pas de magasin Darty à proximité de chez eux.

Contrat de Confiance : Lancement du Bouton Darty à l'occasion des 40 ans du Contrat de Confiance. Innovation majeure, ce petit objet connecté permet aux clients abonnés au service de bénéficier d'une assistance téléphonique sur tous les produits du foyer achetés chez Darty ou ailleurs, sous garantie ou non. Il suffit d'appuyer sur le Bouton pour être rappelé aussitôt en priorité 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

2015 Dépannage à domicile et livraison : Darty propose le dépannage à domicile et la livraison le jour même pour le gros électroménager et les téléviseurs. L'enseigne, toujours à la pointe de l'innovation, est la seule à offrir ces services immédiats.

1.2.3 / LES GRANDES ÉTAPES DU RAPPROCHEMENT ENTRE FNAC ET DARTY

À partir de septembre 2015, la Fnac a fait part de son intention d'achat de Darty afin de créer un leader européen de la distribution spécialisée.

Le 20 novembre 2015, le Groupe Fnac a annoncé les termes d'une offre pré-conditionnelle recommandée en vue de l'acquisition de la totalité du capital de Darty. Cette offre avait reçu le soutien formel de certains actionnaires de Darty représentant plus de 23 % du capital.

Dans le cadre de l'offre d'acquisition de Darty, la Fnac a publié le 18 mai 2016 son *Offer Document* contenant les termes et conditions détaillés de son offre sur Darty.

Lors de l'assemblée générale mixte qui s'est tenue le vendredi 17 juin, les actionnaires du Groupe Fnac ont approuvé l'émission d'actions nouvelles Fnac au profit des actionnaires de Darty à une quasi-unanimité.

L'Autorité de la concurrence a annoncé le 18 juillet 2016 qu'elle avait décidé d'autoriser le rachat de Darty par le Groupe Fnac.

Après plusieurs mois d'un dialogue constructif entre la Fnac et l'Autorité, celle-ci a reconnu que les magasins physiques et les ventes en ligne appartenaient à un seul et même marché, décision pionnière en Europe. L'entité combinée a ainsi dû céder cinq points de ventes existants sur l'ensemble des réseaux combinés de la Fnac et Darty en France.

Le 19 juillet, l'offre de la Fnac a été déclarée inconditionnelle à tous égards, toutes les conditions suspensives relatives, telles que décrites dans l'*Offer Document*, étant satisfaites ou levées. À cette date, la Fnac a annoncé détenir ou avoir reçu des acceptations valides au titre de l'offre pour un total d'actions représentant approximativement 92,40 % du capital de Darty.

Le 1^{er} août 2016, première date de clôture de l'offre, la Fnac détenait 98,50 % du capital de Darty.

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

1.2.4 / FAITS MARQUANTS 2018

1.2.4.1 / Succès de l'intégration Fnac Darty

Un projet ambitieux réalisé avec un an d'avance

L'année 2018 marque le succès de l'intégration Fnac Darty, initiée en 2016 lors du rapprochement des deux enseignes. Le Groupe avait alors annoncé un objectif de 130 millions d'euros de synergies à déployer avant fin 2019, très ambitieux au regard du résultat opérationnel courant pro forma réalisé par Fnac Darty en 2016, de 194 millions d'euros, hors synergies.

Les nombreuses initiatives déployées rapidement par le Groupe dès 2016 ont permis de conforter le fort potentiel pressenti du rapprochement entre Fnac et Darty ; le Groupe a ainsi avancé d'un an l'objectif de pleine réalisation des synergies. À fin 2018, l'objectif de synergies de 130 millions d'euros a ainsi été atteint, à 131 millions d'euros. Cet aboutissement confirme la forte création de valeur de ce rapprochement qui a permis la naissance d'un leader de la distribution spécialisée de produits électrodomestiques et culturels.

Une intégration commerciale réussie

Les synergies de revenus (objectif de 20 millions d'euros de contribution au résultat opérationnel courant sur un total de 130 millions d'euros) proviennent du fort potentiel de complémentarité des deux enseignes.

Fnac Darty a poursuivi en 2018 la mise en œuvre des initiatives commerciales entre ses deux enseignes. De nombreux projets ont ainsi été menés à bien depuis le début de l'intégration. La complémentarité des plateformes e-commerce du Groupe a été exploitée, avec l'ouverture d'un espace Darty sur la Marketplace du site fnac.com, ainsi que d'un espace billetterie sur le site darty.com.

Outre la mise en commun de la carte-cadeau, les clients du Groupe peuvent retirer leurs achats fnac.com au sein de 320 magasins du réseau Darty, et leurs achats darty.com au sein de 30 magasins du réseau Fnac, permettant d'étendre la force du maillage territorial des magasins du Groupe.

Fnac Darty a également continué à étendre son offre de produits et services cross-enseignes. À fin 2018, 31 magasins Fnac ont ainsi accueilli un espace Darty, tandis que 2 magasins Darty ont inversement vu l'ouverture d'espaces Fnac. À l'étranger, l'offre de petit électroménager est déployée sous l'enseigne Fnac Home, avec plus de 30 magasins équipés en Péninsule Ibérique. Un premier point de vente rassemblant deux magasins Fnac et Darty a également été ouvert en 2017. Au niveau des services, les nombreux échanges d'expertise entre les enseignes ont permis de développer et d'optimiser la stratégie de services, notamment en ce qui concerne les assurances ou bien la sécurité informatique. Une quarantaine de corners dédiés aux Travaux Photo ont également vu le jour au sein du réseau Darty, capitalisant sur l'expérience de la Fnac en la matière.



Enfin, les programmes de fidélité du Groupe ont poursuivi leur développement en 2018. Le lancement de Darty+ en octobre 2017, sur le modèle de Fnac+, a permis de créer une formule d'abonnement unique offrant un accès privilégié aux services Darty. Fnac+ et Darty+ rassemblent ainsi conjointement plus de 1,5 million d'abonnés et offrent depuis le lancement de Darty+ une première approche croisée de la fidélité, les clients porteurs d'une seule de ces deux cartes pouvant bénéficier de la livraison gratuite, illimitée et premium au sein des deux enseignes.

Un rapprochement opérationnel créateur de valeur

Sur le plan des synergies de coûts (objectif de 110 millions d'euros de contribution au résultat opérationnel courant), les économies proviennent notamment des synergies d'achats indirects et de marchandises (produits bruns, produits gris et petit électroménager). Le Groupe a ainsi su capitaliser sur sa nouvelle taille afin de consolider ses relations avec ses fournisseurs, lui permettant notamment de bénéficier de meilleures conditions d'achats et de renforcer son taux de marge brute. Ce dernier s'établit à 30,3 % du chiffre d'affaires à fin 2018, contre 29,9 % à fin 2016, et ce malgré l'effet dilutif de l'expansion en franchise (- 0,3 point en 2017 et en 2018). Leader clair sur ses marchés, Fnac Darty s'établit désormais comme une plateforme de notoriété incontournable, lui permettant de bénéficier de nombreuses exclusivités ainsi que d'accompagner ses partenaires dans la mise en avant de l'innovation et des lancements de produits. Le partenariat avec Google a, par exemple, permis à Fnac Darty de bénéficier de l'enceinte connectée Google Home en exclusivité lors de son lancement en France, en fin d'année 2017.

Le Groupe a également profité du rapprochement des deux enseignes pour optimiser ses achats indirects, notamment par la mutualisation ou la renégociation de ses contrats de prestations de services. Cette bonne gestion de sa base de coûts a également permis de générer des économies significatives.

La spécialisation des stocks et des centres de logistique est désormais en place en France, ce qui a notamment permis le transfert de l'entrepôt de Wissous 2. La mise en place d'une nouvelle organisation logistique permet de générer des économies significatives à travers la refonte du plan de transport sur l'ensemble du territoire français. L'expertise logistique de Darty dans la livraison des produits volumineux a également été mise au service de la Fnac, Darty assurant désormais la livraison des téléviseurs pour le Groupe. En Belgique, la nouvelle organisation logistique est finalisée, et fnac.be peut désormais livrer ses commandes en puisant dans le stock de Vanden Borre. L'optimisation du réseau de service après-vente (SAV) a également permis de réduire de moitié le nombre d'ateliers de réparation, et de créer un magasin central de pièces détachées qui approvisionne désormais l'ensemble des plateformes SAV.

En matière informatique, le Groupe a poursuivi en 2018 les chantiers d'optimisation des systèmes des deux enseignes, avec la mise en place en 2018 d'un système de gestion des stocks mutualisé, permettant à chaque enseigne de proposer le stock de l'ensemble du Groupe.

Enfin, la nouvelle organisation des fonctions siège est effective, et le déménagement des équipes a été finalisé en 2018. Le siège londonien de Darty a été fermé dès 2016, et les équipes belges de Fnac et Vanden Borre ont été rassemblées sur un même site en 2017.

Ainsi, cette nouvelle organisation a largement contribué au déploiement d'une culture commune au sein des équipes, autour de la vision initiale du rapprochement : « Un Groupe, deux enseignes ». Grâce à l'intégration rapide et réussie de Fnac Darty, le Groupe peut déployer rapidement le plan stratégique commun Confiance+, mis en place en décembre 2017, sous l'impulsion du Directeur Général Enrique Martinez et avec la contribution des 25 000 collaborateurs.

1.2.4.2 / Déploiement rapide du plan Confiance+

Fin 2017, le Groupe a lancé son plan stratégique Confiance+ (cf. section 1.4 « Stratégie du Groupe : Confiance+ »).

En 2018, le plan stratégique a été déployé rapidement, accompagnant le succès de l'intégration Fnac Darty.

Afin de devenir la plateforme omnicanale de services de référence en Europe, le Groupe s'appuie sur cinq axes stratégiques : la mise en place d'une plateforme omnicanale ouverte autour du développement de l'e-commerce, l'expansion de son parc magasins, la diversification de son offre, le lancement de services innovants et enfin un programme de fidélité unique. Le déploiement de ces orientations stratégiques repose sur la constitution d'un écosystème partenarial ouvert permettant au Groupe de tirer profit de l'expertise de spécialistes afin de renforcer ses offres et son expérience client.

Renforcement de la plateforme omnicanale

Le Groupe a poursuivi le déploiement de ses initiatives visant à renforcer son empreinte omnicanale, notamment en développant ses capacités digitales et logistiques.

Les activités e-commerce représentent ainsi 19 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2018, contre 17 % l'année précédente. Les performances des plateformes e-commerce du Groupe ont notamment été solides au quatrième trimestre, avec une croissance à deux chiffres dans l'ensemble des zones géographiques. Au cours de l'année, le développement des ventes en ligne est marqué par les performances solides à l'international en forte croissance, et la poursuite du développement rapide des « Marketplaces », qui affichent une croissance en 2018 proche de 20 %.

Le Groupe a également renforcé son offre de livraison en mettant en place la livraison en J+1 pour les produits volumineux, avec services inclus (installation et reprise), qui couvre 80 % du territoire français. Fnac Darty a également déployé, cette année, des tests pour la réservation de produits « gaming » sur stock magasin, permettant aux clients du Groupe de disposer d'une option de retrait de leurs achats en 1 heure.

Enfin, les initiatives omnicanales en magasin se sont poursuivies en 2018, avec plus de 250 magasins digitalisés en fin d'année. Le Groupe a également lancé en fin d'année ses premiers tests relatifs au « Pay&Go », solution innovante permettant au client de payer via son téléphone directement depuis le magasin, sans passage en caisse.

Poursuite de l'expansion du réseau de magasins

Le rythme d'expansion du réseau de magasins est resté soutenu en 2018 au sein des deux enseignes, avec un total de 66 ouvertures de magasins sur l'ensemble de l'exercice, dont 2 ouvertures dans un nouveau pays, la Tunisie. La Fnac a ainsi ouvert 26 magasins en 2018 (19 en France, 1 au Maroc, 1 en Tunisie, 2 en Suisse et 3 en Espagne), dont 22 en franchise.

Darty a ouvert 40 magasins en 2018 (38 en France, 1 en Tunisie, et 1 en Belgique), dont 33 magasins franchisés.

Le Groupe a su capitaliser sur les partenariats conclus respectivement avec Intermarché et Vindemia sur le format Proximité, Lagardère Travel Retail sur le format Travel retail, et Sedadi et Bouygues sur le format Fnac Connect. Ainsi, 11 magasins de proximité, 5 magasins Travel et 2 Fnac Connect ont ouvert au cours de l'année. Le Groupe a également lancé courant 2018 des tests de « shop-in-shop », via un format de franchise, au sein d'hypermarchés ou supermarchés. Ainsi, Fnac Darty a inauguré le premier « shop-in-shop » Fnac à l'intérieur de la surface de vente d'un magasin Intermarché, ainsi que deux « shop-in-shops » Darty dans les hypermarchés Carrefour implantés à Limoges et à La Ville-du-Bois, dans l'Essonne.

Le Groupe a par ailleurs procédé à la fermeture de 14 magasins au cours de l'année 2018, dont 7 magasins aux Pays-Bas.

Renforcement de la diversification de l'offre

La diversification de l'offre proposée aux clients s'est poursuivie en 2018, avec l'ouverture d'espaces dédiés au petit électroménager au sein de magasins Fnac, tant en Espagne, au Portugal, en Suisse, qu'en France. À fin 2018, ce sont plus d'une soixantaine d'espaces dédiés au petit électroménager qui ont été ouverts au sein du parc, sous l'enseigne Darty ou Fnac Home. Enfin, la cuisine a poursuivi son développement avec l'ouverture de 25 nouveaux espaces de vente au cours de l'année, dont les 3 premiers magasins exclusivement dédiés à cette offre. À fin 2018, le Groupe dispose ainsi de plus de 130 points de ventes Cuisine.

Enfin, les catégories de diversification ont poursuivi leur forte progression, avec une croissance à deux chiffres sur l'année, et une très forte performance des catégories Jeux & Jouets et Maison & Design.

Les services comme axe majeur de différenciation

Fnac Darty a également poursuivi le développement de son offre de services, vecteur majeur de différenciation et de création de valeur, qui capitalise notamment sur l'expertise de conseil de la Fnac et celle de service après-vente de Darty. Les services affichent ainsi une progression à deux chiffres de leurs ventes en 2018.

Les initiatives de services en 2018 ont été marquées par la volonté d'inscrire fermement le Groupe comme un acteur majeur de l'économie circulaire, et un promoteur de l'allongement de la durée de vie des produits. Le Groupe a ainsi lancé le baromètre du SAV, permettant au consommateur de suivre l'évolution de la réparabilité et de la durée de vie des produits. Ce baromètre est complété par la mise en place d'un indice de réparabilité des produits vendus, ainsi que par le lancement du site sav.darty.com fin 2018, plateforme communautaire rassemblant des années d'expérience et de conseils Darty. Un service unifié de location de produits électroniques, avec la prise en charge du SAV pour l'ensemble de la durée du contrat, a également vu le jour. Enfin, l'acquisition de WeFix, leader de la réparation express de *smartphones* en France, en octobre 2018, vise à positionner Fnac Darty comme un référent de la réparation de *smartphones* et de services associés, ainsi qu'à offrir un écosystème enrichi aux clients.

Enfin, en 2018, le Groupe a étoffé son offre de services et a renforcé son partenariat avec Bouygues Telecom en proposant ses abonnements Internet fixes et mobiles dans les magasins Fnac Connect. Fort de ce partenariat, le Groupe prévoit ainsi d'ouvrir une cinquantaine de nouveaux magasins Fnac Connect, exploités en franchise, dans les cinq ans à venir, tous dotés de ce service.

L'enrichissement des contenus au service des adhérents

Les programmes de fidélité du Groupe ont poursuivi leur développement en 2018. Fnac+ et Darty+ rassemblent ainsi conjointement plus de 1,5 million d'abonnés et offrent depuis le lancement de Darty+ une première approche croisée de la fidélité, les clients porteurs d'une seule de ces deux cartes pouvant bénéficier de la livraison gratuite et premium au sein des deux enseignes.

Le Groupe a amplifié en 2018 son alliance stratégique avec Deezer, acteur international majeur du streaming musical et leader français. Grâce à un dispositif commercial exclusif, la Fnac offre désormais à ses clients le meilleur du streaming musical, en complément de l'offre physique du Groupe. Les clients de la Fnac et de Darty bénéficieront, dans le cadre des programmes d'adhésion ou simplement lors de l'achat de produits audio et musique, d'offres avantageuses d'accès aux services de Deezer. Tout acheteur d'un produit High Tech au sein des deux enseignes bénéficie ainsi de trois mois d'abonnement Deezer Premium offerts.

En 2018, Fnac Darty a enrichi son programme de fidélité avec le lancement du Pass Partenaires qui permet aux clients détenteurs d'une carte Fnac, Fnac One, Fnac+, Darty+, ainsi que les porteurs d'une carte de crédit Visa Darty ou Fnac Mastercard de bénéficier gratuitement de remises avantageuses auprès de plus de 50 enseignes partenaires, cumulables avec les offres promotionnelles en cours.

Élargissement de l'écosystème partenarial Fnac Darty

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

En 2018, Fnac Darty a ainsi noué un partenariat avec Google, faisant suite à la distribution exclusive pendant trois mois de l'enceinte connectée Google Home à son lancement fin 2017. Le « Bouton Darty » a été intégré à l'écosystème Google Home, permettant aux clients de bénéficier directement et sur simple commande vocale d'une assistance dédiée. L'offre Google est désormais disponible dans des espaces dédiés pour la totalité des magasins du Groupe, dont une cinquantaine de corners. Le Groupe a également été l'un des trois premiers partenaires de Google pour le lancement de la fonctionnalité de transactions sur l'Assistant Google, permettant à ses clients de tester l'achat à la voix via leur compte client Fnac Darty. Enfin, dans un contexte de renforcement de ses activités dans le domaine du matériel informatique avec le lancement de Google Shopping Actions en 2018 et son déploiement à l'international en 2019, Google proposera l'offre Fnac Darty sur sa plateforme dès le premier trimestre 2019.

Le Groupe a également conclu un accord industriel avec Carrefour, visant à conduire des achats en communs pour les produits techniques et électroménagers en France, illustrant ainsi les atouts du Groupe en matière de connaissance de gammes. De plus, ce partenariat s'est renforcé en 2018 avec le test de deux « shop-in-shops » Darty, sous format de franchises d'électroménager et de produits gris et bruns (informatique, TV, etc.), dans les hypermarchés Carrefour implantés à Limoges et à La Ville-du-Bois, dans l'Essonne.

En 2018, Fnac Darty a également noué un partenariat avec Bouygues Telecom pour commercialiser les offres fixes et mobiles de l'opérateur dans les magasins Fnac Connect. Fort de ce partenariat, Fnac Darty a pour objectif de créer une cinquantaine de nouveaux magasins Fnac Connect ces cinq prochaines années, où seront commercialisées les offres de Bouygues Telecom. 8 magasins Fnac Connect sont ouverts à fin 2018.

Le Groupe a également renforcé son partenariat avec Orange pour favoriser la diffusion de nouveaux modes de lectures numériques grâce à une nouvelle offre de livres audio. Fnac Darty consolide ainsi sa position de leader sur la distribution de produits éditoriaux.

Enfin, un accord avec Wehkamp aux Pays-Bas a été signé en 2018 et mis en œuvre à la fin de l'année. Il permet à la filiale néerlandaise BCC de mettre à la disposition de Wehkamp l'intégralité de sa

gamme de produits et de piloter les achats (produits électroniques et électroménagers) des deux enseignes. Le Groupe bénéficiera en retour de l'expertise digitale de son partenaire et de ses capacités logistiques pour les petits colis.

1.2.4.3 / Des résultats solides dans un contexte de marchés complexes

Le chiffre d'affaires de Fnac Darty s'établit à 7 475 millions d'euros, en croissance de + 0,3 % en données comparables. Cette bonne performance s'inscrit dans un environnement de marché marqué par des événements exceptionnels ayant impacté à plusieurs reprises l'activité commerciale, essentiellement en France : intempéries au premier trimestre, mouvements sociaux au deuxième trimestre et manifestations en fin d'année.

Le taux de marge brute atteint 30,3 %, en croissance de + 0,2 point par rapport à 2017, hors effet dilutif de la franchise pour environ - 30 points de base, reflétant une politique commerciale bien maîtrisée.

Le résultat opérationnel courant a progressé de + 10 % à 296 millions d'euros sous l'effet conjugué du déploiement des synergies liées à l'acquisition de Darty et d'une solide exécution opérationnelle.

La marge opérationnelle courante s'inscrit en forte hausse de + 0,4 point, pour atteindre 4,0 %, contre 3,6 % un an plus tôt.

Le Groupe a poursuivi une forte génération de free cash-flow opérationnel à 173 millions d'euros⁽¹⁾, intégrant - 38 millions d'euros de coûts cash non récurrents liés à l'intégration.

Enfin, le résultat net des activités poursuivies atteint 150 millions d'euros en 2018, en forte amélioration de + 20 % par rapport à 2017.

Cette performance solide traduit l'agilité du Groupe et sa capacité à conduire concomitamment la finalisation de l'intégration des deux enseignes, le déploiement de son nouveau plan stratégique, ainsi qu'une exécution commerciale parfaitement maîtrisée, le tout dans un environnement de consommation peu porteur.

L'analyse des performances opérationnelles et financières du Groupe est détaillée dans la section 4.1 « Analyse de l'activité et des résultats consolidés ».

1.2.4.4 / Une structure de financement solide

Le Groupe possède une structure de financement solide et une politique financière bien maîtrisée.

Dans le cadre de l'acquisition de Darty, le Groupe a émis en 2016 un emprunt obligataire de 650 millions d'euros, à échéance 2023. Cette première émission obligataire a été un succès, permettant au Groupe de disposer d'un taux de financement attractif, avec un coupon de 3,25 %.

(1) Hors amende demandée par l'Autorité de la concurrence.

Au premier semestre 2018, le Groupe a procédé à une renégociation de sa dette bancaire, avec une amélioration des conditions, et un allongement de la maturité des facilités de crédit signées le 20 avril 2016 avec ses partenaires bancaires. Ainsi, la maturité finale de l'emprunt à terme (« term loan »), d'un notionnel de 200 millions d'euros, a été prolongée de deux ans, à avril 2023, avec un calendrier d'amortissement en conséquence. La maturité de la ligne de crédit revolving, d'un notionnel de 400 millions d'euros, a également été étendue à avril 2023. Au-delà des extensions de maturité, cette opération reflète, dans l'amélioration des frais financiers, le renforcement du modèle opérationnel, et la nouvelle dimension de Fnac Darty. Le succès de cette opération démontre la confiance des banques partenaires dans la stratégie de Fnac Darty.

En mars 2018, Fnac Darty a également mis en place un programme de NEU CP d'un montant maximal de 300 millions d'euros. Ce nouveau dispositif vient renforcer la liquidité du Groupe tout en lui ouvrant l'accès à un nouveau marché, celui de la dette à court terme.

La solidité financière du Groupe a également été soulignée par Standard & Poor's, qui a relevé en mars 2019 la note de crédit long terme du Groupe à BB+ après avoir rehaussé la perspective de la notation de Fnac Darty à « positive » au mois d'avril 2018.

Le 18 février 2019, Fnac Darty a annoncé la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker », cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale du Groupe en soutien du déploiement de Confiance+. Ce financement présente une maturité maximale de 9 ans, à des conditions très attractives. Le Groupe dispose de 18 mois pour tirer cette ligne.

De plus, Fnac Darty a également reçu la notation BBB- de la part de Scope Ratings. Ce rating vient compléter les notations BB+ (perspective stable) et Ba2 (perspective stable) reçues respectivement de Standard & Poor's et Moody's.

1.2.4.5 / Gouvernance et actionariat

Ceconomy demeure l'actionnaire de référence du Groupe à 24,3 % du capital. Il ne dispose pas de sièges au conseil d'administration mais a participé à la cooptation de trois membres indépendants, Delphine Mousseau, Daniela Weber-Rey et Caroline Grégoire Sainte Marie.

Le 6 février 2018, la société française de courtage en assurances SFAM a racheté au fonds Knight Vinke sa participation de plus de 11 % du capital de Fnac Darty, devenant ainsi le deuxième actionnaire du Groupe.

Le 2 juillet 2018, Vivendi a exercé l'option de sortie contractée en début d'année sur sa participation de 11 % au capital de Fnac Darty. Les deux sociétés poursuivront l'étude de partenariats et d'opportunités de collaboration.

En 2018, le Groupe a lancé une augmentation de capital réservée aux salariés, permettant à près de 5 000 collaborateurs d'investir dans le nouveau projet d'entreprise et de devenir actionnaires du Groupe.

Fnac Darty reste également attentif à l'opportunité du retour aux actionnaires et le Groupe a saisi une opportunité de marché en mettant en œuvre pour la première fois un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 535 000 actions, soit environ 2 % du capital, pendant 24 mois. Cette opération de rachat doit être réalisée à un prix ne pouvant dépasser le plafond de 130 euros par action, fixé par l'assemblée générale réunie le 18 mai 2018. Ces actions sont destinées à être annulées afin d'atténuer les effets dilutifs des plans d'actions de performance, ou des plans de stock-options passés. Ces rachats s'inscrivent dans le cadre des autorisations données par l'assemblée générale annuelle des actionnaires, qui a autorisé un programme de rachat d'actions dans la limite de 10 % du capital social, et selon le descriptif publié dans le document de référence 2017, déposé le 3 avril 2018.

1.3 / Marchés et offre Fnac Darty

1.3.1 / DESCRIPTION DES MARCHÉS

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

- les produits éditoriaux : livres (physiques ou numériques), audio (CD, Vinyles), DVD/Blu-Ray, jeux vidéo 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, téléphonie, objets connectés ;
- l'électroménager, réparti entre le gros électroménager (réfrigérateurs, cuisson, lave-linge) et le petit électroménager (aspirateur, hygiène, petite cuisson) ;
- les services : SAV, assurances et garanties, coffrets et cartes-cadeaux, billetterie, redevances Marketplace et franchise.

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

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

	2018	Variation par rapport à 2017		2018	Variation par rapport à 2017
TV (Vidéo)	1 959	5,8 %	Livres	3 302	0,4 %
Son	1 043	3,0 %	Audio	331	(7,0 %)
Photo	686	(14,5 %)	Vidéo	357	(16,0 %)
Informatique	4 586	(4,2 %)	Gaming	1 633	1,6 %
Téléphonie	3 515	2,7 %	Papeterie	1 291	(2,7 %)
Objets Connectés	1 443	1,1 %	Gros électroménager	5 712	(0,8 %)
Jeux & Jouets	2 097	(5,1 %)	Petit électroménager	3 247	0,6 %

(a) Source GfK, au 31 janvier 2019.

1.3.2 / L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS

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

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

L'essor du commerce électronique a donné lieu à l'apparition de nouveaux concurrents spécialistes d'Internet, les *pure players*, misant sur la compétitivité prix et services et sur un élargissement croissant de 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, services client) et obligent les acteurs *click & mortar* à s'aligner à des standards de qualité au moins équivalents à ceux qu'ils proposent.

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

Le développement rapide d'Internet est également à l'origine d'un phénomène de dématérialisation, c'est-à-dire le passage des supports physiques aux supports numériques, qui a profondément bouleversé les modes de consommation des produits éditoriaux en favorisant le recours au téléchargement en ligne et le streaming. Les consommateurs privilégient de plus en plus des produits éditoriaux dématérialisés, en partie en raison de leurs prix inférieurs à leurs homologues physiques, mais aussi en raison des avantages qu'ils procurent : gain de place, accessibilité, consommation immédiate, etc. Cependant, ce phénomène de dématérialisation touche chaque segment de produits éditoriaux de manière différente. Les segments qui ont été les plus affectés sont le CD audio, le DVD et le Gaming avec une pénétration du secteur numérique de respectivement 59 %, 60 % et 69 %⁽¹⁾. Même si le livre numérique se développe en France, le taux de pénétration reste faible, à 3 %⁽¹⁾ du marché en 2018.

(1) Source GfK, au 31 janvier 2019.

1.3.2.2 / Environnement concurrentiel

Les principaux concurrents de Fnac Darty sont :

- les distributeurs spécialistes d'Internet, dits les *pure players*, qui représentent la majorité du marché de vente en ligne. Ils misent sur la compétitivité prix et services et sur un élargissement croissant de leur offre. Les principaux concurrents en France sont les sites internet Amazon, Cdiscount 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, HTM Boulanger, Conforama, But et Cultura ;
- les acteurs de la grande distribution (principalement les hypermarchés, comme Carrefour, Auchan, Leclerc, Géant Casino ou Cora) proposent également des produits techniques, éditoriaux et électroménagers ;
- les FAI (fournisseurs d'accès Internet) et les plateformes numériques qui proposent de la musique (Spotify, Deezer, Itunes), de la VOD (Netflix) ou du gaming (Steam, Origin) en ligne.

1.3.2.3 / Des marchés corrélés aux revenus des foyers

Le Groupe détient une position de leader en France sur ses trois grands marchés : les produits techniques, l'électroménager et les produits éditoriaux.

L'évolution de ces marchés 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.

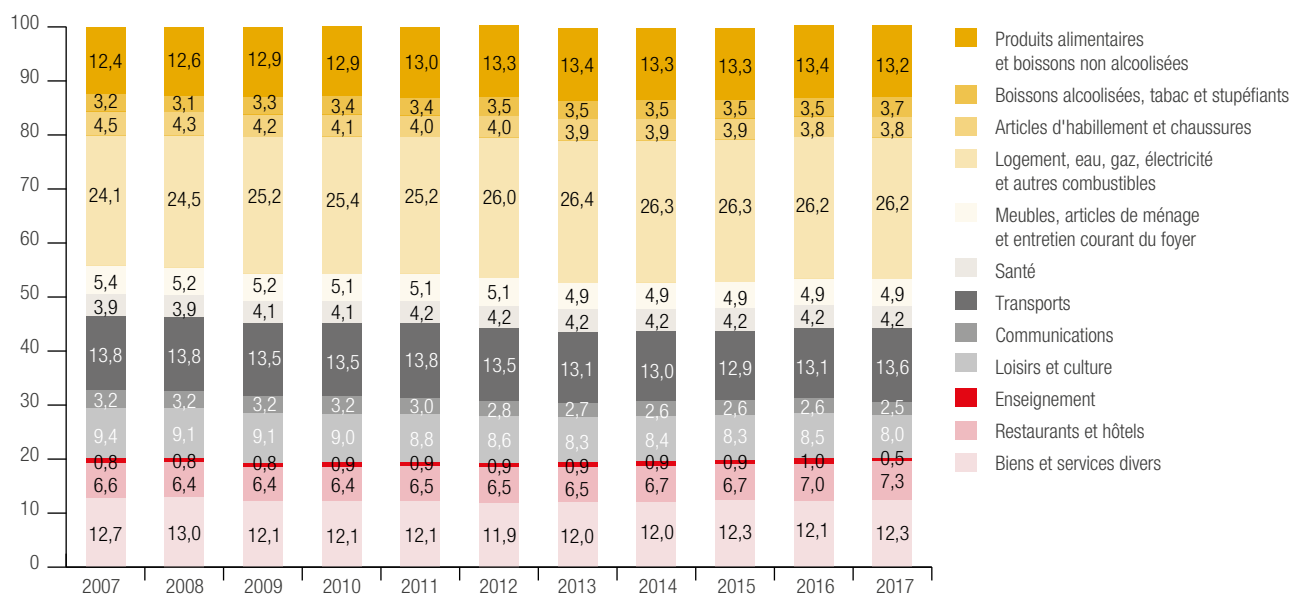
Le revenu disponible des ménages susceptible d'être dépensé en produits techniques, éditoriaux et électroménagers dépend également de la consommation primaire des ménages, c'est-à-dire les biens et services indispensables à chaque foyer, notamment les dépenses relatives à l'hébergement, à la santé, à 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).



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

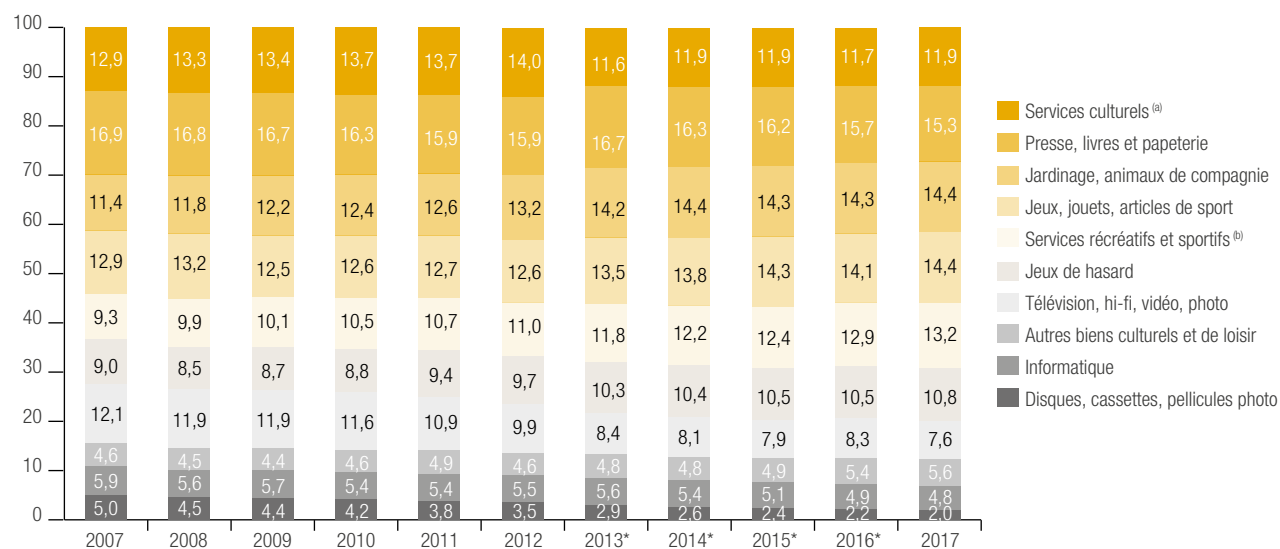
croissance, la part des dépenses primaires dans le budget des ménages augmentant progressivement au détriment des dépenses secondaires comme illustré dans le graphique ci-dessous (source Insee) :

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 2007-2017.

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



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

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

* Données 2013, 2014, 2015 et 2016 révisées.

Champ : France.

Source : Insee, comptes nationaux – base 2014.

Le marché des produits techniques, qui représente 51 % du chiffre d'affaires en 2018, dépend également 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. Cependant, avec l'apparition récente de *smartphones* comportant des tailles d'écran importantes, les consommateurs préfèrent désormais se tourner vers les téléphones plus que les tablettes. Ce phénomène de substitution et de cannibalisation des *smartphones* a également touché des dispositifs existants tels que les lecteurs MP3, les GPS et 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.

Ce marché a vu l'émergence au cours des dernières années de nouvelles catégories de produits, avec l'essor notamment des objets connectés.

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

Le marché du blanc, qui représente 22 % du chiffre d'affaires en 2018, dépend essentiellement du renouvellement de l'équipement des ménages. Le petit électroménager bénéficie d'un niveau d'innovation élevé (en particulier au niveau des appareils de cuisine, de beauté et de santé), ce qui a donné lieu, outre l'évolution des tendances en matière de style de vie, à une augmentation du volume des ventes et de la valeur de la catégorie du petit électroménager avec notamment la montée en gamme des aspirateurs, des machines à café et des robots de cuisine multifonctions. Les consommateurs sont attentifs aux services associés à ces produits (garanties), y compris la livraison et la reprise de matériel, notamment sur le segment du volumineux.

Le marché des produits éditoriaux, qui représente 17 % du chiffre d'affaires en 2018, dépend quant à lui du calendrier de publication des nouveautés. Le ralentissement du dynamisme de ce marché est, en réalité, le signe d'une mutation engagée, avec l'essor du numérique. Le marché des CD et DVD connaît ainsi un déclin depuis plusieurs années et pousse les acteurs de la distribution à envisager de nouveaux modes de consommation pour ce segment. Le marché des livres présente une meilleure résilience mais continue d'afficher une légère régression.

1.3.3 / UNE OFFRE DIVERSIFIÉE DE PRODUITS ET SERVICES

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

Les deux enseignes Fnac et Darty distribuent chacune des produits techniques (51 % du chiffre d'affaires), un secteur dont la croissance connaît des cycles d'innovation courts. Cette offre commune avec un positionnement fort des deux enseignes est enrichie, d'une part, par la force de la Fnac dans les produits éditoriaux (17 % du chiffre d'affaires) et, d'autre part, par la position de leader de Darty sur le marché de l'électroménager (22 % du chiffre d'affaires). Les autres produits et services (plus de 10 % du chiffre d'affaires) complètent l'offre du Groupe, avec des catégories de produits comme le Jeux & Jouets, la Papeterie, la Cuisine équipée, le service après-vente, les garanties et assurance ainsi que la billetterie, générant notamment des niveaux de marge plus élevés. Ainsi, au travers d'une expertise complémentaire, Fnac Darty s'attache à informer et conseiller les consommateurs pour un achat éclairé.

1.3.3.1 / Offre de produits techniques

Les deux enseignes Fnac et Darty se positionnent ensemble comme leader sur la distribution des produits techniques, qui recouvrent la photographie, la TV-vidéo, le son, la micro-informatique, la téléphonie et les objets connectés. En 2018, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3 779,5 millions d'euros sur les ventes de produits techniques, soit 51 % de son chiffre d'affaires consolidé.

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



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

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

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

1.3.3.2 / Offre de produits éditoriaux

Offres de produits physiques

Les produits éditoriaux recouvrent la musique, la vidéo, les livres, et le gaming. En 2018, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 249,7 millions d'euros sur les ventes de produits éditoriaux, soit près de 17 % 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 près de 200 000 références.

En tant que premier acteur du marché de la vidéo, la Fnac compte 35 000 références vidéo, DVD et Blu-Ray actives.

L'Enseigne est le premier libraire de France et propose l'offre la plus large du marché avec plus de 500 000 références vendues. En 2018, le Groupe a vendu en France près de 45 millions de livres.

Dans le segment gaming, la Fnac propose un catalogue de plus de 11 000 références en France, dont plus de 5 000 références en 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 plateforme technologique, de fournir les produits (*devices*) et de développer les applications, tandis que la Fnac assume les coûts de commercialisation et de publicité en France. Les deux partenaires associent leurs plateformes et partagent les revenus et les coûts d'adaptation et de raccordement du système Kobo aux interfaces du site fnac.com.

En 2017, le Groupe a finalisé un partenariat stratégique exclusif avec Deezer, permettant à tous les clients de Fnac et Darty, en magasin et sur les sites internet, de profiter de trois mois d'abonnement à Deezer Premium+, offerts pour tout achat d'un produit audio (enceintes, casques...). Les porteurs de la carte Fnac+ profitent également de cet avantage. En outre, les acheteurs de CD, vinyles et les adhérents Fnac bénéficient également d'une offre exclusive d'abonnement à Deezer Premium+.

En 2018, le Groupe a renforcé son partenariat avec Orange pour favoriser la diffusion de nouveaux modes de lectures numériques grâce à une nouvelle offre de livres audio. Fnac Darty consolide ainsi sa position de leader sur la distribution de produits éditoriaux.

1.3.3.3 / Offre de produits électroménagers

Les produits blancs comprennent le gros et le petit électroménager. Le gros électroménager comprend les produits tels que les réfrigérateurs, les machines à laver et les lave-vaisselle. Le petit électroménager comprend les appareils et les accessoires de cuisine, comme les fours à micro-ondes, les cafetières et les fers à repasser, en sus des produits de beauté et de santé, comme les sèche-cheveux et les rasoirs électriques. En 2018, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 670,6 millions d'euros sur les ventes de produits électroménagers, soit 22 % de son chiffre d'affaires consolidé.

Sur le gros électroménager, les ventes sont essentiellement liées au remplacement de produits. Le petit électroménager bénéficie d'un niveau d'innovation élevé (en particulier au niveau des appareils de cuisine, de beauté et de santé), ce qui a donné lieu, outre l'évolution des tendances en matière de style de vie, à une augmentation du volume des ventes et de la valeur de la catégorie du petit électroménager avec notamment la montée en gamme des aspirateurs, des machines à café et des robots de cuisine multifonctions.

Darty ne vend pas seulement toutes les grandes marques, mais aussi un certain nombre de marques propres et de marques sous licence. Lorsque Darty vend une marque sous licence, le Groupe acquiert le droit de vendre des marchandises (exclusivement fabriquées pour Darty) sous le nom d'un fabricant indépendant, avec une image et une notoriété de marque établies. Les marques propres sont utilisées par Darty selon le modèle de prix d'entrée pour toute gamme de produits, et les marques sous licence sont généralement utilisées pour les points de vente à prix moyens. Les marques propres de Darty sont Proline (utilisée pour toutes les catégories de produits), Temium (utilisée pour les accessoires), IT works (utilisée pour les multimédias), Okoia (utilisée pour les soins de la personne) et Aerian (utilisée pour le traitement de l'air).

Le Groupe s'engage à fabriquer des produits de marques propres robustes en intégrant des critères de responsabilité sociale et environnementale dans les process et les documents cadrant la relation fournisseur afin de garantir la sécurité et la satisfaction de ses clients lors de l'utilisation de ses produits. À ce titre, le Groupe a mené, en 2018, 99 audits des usines de production de ses fournisseurs, principalement basés en Chine. L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.4.1.2 du risque n° 4 du chapitre 2 « Atténuation des risques liés au sourcing en Asie et Europe de l'Est » du présent Document de référence.

1.3.3.4 / Autres produits et services

Le Groupe a également poursuivi ses initiatives en matière d'enrichissement de l'offre de produits et de services.

Service après-vente

Darty se présente comme le leader en France du service après-vente. L'Enseigne propose un service de réparations et assistance en magasin via des comptoirs et des « workshops » afin d'apporter aux clients un dépannage immédiat, plutôt que d'envoyer les produits en centre de réparation. Ainsi, le déploiement de ce concept innovant s'est poursuivi en 2018 avec l'ouverture de 10 nouveaux espaces service en magasin.

Afin de promouvoir son offre de services au sein de ses magasins, la Fnac 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.

Darty a également lancé une offre innovante et unique intitulée « Bouton Darty ». Elle a été développée en y ajoutant la technologie vidéo, permettant aux clients de pouvoir utiliser la fonction vidéo de leur *smartphone* pour avoir un lien visuel avec un conseiller et échanger avec lui par téléphone, ce qui permet au personnel Darty d'effectuer plus facilement un diagnostic. La Fnac propose également une assistance multimédia par téléphone disponible 7 jours sur 7.

Les deux enseignes proposent également des prestations de formation en magasin ou à domicile et des installations de matériel à domicile.

Darty anticipe également l'évolution des tendances de marché en se développant comme opérateur de la maison connectée afin d'accompagner les nouveaux usages plaçant les objets connectés au cœur du quotidien. Darty propose ainsi des services dédiés permettant d'agrémenter l'ensemble de ses services après-vente.

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

Marketplace

Les Marketplaces, qui sont des plateformes d'intermédiation entre acheteurs et vendeurs, accompagnent la stratégie de l'Enseigne dans le domaine internet en accroissant la profondeur de gamme sur les sites et le nombre d'offres mises à disposition des internautes, ce qui a pour effet d'augmenter le trafic et la visibilité du site et de contribuer à la fidélisation de la clientèle.

Elle permet sur fnac.com et darty.com à plus de 3 500 vendeurs professionnels et à plusieurs centaines de milliers de vendeurs particuliers, qui répondent aux critères de qualité de services de la Fnac et de Darty et qui sont coordonnés par des équipes dédiées, d'être référencés et d'utiliser le site comme interface de vente en profitant de sa visibilité, de sa notoriété et de la sécurité de ses transactions sur l'ensemble des pays du Groupe.

Le Groupe s'engage à sélectionner des revendeurs responsables sur sa Marketplace, afin de s'assurer de la sécurité des transactions et de lutter contre le blanchiment et le financement du terrorisme, en conformité avec l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.4.1.2 du risque n° 4 du chapitre 2 « Atténuation des risques liés à la Marketplace » du présent Document de référence.

Le chiffre d'affaires généré pour Fnac Darty représente un pourcentage de commissions perçu par le Groupe sur les ventes réalisées par les vendeurs sur les Marketplaces.

La stratégie du Groupe vise à tripler le volume d'affaires à moyen terme afin de bénéficier de ce marché en forte croissance, notamment en accroissant le nombre de vendeurs et au travers de nouvelles initiatives produits et services.



Cartes adhérents

Fnac Darty, dans le cadre du renforcement de son écosystème client propre, propose des programmes d'abonnements regroupant un service de livraison premium, des offres exclusives, des services (Fnac+, Darty+...).

La Fnac a lancé avec succès en 2016 sa nouvelle carte de fidélité, « Fnac+ », qui inclut l'accès illimité à tous les services de livraison et les avantages du programme adhérents.

Darty+ a été lancée en octobre 2017 et permet de bénéficier de la livraison illimitée dans les deux enseignes, y compris la livraison en 2 heures depuis le magasin le plus proche, ainsi que de bénéficier au quotidien de l'assistance technique illimitée et prioritaire avec le « Bouton Darty ». Les clients Darty+ peuvent également profiter de tarifs exclusifs pour le dépannage de tous leurs appareils non couverts par une garantie Darty. À fin 2018, Fnac+ et Darty+ comptent près de 1,5 million d'adhérents.

Franchise

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

Le Groupe a pour objectif de doubler son réseau de magasins franchisés à moyen terme avec 400 magasins sous ce mode d'exploitation. À fin 2018, Fnac Darty compte 260 magasins exploités en franchise. Le fort ancrage territorial du Groupe, au travers d'un parc de magasins important, contribue à l'économie locale, sociale et culturelle en agissant sur l'emploi et en démocratisant l'accès à la culture au plus grand nombre.

Assurance et garantie

Les deux enseignes commercialisent des extensions de garantie en plus de la garantie constructeur gratuite. Il existe aussi des assurances casse, bris/vol, pour les produits téléphonie et multimédia. La Fnac propose également un service garantie 100 % immédiat qui permet à un client se faire rembourser immédiatement en cas de panne.

Financement

La Fnac propose plusieurs offres de financement en partenariat avec Crédit Agricole Consumer Finance. Par le biais de sa carte de crédit Mastercard lancée en mai 2017, la Fnac offre la possibilité d'un paiement différé gratuit pouvant aller jusqu'à 2 mois après la date d'achat, et des offres de financement permanentes en plusieurs mensualités. L'ensemble des dépenses réalisées avec la carte chez Fnac ou ailleurs permet de créditer son compte fidélité Fnac et de bénéficier de cartes cadeaux enseigne.

Darty propose également des solutions de financement et de paiements en plusieurs fois. L'enseigne propose sa carte Visa de Darty, qui va au-delà du financement d'un achat, permettant aux clients de gagner des cartes cadeaux pour leurs futurs achats et d'autres avantages tels que l'abonnement gratuit à l'offre de service connecté du « Bouton Darty », l'accès aux offres spéciales de produits, aux soirées *shopping* VIP, aux offres de financement flexibles ainsi qu'au crédit gratuit.

Abonnement

Darty a lancé beaucoup d'initiatives sur le marché des abonnements. Afin de compléter la vente d'ordinateurs, de téléphones et de téléviseurs, segments sur lesquels l'enseigne est très bien positionnée, Darty se positionne comme un intermédiaire en proposant des abonnements Internet et de téléphonie (en partenariat avec Bouygues Telecom) et des abonnements Canal+. L'enseigne propose également des abonnements d'énergie (électricité et gaz) en partenariat avec Engie, Direct Énergie et Soweel.

Location

En 2018, Fnac Darty a poursuivi le développement de son offre de location, notamment en proposant un service unifié de location longue durée de produits électroniques pour ses deux enseignes, avec la prise en charge du SAV pour l'ensemble de la durée du contrat. En s'appuyant sur le modèle omnicanal du Groupe, le maillage territorial des magasins et l'expertise des vendeurs Fnac Darty, un mode de souscription fluide et innovant a été mis en place permettant aux clients de souscrire à ce service en 10 minutes en magasin auprès d'un vendeur équipé d'une tablette dédiée. *Smartphones*, tablettes et ordinateurs sont proposés à la location avec trois offres d'engagement, 12, 24 et 36 mois, et des loyers mensuels à partir de montants inférieurs à 8 euros par mois (après un premier loyer majoré), garantie panne incluse.

Cuisine

En 2007, Darty a ouvert son premier espace dédié en magasin à la cuisine. L'offre de cuisine chez Darty complète l'offre de blanc et permet de capitaliser sur l'expertise et l'image de marque du Groupe. Son déploiement s'est accéléré avec l'ouverture de 25 nouveaux espaces en France en 2018, dont les trois premiers magasins exclusivement dédiés à cette offre. À fin 2018, le Groupe dispose ainsi de plus de 130 points de ventes Cuisine.

Billetterie

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

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

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

complète de billetterie, et opère également la gestion de billetterie sportive.

Début 2019, Fnac Darty a initié des négociations exclusives en vue de l'acquisition de Billetreduc.com par sa filiale France Billet, spécialiste de la billetterie culturelle et loisirs. Le Groupe donne ainsi les moyens à France Billet de diversifier et renforcer son offre de billetterie sur le territoire français, dans un marché en pleine mutation.

Jeux & Jouets

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

Papeterie

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

1.3.4 / PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE

Le Groupe bénéficie de la complémentarité du réseau des deux enseignes en France, avec des magasins de différents formats, implantés en centres-villes, en centres commerciaux, en zones commerciales en dehors des grandes villes, ainsi que dans les gares et aéroports, afin de s'adapter au trafic de chaque zone desservie. Le Groupe dispose aussi de « shop-in-shops » dans des hypermarchés (tests de 2 « shop-in-shops » Darty dans des hypermarchés Carrefour et 1 « shop-in-shop » Fnac à l'intérieur d'un Intermarché en sus des 13 « shop-in-shops » Fnac présents dans les galeries commerciales des Intermarchés).

Son exposition à l'international est renforcée à travers douze pays, principalement en Europe.

Le Groupe peut s'appuyer sur la complémentarité de la Fnac et de Darty en France et en Belgique (via l'enseigne Vandenberg) tout comme sur la présence locale de la Fnac dans la Péninsule Ibérique et de Darty aux Pays-Bas via l'enseigne BCC.

Les deux enseignes Fnac et Darty opèrent à la fois des réseaux de magasins mais également des sites internet de commerce électronique, ce qui fait du Groupe un distributeur *click & mortar*. Ces magasins dans chacun des pays au sein de chaque enseigne

sont aménagés selon un concept identique et commercialisent la même gamme de produits, sous réserve des adaptations au marché.

1.3.4.1 / La présence en France-Suisse

Sur la zone France-Suisse, le Groupe dispose à fin 2018 d'un réseau de 571 magasins, dont 255 sont exploités en franchise.

L'enseigne Fnac compte 180 magasins et celle de Darty 382 magasins. Le réseau de magasins s'est particulièrement étendu cette année avec l'ouverture de 62 magasins sur l'exercice dont 54 sont exploités en franchise (33 magasins franchisés Darty et 21 magasins franchisés Fnac en France métropolitaine et Dom-Tom, dont 11 magasins Fnac au format de proximité, 5 Fnac Travel retail, 2 Fnac Connect). Un premier magasin Fnac Darty a également ouvert en 2017. Pilotée à partir de la France, l'enseigne Fnac France a également développé des franchises dans d'autres pays à l'international comme le Congo, le Cameroun, le Maroc, la Côte-d'Ivoire et le Qatar. Enfin, Fnac Darty s'est implanté en Tunisie en 2018 avec l'ouverture d'un magasin Fnac et d'un point de vente Darty.



Sur la zone, le Groupe a accueilli 168 millions de visites en 2018 et Fnac Darty est aujourd'hui le deuxième acteur e-commerce en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois⁽¹⁾. La filiale Fnac Suisse a lancé avec succès son propre site e-commerce courant 2016.

Chiffres clés	Données à fin 2018
Chiffre d'affaires	5 835,2 M€
Marge opérationnelle	4,5 %
ROC	265,4 M€

1.3.4.2 / La présence dans la Péninsule Ibérique

Dans la Péninsule Ibérique, le Groupe dispose d'un réseau de 62 magasins Fnac à fin décembre 2018 et a ouvert trois nouveaux magasins en Espagne (deux intégrés et un exploité en franchise au cours de l'année).

Le Groupe a accueilli 66 millions de visites en 2018. Chacune des filiales Fnac Espagne et Fnac Portugal disposent d'un site internet marchand (fnac.es et fnac.pt).

Chiffres clés	Données à fin 2018
Chiffre d'affaires	703,1 M€
Marge opérationnelle	3,6 %
ROC	25,4 M€

1.3.4.3 / La présence au Benelux

Le Groupe dispose à fin 2018 d'un réseau de 147 magasins répartis sur les enseignes Fnac et Vanden Borre en Belgique et BCC aux Pays-Bas. Le Groupe a fermé sept magasins aux Pays-Bas au cours de l'année.

Sur la zone, le Groupe a accueilli près de 24 millions de visites en 2018 et chacune des enseignes dispose d'un site Internet.

Chiffres clés	Données à fin 2018
Chiffre d'affaires	936,4 M€
Marge opérationnelle	0,6 %
ROC	5,2 M€

1.4 / Stratégie du Groupe : Confiance+

1.4.1 / UNE PROPOSITION OMNICANALE DE RÉFÉRENCE EN EUROPE RÉPONDANT AUX ATTENTES EN CONSTANTE ÉVOLUTION DES CLIENTS

Dans un secteur de la distribution en profonde transformation, Fnac Darty a opéré sa mutation vers un modèle omnicanal afin de proposer à ses clients une expérience d'achat unique. En anticipant, depuis 2011 pour Fnac, depuis 2013 pour Darty, une nouvelle manière de consommer dans un monde où les deux canaux de ventes (magasins et Web) communiquent et interagissent, les deux enseignes ont beaucoup investi afin de fournir une proposition unique à leurs clients. Dans un secteur en profonde mutation où les frontières entre le monde digital et le monde physique se réduisent, le Groupe propose une expérience

d'achat unique à ses clients et un parcours d'achat totalement fluide, en leur faisant bénéficier des meilleurs standards digitaux accompagnant leur expérience d'achat en ligne comme en magasin.

En 2017, Fnac Darty a lancé son plan stratégique Confiance+ qui vise à créer la plateforme omnicanale de services de référence en Europe, en s'appuyant sur deux piliers, un écosystème Fnac Darty enrichi et une plateforme omnicanale ouverte.

(1) Source : Fevad/Mediamétrie.

1.4.2 / UN ÉCOSYSTÈME CLIENT ENRICHIS

1.4.2.1 / Une offre produits large et à la pointe de l'innovation

Le Groupe est aujourd'hui en mesure de proposer une offre produits équilibrée, construite autour de catégories de familles présentant des profils de croissance et de marges complémentaires, et empreinte d'une innovation constante. Fnac Darty dispose désormais d'une taille qui rend le Groupe incontournable sur ses marchés et auprès de ses fournisseurs, et lui permet ainsi de faire bénéficier à ses clients d'une profondeur de gamme inégalée tant sur le web qu'en magasin.

Toutes catégories de produits confondues, le Groupe représente 21 % de parts de marché en France⁽¹⁾. Sur les segments premium, définis par les deux quartiles de prix les plus élevés, le Groupe représente 29 % de parts de marché, traduisant une position d'acteur incontournable sur les produits nouveaux, innovants, et créateurs de valeur.

En s'appuyant sur ce positionnement fort, le Groupe développe avec ses fournisseurs des partenariats clés et s'inscrit aujourd'hui comme une plateforme de distribution incontournable, capable de valoriser l'innovation développée par les marques. Cet atout lui permet de développer des partenariats commerciaux et de bénéficier d'exclusivités et d'opérations commerciales renforcées. En 2017, le Groupe a par exemple conclu un accord avec Google afin d'assurer pendant trois mois la distribution exclusive de son produit phare, l'enceinte connectée Google Home, dans l'ensemble des magasins Fnac et Darty ainsi que sur les sites internet du Groupe. En 2018, cet accord commercial a été suivi d'un partenariat plus large, permettant le déploiement de l'offre Google dans des espaces dédiés pour la totalité des magasins du Groupe, dont une cinquantaine de corners.

Fnac Darty souhaite poursuivre la diversification de son offre produits, avec, d'une part, la montée en puissance de certains secteurs existants, et, d'autre part, le développement de segments connexes à l'offre du Groupe. La diversification est aujourd'hui un atout qui permet à l'Enseigne de se positionner face aux nouvelles habitudes de consommation du client mais aussi d'anticiper des évolutions technologiques importantes (mobilité urbaine, robotique, drones...). Depuis 2011, le Groupe a ainsi introduit au sein de ses deux enseignes plus d'une dizaine de nouvelles activités représentant 40 000 références supplémentaires dans ces nouvelles catégories.

Cette ambition de diversification est soutenue par le développement des Marketplaces sur les sites e-commerce du Groupe. Plateformes d'intermédiation entre acheteurs et vendeurs, les Marketplaces accompagnent la stratégie digitale en accroissant le choix disponible sur les sites et le nombre d'offres mises à disposition des internautes. Leur développement se poursuit à un rythme soutenu, tant en France que pour Fnac Espagne ou Fnac Portugal. La Marketplace de darty.com connaît également une croissance importante, la Marketplace fnac.com disposant depuis 2016 d'un espace Darty dédié. Le Groupe ambitionne une multiplication par trois de son volume d'affaires à moyen terme par rapport au niveau de fin 2016 (12 %). Enfin, l'Enseigne s'engage à sélectionner des revendeurs responsables sur sa Marketplace, afin de s'assurer de la sécurité des transactions et de lutter contre le blanchiment et le financement du terrorisme, en conformité avec l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.4.1.2 du risque n° 4 du chapitre 2 « Atténuation des risques liés à la Marketplace » du présent Document de référence.

Fnac Darty, parallèlement à la construction d'une offre de produits large et équilibrée, poursuit une politique commerciale maîtrisée afin de proposer des prix compétitifs. Le Groupe privilégie ses clients fidèles en déployant des promotions ciblées.

1.4.2.2 / Une offre de services enrichie et inégalée

L'écosystème Fnac Darty est aujourd'hui enrichi par l'offre de services la plus large du marché, véritable atout différenciant et construite autour de l'ADN des deux enseignes. L'expérience de Darty constitue un actif irremplaçable au sein du portefeuille de services du Groupe, avec notamment le célèbre « Contrat de Confiance » lancé en 1973 et construit sur le modèle « meilleur prix, meilleur choix, meilleur service ». Le service après-vente est un facteur véritablement différenciant par rapport aux offres proposées par les *pures players* et fortement créateur de valeur. Le Groupe est leader dans ce domaine grâce à l'expertise de Darty. L'expertise de la Fnac est quant à elle basée sur la force de son conseil indépendant, qui repose notamment sur les travaux du Labo Fnac en matière de tests produits, ainsi que sur la qualité du conseil vendeur.

(1) Source : GfK.



Le portefeuille de services proposé par Fnac Darty couvre ainsi le spectre entier de l'avant-vente au service après-vente, et vient agrémente l'offre produits du Groupe avec des propositions uniques sur le marché et personnalisées permettant de répondre et d'anticiper les besoins de chaque client, en s'engageant auprès d'eux à leur fournir une information d'expert indépendant, pour un achat éclairé. L'offre de services proposée par le Groupe peut se décomposer comme suit :

- avant l'achat : une qualité de conseils techniques indépendants reconnue, notamment à travers le laboratoire d'essai créé il y a plus de 50 ans et qui permet au client de bénéficier d'une expertise unique. En 2018, Fnac Darty a mis en place deux nouvelles initiatives afin de lutter contre l'obsolescence programmée : l'indice de réparabilité et le premier baromètre SAV Fnac Darty pour permettre à ses clients de bénéficier d'informations afin d'optimiser la durée d'usage de leurs équipements. Le Groupe a également mis en place en 2018 la note environnementale sur 69 % de ses produits techniques vendus, permettant ainsi à ses clients de comparer l'impact environnemental des produits d'une même catégorie. L'ensemble de ces actions est détaillé à la section 2.2.1.1 du risque n° 2 du chapitre 2 « Fnac Darty s'engage pour un choix éclairé » du présent Document de référence ;
- pendant l'achat : des solutions de financement proposées par les deux enseignes, de location, notamment avec le lancement en 2018 d'une offre unifiée de location, couvrant des centaines de produits high tech, et de rachat de produits ;
- après l'achat : un service unique de livraison sur l'ensemble des territoires, des services de protection en cas de panne des produits, d'assurance en cas de vol ou de casse, un service d'assistance en magasin, à domicile et à distance pour l'installation, la maintenance et la réparation de produits, et des services d'accès à des contenus, à Internet ou à la télévision. Fnac Darty s'engage à augmenter la durée de vie des produits en proposant le meilleur service après-vente de France, en favorisant la réutilisation des produits et en participant à la collecte et au recyclage des déchets. Ainsi, c'est plus de 1,5 million de réparations qui ont été réalisées en 2018 et plus de 45 tonnes de déchets collectés et recyclés. Cette année, le Groupe a également déployé de nouveaux services pour accroître son engagement, avec la mise en place du contrôle technique *smartphone* certifié Fnac Darty, gage de qualité, afin de faciliter la revente des téléphones entre particuliers. Fnac Darty a aussi lancé la plateforme sav.darty.com, dédiée au partage d'information sur la réparation. Enfin, l'acquisition en octobre 2018 de WeFix, leader de la réparation express de *smartphones* en France, vise à positionner Fnac Darty comme un référent de la réparation de *smartphones* et de services associés, ainsi qu'à offrir un écosystème enrichi aux clients. L'ensemble de ces actions est détaillé à la section 2.2.1.2 du risque n° 2 du chapitre 2 « Fnac Darty s'engage pour une économie plus circulaire » du présent Document de référence.

Toutes ces initiatives participent à l'engagement du Groupe en faveur de l'économie circulaire. À ce titre, Fnac Darty a été félicité par le ministère de la Transition écologique et solidaire et l'Ademe, qui a remis, en 2018, le grand prix « Entreprises et Environnement » au Groupe dans la catégorie « Économie circulaire ».

La combinaison des savoir-faire complémentaires des deux enseignes permet aujourd'hui de délivrer une proposition de valeur unique pour les clients du Groupe. La mise en commun des actifs de la Fnac et de Darty dans le cadre de l'intégration des deux enseignes a permis d'enrichir au sein de chaque enseigne la gamme de services au bénéfice du client.

En 2017, la Fnac a ainsi lancé une carte universelle de paiement auprès de ses 5 millions d'adhérents, sur le modèle de la carte proposée par Darty, permettant aux adhérents de profiter d'avantages exclusifs à chaque achat. Le savoir-faire unique de Darty en matière de livraison à domicile a également bénéficié à la Fnac avec la mise en place de la livraison de produits techniques de grande taille (téléviseurs...) par des équipes Darty. Une nouvelle carte d'adhérent Darty+ a également été lancée sur le modèle de la carte Fnac+, programme de fidélité emblématique de l'enseigne. Ce déploiement s'est poursuivi en 2018, avec la mise en commun des offres de sécurité informatique des deux enseignes.

Le Groupe entend poursuivre l'élargissement de son offre de services afin de saisir les nouvelles opportunités de marché et de s'adapter aux attentes des clients, aspirant à plus de rapidité, plus de simplicité et plus de personnalisation. Dans la poursuite du développement de l'offre digitale de services, le Groupe souhaite proposer une expérience de services en ligne optimisée et répondre ainsi aux nouveaux modes de consommation et à la digitalisation croissante de la distribution. Le Groupe lance également d'importantes innovations sur les services attachés aux produits, en mettant en place de nouvelles initiatives en matière de SAV à distance, dans le prolongement du « Bouton Darty » connecté, qui a été intégré à l'écosystème Google Home en 2018. Cette offre a été développée en y ajoutant la technologie vidéo, permettant aux clients d'utiliser la fonction vidéo de leur *smartphone* pour avoir un lien visuel avec un conseiller et échanger avec lui par téléphone, ce qui permet au personnel Darty d'effectuer plus facilement un diagnostic.

Enfin, le Groupe ambitionne de se positionner sur des segments innovants et porteurs, à l'image de la maison connectée avec le lancement de services connectés dédiés afin de proposer aux utilisateurs et aux clients un véritable accompagnement dans leur usage des produits de demain. Ainsi, le partenariat signé en 2018 avec Google a permis au Groupe de renforcer son positionnement sur le segment porteur des enceintes connectées. Le Groupe sera également parmi les premiers à tester le paiement vocal au travers de l'Assistant Google.

1.4.2.3 / Des marques complémentaires puissantes au service de programmes de fidélité

Notoriété

La complémentarité des enseignes et leur notoriété construite depuis plus de 60 ans sur des valeurs de confiance, d'expertise et d'indépendance ont permis au Groupe de développer une base de clients unique dans le paysage français et européen. Fnac Darty dispose ainsi d'une base de plus de 36 millions de clients en France, constituant un atout concurrentiel clé.

Concernant Fnac, avec plus de 60 ans d'existence, cette marque bénéficie en France et sur ses autres marchés géographiques d'une notoriété forte dans le domaine de la distribution de biens culturels, de loisirs et des produits techniques, pour le grand public.

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 1 000 tests en 2018, 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.
- 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 (7 000 manifestations en 2018) 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 ;
 - 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 la section 2.2.1.2 « Le don à des acteurs de l'économie sociale et solidaire » du présent Document de référence.

Concernant Darty, l'enseigne a construit sa notoriété sur la qualité de son service après-vente en promouvant notamment son célèbre Contrat de Confiance depuis 1973, construit sur le modèle « meilleur prix, meilleur choix, meilleur service », comme suit :

- le meilleur prix : des prix bas garantis en donnant sous forme de carte cadeau limitée dans le temps la différence entre le prix payé et le prix trouvé ailleurs ;
- le meilleur choix : grand choix de marques, de gammes et de produits. La philosophie de Darty est d'offrir à ses clients un très large choix de produits et de services répondant à leurs besoins spécifiques ;
- le meilleur service : avant, pendant et après la vente.

Grâce à la qualité de l'offre de service de Darty, le Groupe est perçu comme étant numéro 1 en termes de prix « services compris » et de qualité-prix, disposant des services de SAV et de livraison les plus efficaces du secteur.

Programmes de fidélité

La large base clients du Groupe présente des possibilités de ventes croisées grâce à la fidélisation de ses clients et aux programmes de fidélité des deux enseignes.

La Fnac possède en effet une base d'adhérents significative, composée de près de 8 millions d'adhérents au total dont 5,9 millions d'adhérents en France à fin 2018. Le chiffre d'affaires généré par les adhérents représente près de 60 % du réseau Fnac. Le nombre d'adhérents a presque doublé sur la période 2010-2018. Cette base d'adhérents est un véritable atout concurrentiel.

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 autres clients et où ils dépensent en moyenne deux fois plus en magasin que les non-adhérents.

Parallèlement, Darty a privilégié le développement de son service après-vente qui est en soi un réel programme de fidélité client.

Darty a construit une base de données de plusieurs millions de foyers en vue de personnaliser l'expérience client avec des recommandations sur mesure, des offres automatisées et des solutions « One Click ». Des campagnes commerciales peuvent par exemple être lancées pour relancer les clients les moins actifs, cibler ceux qui déménagent et promouvoir un certain nombre de nouvelles catégories de produits.



Darty a lancé en 2007 une carte de reconnaissance client permettant au client de retrouver sur darty.com l'ensemble des produits qu'il a achetés, leurs garanties, les notices d'utilisation et le choix de consommables associés. Afin de renforcer également la fidélité clients, l'Enseigne a amélioré l'offre de crédit existante avec la carte de crédit connectée Visa de Darty, afin d'apporter une valeur ajoutée qui va au-delà du financement d'un achat. Les paiements réalisés avec cette carte permettent aux clients de profiter de cartes cadeaux pour leurs futurs achats et d'autres avantages tels que l'abonnement gratuit à l'offre de service connecté du « Bouton Darty », l'accès aux offres spéciales de produits, aux soirées *shopping* VIP, aux offres de financement flexibles ainsi qu'au crédit gratuit.

Depuis son rapprochement, le Groupe a lancé des programmes de fidélité avec un socle commun afin de fournir aux consommateurs un choix de consommation éclairé au travers du savoir-faire unique des deux enseignes en matière de livraison et de service après-vente.

Fnac+, lancée en 2016 en complément de la Carte Fnac historique, permet aux clients de bénéficier d'un accès gratuit et illimité à tous les services de livraison de la Fnac et de Darty : la livraison en un jour ouvré, la livraison sur rendez-vous dans un créneau choisi et également la livraison en 2 heures Chrono dans plus de 15 villes en France pour les commandes fnac.com. Elle permet également de profiter de caisses prioritaires en magasin afin de fluidifier l'expérience d'achat. Ces avantages exclusifs s'inscrivent en complément des avantages proposés aux adhérents Fnac.

Darty+, lancée en 2017 dans la lignée de Fnac+, permet également aux clients de bénéficier de la livraison illimitée dans les deux enseignes mais aussi de l'assistance technique illimitée au quotidien et pour tous leurs produits, achetés chez Darty ou non. Elle est accessible par téléphone et de façon prioritaire en visio avec l'application « Bouton Darty » incluse. Les clients bénéficient par ailleurs des tarifs les plus bas pour le dépannage de tous leurs appareils non couverts par une garantie Darty. Le programme Darty+ reprend ainsi le socle omnicanal de Fnac+ en l'adaptant aux attentes des clients de Darty.

Les deux programmes, avec livraisons illimitées dans les deux enseignes, permettent aux marques de bénéficier d'un élargissement conséquent de leur clientèle et de proposer une offre unique aux clients. Les deux programmes comptent un total cumulé de 1,5 million d'abonnés, soit une croissance de 40 % par rapport à 2017.

Sur ces abonnements illimités, le Groupe élargit parallèlement son offre de contenus, en offrant aux adhérents une proposition de valeur unique, à la fois en matière de contenu interne avec des événements et des opérations réservés aux adhérents, mais aussi en contenu externe avec un accès exclusif à de nouveaux services à l'image du streaming musical avec Deezer. En 2018, ce contenu a par exemple été renforcé avec la création du Pass Partenaires, qui permet aux clients fidèles des deux enseignes de bénéficier de remises avantageuses auprès de plus de 50 enseignes partenaires, cumulables avec les offres promotionnelles en cours.

1.4.3 / UNE PLATEFORME OMNISCANALE OUVERTE

1.4.3.1 / La densification d'un réseau de magasins multiformats renforçant la proximité avec le client

Le Groupe bénéficie d'un réseau dense de magasins, déployés selon différents formats, en propre et en franchise, et implantés en centres-villes, en centres commerciaux, en zones commerciales en dehors des grandes villes, ainsi que dans les gares et aéroports, afin de s'adapter au trafic de chaque zone desservie.

Son exposition à l'international est renforcée, avec une plus grande présence européenne, à travers 12 pays, dont une nouvelle implantation en 2018 : la Tunisie.

À fin décembre 2018, Fnac Darty dispose d'un réseau de 780 magasins (571 en France)⁽¹⁾ ce qui permet au Groupe d'être au plus près du consommateur. Le Groupe opère 520 magasins en propre et 260 magasins en franchise. En 2018, le Groupe a ouvert 66 magasins (60 en France), dont 55 franchisés.

Dans les années à venir, Fnac Darty vise une poursuite de son maillage territorial afin de renforcer son dispositif omniscanal. Le développement du réseau se fera majoritairement en franchise, modèle peu consommateur de capitaux et qui permet de s'appuyer sur le savoir-faire opérationnel des partenaires et sur leur connaissance du marché local. Le Groupe a par exemple capitalisé sur les partenariats conclus respectivement avec Intermarché et Vindemia sur le format Proximité, avec Lagardère Travel Retail sur le format Travel retail, et avec SEDADI et Bouygues sur le format Fnac Connect. Bénéficiant de l'ensemble des fonctionnalités omniscanales, ces nouveaux formats (Travel, Proximité et Connect) contribuent ainsi au développement des sites Internet du Groupe et au renforcement de sa stratégie omniscanale. La section 1.4.3.2 « Des magasins multiformats optimisés et digitalisés » du présent Document de référence expose en détail la description de chacun des formats.

(1) Y compris 8 magasins en Suisse et 11 magasins à l'étranger.

L'ouverture en 2018 de nouveaux espaces dédiés au petit électroménager au sein de magasins Fnac, tant en Espagne, au Portugal, en Suisse qu'en France, a permis de renforcer l'offre proposée aux clients. Enfin, la Cuisine a poursuivi son développement chez Darty avec l'ouverture de 25 nouveaux espaces de vente au cours de l'année, dont les 3 premiers magasins exclusivement dédiés à cette offre. Sur ce marché, le Groupe vise un doublement de son parc pour atteindre près de 200 points de ventes dédiés.

1.4.3.2 / Des magasins multiformats optimisés et digitalisés

La plateforme omnicanale du Groupe est au service des clients en leur permettant une expérience d'achat unique mais également de l'ensemble des partenaires du Groupe, en leur apportant une proposition de valeur. Elle repose sur des actifs clés : un large réseau de magasins multiformats, une plateforme digitale innovante et un outil logistique au meilleur standard.

Aujourd'hui, 49 % des ventes en lignes sont omnicanales et reposent donc d'une part sur des actifs digitaux uniques et d'autre part sur un réseau de magasins dense et multiformat.

Le réseau et les formats de magasins

Fort d'un réseau de 780 magasins en Europe, Fnac Darty a pour ambition d'étendre encore la densité de son réseau de magasins selon différents formats.

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

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

- le format Travel retail (gares, aéroports et zones détaxes), avec 26 magasins fin 2018, dont 24 en France à fin 2018. L'Enseigne a signé un partenariat stratégique avec Lagardère Travel Retail au travers d'Aelia et de MRW pour le développement de magasins Travel retail en France, basé sur un mode d'exploitation en franchise ;

- le format Proximité, avec 67 magasins à fin 2018. Le Groupe a ouvert, sur la seule année 2018, 11 magasins en France et a su capitaliser sur les partenariats conclus respectivement avec Intermarché et Vindemia sur le format de proximité ;
- le format Connect (dédié à la téléphonie et aux objets connectés), avec 8 magasins à fin 2018 en France et à l'international. À ce titre, la Fnac a reçu le Janus du commerce pour ce nouveau concept, décerné par l'Institut français du design. Ce concept bénéficiera du partenariat signé en 2018 avec Bouygues Telecom, qui prévoit l'ouverture en cinq ans d'une cinquantaine de magasins additionnels au format Connect, où seront distribuées les offres de Bouygues Telecom.

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

À fin 2018, la Fnac comptait 261 magasins au total, parmi lesquels 180 magasins situés en France⁽¹⁾. La Fnac a ouvert 26 magasins en 2018 (contre 28 en 2017), dont 5 magasins à l'international.

En France, les magasins Darty sont principalement situés dans des zones très peuplées avec une forte présence au sein ou à proximité de grandes villes, telles que Paris, Lyon et Marseille. Les autres magasins Darty sont généralement situés hors des villes, dans des centres commerciaux ou des zones commerciales. De plus, afin d'étendre sa présence dans les zones françaises moins peuplées, et notamment celles de moins de 100 000 habitants, Darty a mis en place un réseau de franchises. Ce réseau lui a permis d'agrandir son parc de magasins, pour un niveau d'investissement limité, et de toucher de petites zones d'attraction où un grand magasin classique serait trop cher à exploiter. Le premier magasin franchisé a ouvert en mars 2014. Darty a ouvert 40 magasins en 2018, dont 39 en France (33 franchisés et 6 en propre) et 1 magasin Vanden Borre en propre en Belgique.

Le maillage territorial étant un actif majeur de la plateforme omnicanale, le Groupe entend poursuivre son développement en privilégiant les magasins exploités en franchise. Ce mode d'exploitation permet de limiter les coûts d'investissement tout en poursuivant l'objectif d'accroître rapidement la visibilité de l'Enseigne. Un franchisé est alors redevable d'une redevance pour l'usage des signes distinctifs de la marque, représentant un pourcentage du chiffre d'affaires du point de vente concerné. À fin 2018, ce mode d'exploitation concernait 260 magasins, avec un objectif de plus de 400 magasins exploités en franchise à moyen terme dans l'ensemble des pays du Groupe.

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

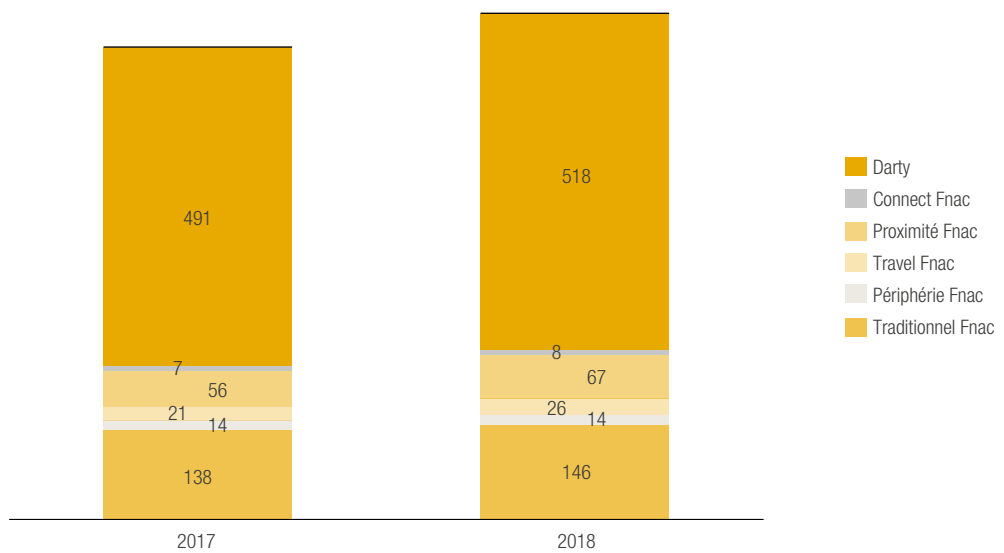
(1) Dont 10 magasins étrangers : 1 en Tunisie, 3 au Maroc, 1 au Congo, 1 au Cameroun, 2 en Côte-d'Ivoire et 2 au Qatar.



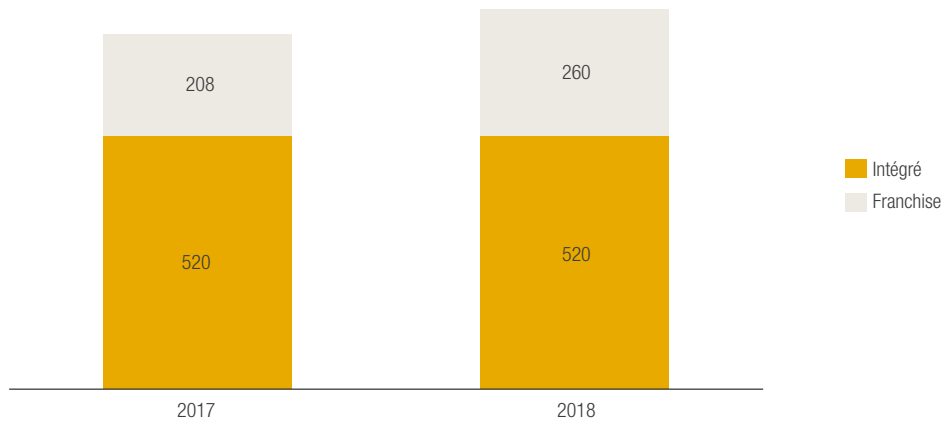
Format	Date du concept	Surface moyenne	Situation d'implantation	Offre proposée	Nombre de magasins
Réseau Fnac					
Traditionnel	1974	2 400 m ²	Centre-ville de grande ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	146
Périphérie	2006	2 000 m ²	Zones périphériques	Intégralité de l'offre	14
Proximité	2012	300 à 1 000 m ²	Ville moyenne Grande ville pour compléter le maillage de magasins	Intégralité de l'offre	67
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	26
Connect	2015	80 à 100 m ² pour les boutiques dédiées	Centre-ville <i>Shop-in-shops</i>	Téléphonie et Objets Connectés	8
Réseau Darty					
Intégré Traditionnel	1968	1 500 m ²	Proximité grandes villes – centres commerciaux	Intégralité de l'offre	356
Franchise	2014	600 m ²	Proximité villes moyennes	Gamme minimale	163

1

Nombre de magasins par format



Nombre de magasins par mode d'exploitation



Réinventer l'expérience magasin au service du client

La densité du maillage, véritable atout concurrentiel, s'inscrit au cœur de la plateforme omnicanale de Fnac Darty. Aujourd'hui, 81 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé en magasin. Conjointement, l'e-commerce occupe une place de plus en plus stratégique et renforce la présence omnicanale du Groupe, en proposant notamment aux clients des parcours d'achat flexibles et transversaux au travers de services tels que le « Click&collect » ou le « Click&mag ». Ces services offrent la possibilité de tirer pleinement parti de la complémentarité entre le réseau de magasins et la présence sur internet.

Ainsi, afin de renforcer sa plateforme omnicanale et de placer l'expérience magasin au cœur de son développement, le Groupe s'engage dans la transformation de son réseau et de ses surfaces de vente.

En 2017, le Groupe a développé les « shop-in-shops », c'est-à-dire des corners Darty dans des magasins Fnac et inversement, un concept au cœur de l'intégration. À fin 2018, plus d'une trentaine de « shop-in-shops » ont ouvert sous forme de tests. Un magasin mixte Fnac Darty a également vu le jour en 2017.

De plus, le partenariat avec Carrefour s'est renforcé en 2018 avec le test de deux « shop-in-shops » d'électroménager et de produits gris et bruns (informatique, TV, etc.), sous format de franchise Darty, dans les hypermarchés implantés à Limoges et à La Ville-du-Bois, dans l'Essonne.

Le déploiement de l'offre Cuisine chez Darty poursuit également son accélération, avec 130 points de vente à fin 2018. Le Groupe entend doubler le nombre de points de vente Cuisine, avec une offre multiple et variée reposant sur différents formats, à l'image des corners ou des magasins dédiés.

L'expérience magasin s'enrichit également de nouveaux services, grâce à des solutions innovantes et digitalisées. Le Groupe souhaite ainsi optimiser l'expérience d'achat en magasin en la rendant plus fluide et plus simple. À moyen terme, l'ensemble des magasins du Groupe seront digitalisés, contre près de 250 magasins aujourd'hui. Le client bénéficiera lors de son parcours d'achat d'une expérience digitalisée. Ainsi, en amont de l'achat, la généralisation du scan des étiquettes permettra de disposer de l'ensemble des informations relatives au produit ainsi que, pour certains d'entre eux, d'une démonstration. Le développement des caisses en libre-service s'inscrit également en support d'une expérience fluidifiée.

1.4.3.3 / Une efficacité opérationnelle de premier rang

La transformation omnicanale dans laquelle le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années a permis d'accompagner une profonde évolution des habitudes de consommation. La logistique constitue une compétence clé du Groupe, au cœur de la plateforme omnicanale afin de répondre à ces nouvelles attentes des consommateurs. Dans la poursuite de cet objectif, Fnac Darty dispose d'atouts considérables issus de la complémentarité entre les deux enseignes et parfaitement intégrés afin de faire bénéficier au client d'une gamme de services complète et efficace sur l'ensemble de ses territoires. Cette plateforme est un atout majeur face aux *pure-players* de l'e-commerce.



En Europe, le Groupe dispose de 11 entrepôts principaux, représentant une surface de plus de 350 000 m², et qui permettent de traiter chaque année plus de 200 millions de commandes. Ce réseau intervient au service à la fois des magasins des deux enseignes et des clients avec un traitement optimisé de chaque commande de produit. La transformation logistique engagée par le Groupe depuis plusieurs années a permis la constitution d'un réseau multifonctionnel pleinement omnicanal et inclus au sein de la plateforme. Au cœur de bassins de consommation clés, le Groupe dispose également de 80 plateformes de livraisons, assurant un service de livraison à domicile unique sur le marché. La complémentarité du savoir-faire des deux enseignes en la matière permet d'assurer plus de 2 millions de livraisons à domicile chaque année. Ce réseau intervient au service à la fois des magasins des deux enseignes et des clients avec un traitement optimisé de chaque commande de produit.

En 2018, les livraisons le jour même et le lendemain des produits techniques ont représenté environ 70 % des livraisons totales, contre seulement 30 % en 2014. De même, la collecte en magasin des achats de ces produits techniques effectués en ligne représente aujourd'hui 50 % du total de ces achats, une proportion multipliée par 2 depuis 2014.

Ainsi, le réseau logistique d'une part et de livraison d'autre part permet de renforcer l'efficacité opérationnelle du Groupe. Il enrichit également l'écosystème omnicanal de Fnac Darty en permettant de proposer des services de collectes et de livraisons à domicile de produits diversifiés et adaptés :

- « Click&collect » : achat réalisé sur fnac.com ou darty.com et retrait sans frais du produit sous deux à quatre jours en magasins. Toutes les commandes fnac.com sont disponibles dans tous les magasins Fnac mais aussi dans les magasins Darty grâce aux premières synergies commerciales initiées en 2016. Fin 2018, 320 magasins Darty étaient éligibles au retrait de commandes effectuées sur fnac.com, et 30 magasins Fnac étaient éligibles au retrait de commandes effectuées sur darty.com. Par ailleurs, toutes les commandes Darty sont disponibles dans les magasins Darty ou Fnac servant de Relais Colis (étant précisé que ce service concerne les produits absents en magasin) ;
- « Click&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&collect 1H » : achat par le client sur fnac.com ou darty.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. Le Groupe a poursuivi le renforcement de ses offres de livraison omnicanales en déployant des magasins tests pour la réservation de produits gaming sur stock magasin. Ce nouveau service permet aux clients du Groupe de disposer d'une option de retrait de leurs achats en 1 heure, avec un élargissement prévu au livre en 2019 ;

- « Livraison J+1 » : offre de livraison le lendemain à domicile partout en France, pour les commandes passées avant 18 heures sur fnac.com et 15 heures sur darty.com. Les clients Fnac du Grand Paris peuvent commander jusqu'à minuit et également bénéficier de cette offre de livraison. Le Groupe a déployé la livraison en J+1 à l'ensemble de son offre, y compris les produits volumineux (couvrant 80 % du territoire), avec services inclus (installation et reprise) ;
- « Livraison 2H Chrono » : 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 est disponible pour darty.com dans tout le Grand Paris ainsi que dans 20 autres agglomérations, et dans 15 agglomérations pour fnac.com ;
- Retrait Colis gratuit vient compléter l'offre « Retrait gratuit en magasin » : 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 ;
- Livraison « le jour même » : offre de livraison de Darty « le jour même » en région parisienne et à Lyon sur l'électroménager et la télévision pour toute commande passée avant 15 heures ;
- Livraison en soirée : offre de livraison de Fnac entre 19 heures et 21 heures le soir même pour toute commande passée avant 15 heures ;
- Livraison sur rendez-vous : offre de livraison proposée par Darty sur les produits volumineux dans des créneaux de 2 heures ou de 5 heures sept jours sur sept, selon la zone géographique, et par Fnac sur les produits techniques (hors TV) et les produits culturels.

Le Groupe bénéficie également d'un réseau fort de service après-vente reposant sur plus de 100 ateliers de réparations et bases techniques, permettant de proposer un service efficient de réparations ou de maintenance de produits. Plus de 1,5 million d'interventions ont été effectuées cette année.

L'année 2018 a été marquée par la poursuite de l'expansion de la plateforme omnicanale du Groupe avec des initiatives opérationnelles cross-enseignes qui permettent aujourd'hui de proposer une expérience enrichie et personnalisée au client. Le service de Click&collect croisé au sein des enseignes du Groupe a été renforcé. La livraison en J+1 a été étendue à l'intégralité de l'offre de produits volumineux, sur 80 % du territoire, et intègre l'offre de services Darty (installation et reprise de l'ancien matériel). L'expertise et le savoir-faire de Darty en matière de livraison et d'installation sont également mis au service des clients de la Fnac sur les téléviseurs depuis 2017.

L'intégration a également ouvert de nouvelles perspectives en matière d'optimisation de la chaîne logistique du Groupe. Afin d'atteindre plus d'efficacité opérationnelle, les entrepôts ont été spécialisés par famille de produits et permettent désormais de proposer un stock unique au service des deux enseignes.

Les services après-vente bénéficient également pleinement de l'intégration, avec le déploiement en magasin de services de réparations au service des clients. Darty opère désormais également le service après-vente des produits petit électroménager de Fnac. L'acquisition en 2018 de WeFix, leader français de la réparation express de *smartphones*, permet également de renforcer le service après-vente du Groupe en déployant des corners dédiés au sein des magasins.

1.4.3.4 / **Leader incontesté de l'e-commerce**

Des actifs clés

Avec 24 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois, Fnac Darty se positionne comme le numéro 2 de l'e-commerce en France, aujourd'hui au cœur de la plateforme omnicanale du Groupe. Ainsi, 49 % des ventes réalisées en ligne sur les sites de l'Enseigne sont omnicanales, une proportion multipliée par 4 au cours des dernières années.

Le Groupe met à disposition de ses clients un site internet par enseigne et par pays d'implantation, soit au total neuf sites internet. Le fort développement de la présence internet du Groupe permet de proposer aux clients une offre large et solide avec plus de 30 millions de références en ligne. Dans ses territoires, le Groupe déploie également des partenariats avec des acteurs spécialisés de l'e-commerce comme Bol.com et Wehkamp aux Pays-Bas.

Le Groupe est progressivement monté en puissance sur son offre Internet avec les lancements des sites internet :

- fnac.com et darty.com en 1999 en France ;
- fnac.es en 2000 en Espagne ;
- fnac.pt en 2002 au Portugal ;
- vandenborre.be en 2002 en Belgique ;
- bcc.nl en 2005 aux Pays-Bas ;
- fnac.be en 2006 en Belgique ;
- rachat par Darty du site mistergooddeal.com, un canal de vente en ligne, afin de capter le marché des produits d'entrée de gamme et services à petit budget ;
- fnac.ch en 2016 en Suisse.

L'offre e-commerce est par ailleurs enrichie de Marketplaces. Le Groupe se positionne comme une plateforme d'intermédiation entre consommateurs et vendeurs tiers. Les Marketplaces accompagnent la stratégie du Groupe dans l'e-commerce en accroissant la profondeur de gamme sur les sites et le nombre

d'offres mises à disposition des internautes, ce qui a pour effet d'augmenter le trafic et la visibilité du site et de contribuer à la fidélisation de la clientèle.

Elle permet sur fnac.com et darty.com à plus de 3 500 vendeurs professionnels et à plusieurs centaines de milliers de vendeurs particuliers d'être référencés et d'utiliser le site comme interface de vente en profitant de la notoriété du Groupe dans l'ensemble de ses pays.

Le développement des Marketplaces s'est poursuivi à un rythme soutenu sur Fnac Espagne, Fnac Portugal et Fnac Belgique. La Marketplace de darty.com, lancée en 2016, connaît également une croissance importante. En 2017, un espace Darty a été ouvert sur la Marketplace fnac.com.

Le Groupe s'engage à sélectionner des revendeurs responsables sur ses Marketplaces, afin de s'assurer de la sécurité des transactions et de lutter contre le blanchiment et le financement du terrorisme, en conformité avec l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.4.1.2 du risque n° 4 du chapitre 2 « Atténuation des risques liés à la Marketplace » du présent Document de référence.

Des initiatives innovantes et une expérience utilisateur optimisée

Le Groupe entend poursuivre le développement de sa stratégie digitale au cours des prochaines années en plaçant le digital au cœur de la plateforme omnicanale. Le Groupe développera ainsi l'ensemble de ses actifs digitaux afin de proposer, d'une part, aux clients une expérience utilisateur unique et fluidifiée en ligne comme en magasin et, d'autre part, une proposition de valeur unique à ses partenaires. Le Groupe augmentera ainsi son niveau d'investissement actuel dans le digital au cours des prochaines années afin de proposer les meilleurs standards en matière d'e-commerce et de conserver sa place de leader.

La personnalisation croissante des produits et des contenus, engagée depuis plusieurs années par Fnac et par Darty, constitue un actif indispensable afin de proposer à l'utilisateur une expérience d'achat adaptée à ses besoins. La pertinence de la proposition, optimisée grâce à l'analyse d'un ensemble de données à l'aide d'outils marketing innovants, est alors vectrice de trafic sur les sites du Groupe. Ainsi, Fnac Darty a initié en 2018 la mise en place de ses propres algorithmes de personnalisation grâce à Google Cloud, qui permettront à terme d'offrir au client des recommandations ciblées basées sur leur comportement d'achat.

En 2017, le Groupe a également ouvert une régie publicitaire afin de valoriser au mieux les données clients générées par les sites internet du Groupe auprès de partenaires. Cette activité a connu une forte croissance en 2018.



L'omnicanal est également au cœur de l'expérience d'achat des clients. Agrémentée de nouveaux services qui sont de véritables avantages compétitifs pour le Groupe, l'expérience d'achat est simplifiée. Ainsi, la poursuite du déploiement en 2018 du Click&collect cross-enseignes, avec l'élargissement du nombre de magasins éligibles et la réduction des délais, permet au client de bénéficier d'une expérience d'achat en ligne fluidifiée. Le Groupe poursuit également la digitalisation de services après l'acte d'achat, avec par exemple le lancement en 2017 de l'application « Bouton Darty » qui offre aux clients une assistance technique entièrement digitalisée, et son intégration en 2018 dans l'écosystème Google Home.

Le Groupe souhaite aussi accompagner les nouvelles tendances de l'expérience d'achat et étend sa stratégie de digitalisation à l'ensemble de son réseau de magasins.

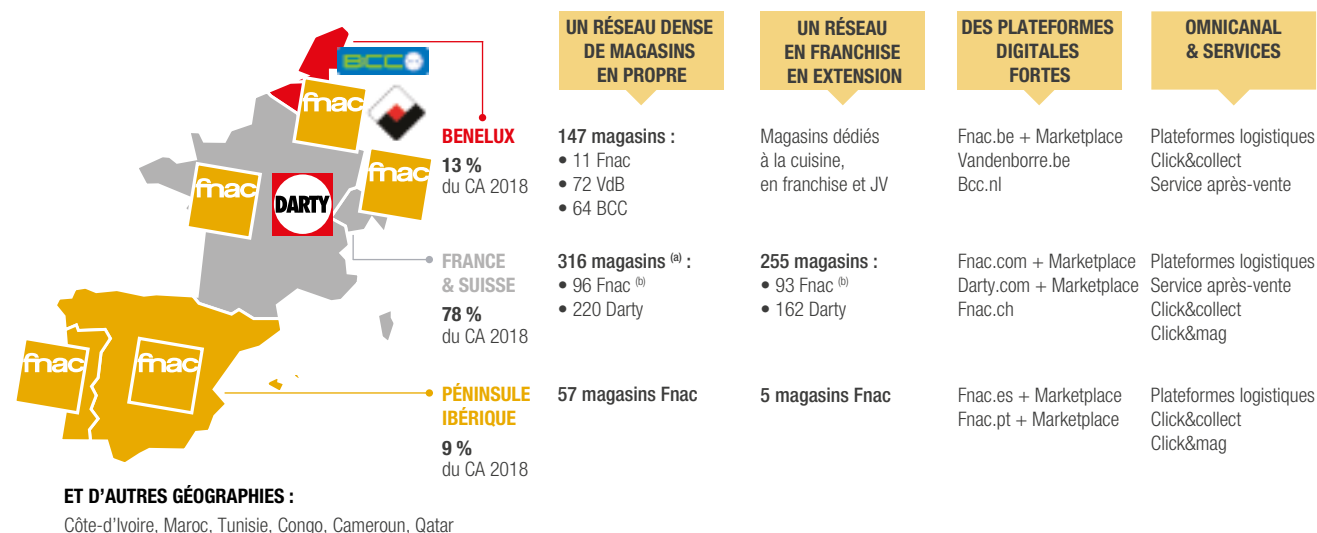
Le client voit ainsi son expérience enrichie avec la disponibilité de l'offre digitale complète en magasin, par le biais d'un équipement optimisé des vendeurs. Le client peut alors bénéficier de la disponibilité d'un très grand nombre de références et profiter des différents services de livraison à domicile ou en magasin.

Mobile

L'accompagnement des nouveaux usages, avec notamment l'utilisation du mobile aujourd'hui au cœur du parcours d'achat, est un axe important de la stratégie digitale du Groupe. Les applications sont, dans ce contexte, des outils précieux de fidélisation du client. Le site mobile fnac.com est classé numéro 1 et se distingue dans toutes les catégories, de la fiche produit au design, avec une mention spéciale pour les choix de livraison et le parcours d'achat, particulièrement optimisés selon un classement du m-commerce en France réalisé en 2016 par le Cabinet Tapbuy, expert du m-commerce.

Le mobile représente ainsi en 2018, 56,1 % du trafic sur nos sites (+ 5,5 points vs 2017). Le taux de conversion s'est également amélioré en 2018 suite au travail mené sur les applications du Groupe.

1.4.4 / UNE STRATÉGIE ÉGALEMENT DÉPLOYÉE À L'INTERNATIONAL



(a) Incluant des magasins franchisés au Qatar, au Maroc, en Tunisie, au Congo, au Cameroun et en Côte-d'Ivoire.

(b) Incluant un magasin Fnac Darty.

Réseau de magasins au 31/12/2018.

Le Groupe est présent à l'international, principalement en Europe au travers de trois zones : la zone France-Suisse, la Péninsule Ibérique et le Benelux.

La zone France-Suisse rassemble les activités hexagonales et helvétiques du Groupe, et représente près de 78 % des ventes en 2018.

Le Benelux rassemble les activités de Fnac et Vanden Borre en Belgique, ainsi que celles de BCC aux Pays-Bas, et représente 13 % des ventes en 2018.

Enfin, la zone Péninsule Ibérique rassemble les activités de Fnac en Espagne et au Portugal, et représente 9 % du chiffre d'affaires en 2018.

Le Groupe développe également son activité de franchise à l'international et compte maintenant 11 magasins en Afrique ou au Moyen-Orient. Fnac Darty a ouvert en 2018, 2 magasins en Tunisie, qui constitue le 12^e pays d'implantation du Groupe. À ce titre, Fnac Darty compte ouvrir en franchise 10 points de vente d'ici à 2023 en Tunisie, 5 par enseigne.

Le Groupe reproduit dans ses géographies la stratégie déployée en France, en s'adaptant aux spécificités locales. Cela passe notamment par un fort réseau en propre, mais également par un développement de la franchise. Ce dernier, bien développé en France, est un élément clé de la stratégie du Groupe.

À l'international, le Groupe développe cette stratégie en s'adaptant au marché local. En Belgique, le réseau de magasins Vanden Borre Kitchen dédiés à la cuisine se développe ainsi en franchise avec 4 nouvelles ouvertures en 2018. En Péninsule Ibérique, le Groupe dispose de 5 magasins franchisés après l'ouverture en 2018 d'un quatrième magasin franchisé en Espagne.

Fnac Darty dispose de solides plateformes e-commerce dans l'ensemble de ces pays, reposant sur neuf sites internet à l'international et des partenariats avec des sites spécialisés. La Marketplace constitue également un axe fort du développement digital, et sa déclinaison à l'international fait partie intégrante de l'ambition de Fnac Darty pour le volume d'affaires Marketplace du Groupe.

Le réseau du Groupe demeure une priorité, avec la poursuite d'une expansion dynamique prévue en Espagne et la poursuite du développement du réseau en Belgique. Le digital reste également un élément clé de la stratégie, avec une croissance forte des Marketplaces attendue sur presque toutes les zones géographiques. La diversification demeure également un axe important, en Belgique, mais aussi en Espagne où le déploiement des corners dédiés au petit électroménager s'est poursuivi en 2018. Enfin, les services et l'omnicanal sont également au cœur de la stratégie à l'international, où les meilleures pratiques sont déployées localement.

Le Groupe déploie, en parallèle de ces initiatives dans les pays, une plateforme unique pour tous les vendeurs, afin qu'ils puissent se connecter aux pays qui les intéressent au sein de l'écosystème de Marketplaces.

Sur fnac.com, un front web unique est déployé afin d'harmoniser les interfaces dans chacun des pays. Les services sont lancés en s'appuyant sur l'expertise de la France et en s'adaptant aux marchés locaux, dans une optique de prendre le meilleur de chaque marché et de l'étendre si les spécificités locales s'y prêtent.

1.4.5 / TRAJECTOIRE FINANCIÈRE

Le Groupe s'attend à une croissance neutre du marché des produits techniques, qui représente 51 % du chiffre d'affaires en 2018, à moyen terme, stimulée par un développement continu de la téléphonie et des objets connectés d'une part, et pondérée d'autre part par une décélération des catégories de produits électroniques.

Le marché de l'électroménager, qui représente 22 % du chiffre d'affaires en 2018, est un marché solide et résilient. L'accélération de l'innovation et le développement de nouvelles tendances de consommation transforment ce marché. D'une part, la mutation vers un univers connecté entraîne l'émergence de nouvelles solutions, à l'image de l'ensemble des produits autour de la maison connectée. Le petit électroménager présente, d'autre part, une innovation forte, particulièrement visible au cours des dernières années. Le Groupe s'attend à une légère croissance de ce marché à moyen terme.

Le marché des produits éditoriaux, avec une part de 17 % du chiffre d'affaires en 2018, subit des transformations structurantes, liées en partie à la digitalisation. Le marché des CD et DVD connaît ainsi un déclin depuis plusieurs années et pousse les acteurs de la distribution à envisager de nouveaux modes de consommation pour ce segment. Le marché des livres présente une meilleure résilience et reste stable ou en légère régression selon les lancements des éditions. Le Groupe s'attend sur le marché des produits éditoriaux à une décroissance au cours des prochaines années.

Fnac Darty dispose d'atouts stratégiques clés afin de poursuivre ses gains de parts de marchés. La plateforme omnicanale du Groupe va continuer à s'enrichir afin de proposer des services aux meilleurs standards pour ses partenaires et ses clients. Dans cet objectif, l'ouverture de plus de 200 magasins en franchise et de 100 points de vente additionnels dédiés à la Cuisine ainsi que le déploiement des « shop-in-shops » contribueront à l'extension du maillage territorial et à attirer de nouveaux clients. Le développement de programmes de fidélités innovants, basés sur l'abonnement, permettra de fidéliser toujours davantage le client et d'élargir la base du Groupe.



Le Groupe souhaite maintenir une politique commerciale dynamique et réactive vis-à-vis de ses concurrents, mais maîtrisée.

La marge brute du Groupe sera impactée d'une part par l'effet dilutif du développement en franchise et d'autre part par le mix produits avec une décroissance prévue des produits éditoriaux. Le taux de marge brute est ainsi attendu en légère dégradation sur la durée du plan.

Le Groupe est par ailleurs animé par une culture forte d'optimisation des coûts depuis plusieurs années, et poursuivra

ses efforts à tous les niveaux afin de rendre les opérations les plus efficaces possible. La réalisation des synergies d'intégration des deux enseignes contribuera également positivement à la marge opérationnelle. L'objectif de marge opérationnelle à moyen terme est ainsi de 4,5 % à 5 %.

Afin de poursuivre le développement de ses outils logistiques et digitaux au cours des prochaines années, le Groupe prévoit de porter ses investissements annuels entre 120 et 150 millions d'euros. Ces investissements seront faits dans le respect de critères financiers rigoureux.

1.5 / Parc immobilier et équipements

Le tableau suivant résume les surfaces occupées par le Groupe (y compris les franchises) au 31 décembre 2018 dans les différents pays où le Groupe est présent (hors activités non poursuivies).

L'implantation géographique du Groupe est décrite de façon plus détaillée en section 1.3.4 « Présence géographique ».

Magasins (y compris franchises)	Nombre de sites	Surface commerciale clients (en m ²)
France ^(a) et Suisse	571	697 000
Péninsule Ibérique	62	95 000
Benelux	147	162 000
TOTAL	780	954 000

(a) Y compris 11 magasins étrangers : 3 au Maroc, 2 en Tunisie, 2 en Côte-d'Ivoire, 2 au Qatar, 1 au Congo et 1 au Cameroun, et 15 magasins Dom-Tom.

Entrepôts/Bureaux (hors franchises)	Nombre de sites	Surface totale occupée (en m ²)	
France et Suisse	Entrepôts	10	322 000
	Bureaux et autres	70	180 000
Péninsule Ibérique	Entrepôts	3	26 000
	Bureaux et autres	2	5 000
Benelux	Entrepôts	10	65 000
	Bureaux et autres	3	12 000
TOTAL	98	610 000	

La plupart des biens immobiliers sont loués ; toutefois, le Groupe dispose d'un parc immobilier en propriété regroupant 55 magasins, 2 entrepôts et 15 autres locaux d'activité.

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

Fnac Darty s'engage dans la réduction de la consommation de ses magasins et réalise les investissements nécessaires afin

de réduire leur consommation énergétique. L'ensemble de ces actions est détaillé à la section 1 du risque n° 3 du chapitre 2 « Réduire l'impact carbone lié au transport et à l'énergie » du présent Document de référence.

À la date d'enregistrement du présent Document de référence, les principaux investissements du Groupe en cours et envisagés sont détaillés à la section 4.2.3.1 « Flux nets liés aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels » 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 et ne dispose pas de brevets ou de licences.

Le Groupe détient un portefeuille de 705 marques enregistrées à travers le monde correspondant principalement aux noms « Fnac » et « Darty » et à leurs dérivés utilisés dans le cadre d'offres commerciales.

Le Groupe dispose également d'un portefeuille de plus de 1 252 noms de domaine.

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

Les portefeuilles de marques et noms de domaine des deux enseignes « Fnac » et « Darty » sont gérés de manière commune et centralisée.

2



Responsabilité sociétale de l'entreprise

Introduction

2.1 / Risque n° 1 : Tensions liées aux évolutions des métiers

2.1.1 / Enjeu clé 1 : Développer notre principal actif, le capital humain

2.1.1.1 / Gagner en agilité et favoriser l'engagement des collaborateurs en développant notamment une culture commune

2.1.1.2 / Développer la performance et l'employabilité dans un contexte de transformation métier

2.1.1.3 / La diversité des équipes : une politique volontariste

2.2 / Risque n° 2 : Adéquation du modèle d'affaire aux enjeux sociétaux

2.2.1 / Enjeu clé 2A : Fnac Darty, l'acteur de son secteur le mieux positionné pour accompagner ses clients vers une consommation plus responsable

2.2.1.1 / Fnac Darty s'engage pour un choix éclairé

2.2.1.2 / Fnac Darty s'engage pour une économie plus circulaire

2.2.2 / Enjeu clé 2B : Contribuer au développement économique, social et culturel dans les territoires

2.2.2.1 / Contribuer à l'activité économique locale

2.2.2.2 / L'accès à la culture au plus grand nombre : une mission historique de la Fnac

2.2.2.3 / Le Web, un formidable facilitateur de dons au profit d'associations

40

43

43

44

46

48

50

50

51

55

55

55

55

56

2.3 / Risque n° 3 : Externalités négatives liées aux activités de Fnac Darty

57

2.3.1 / Enjeu clé 3 : Réduire les impacts environnementaux et les risques routiers

57

2.3.1.1 / Enjeux associés aux activités de transport

57

2.3.1.2 / Politiques d'atténuation

57

2.4 / Risque n° 4 : Probité Fnac Darty et partenaires

61

2.4.1 / Enjeu clé 4 : Conduire nos affaires de manière exemplaire

61

2.4.1.1 / Lutte contre la corruption

61

2.4.1.2 / Plan de vigilance

63

2.4.1.3 / Protection des données personnelles

65

2.4.1.4 / Fiscalité responsable

66

2.5 / Note méthodologique de reporting

67

2.6 / Indicateurs extra-financiers

71

2.7 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

77

Introduction

Avec près de 25 000 collaborateurs à travers le monde, 780 magasins et des millions de clients fidèles aux marques Fnac et Darty, le Groupe a pleinement conscience de sa responsabilité : se transformer pour faire face aux mutations du marché tout en développant son capital humain et en générant des impacts positifs sur la société.

À cette fin, Fnac Darty inscrit les enjeux de société en lien avec ses activités dans son modèle d'affaires, décrit au chapitre 1.

L'identification de ces enjeux passe par le dialogue régulier avec ses parties prenantes, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Parties prenantes	Moyens/dispositifs favorisant le dialogue
Clients	Contact direct avec les salariés : vendeurs/livreurs/techniciens à domicile/téléconseillers Enquêtes clients (NPS) Sites commerciaux avec avis clients Réseaux sociaux Événements culturels en magasin
Salariés	Mesure d'engagement mensuel Partenaires sociaux Réseau social d'entreprise Communication interne Sessions de chat avec le Directeur Général Enrique Martinez
Fournisseurs/usines	Salons (participation et organisation) Négociations annuelles Audits fournisseurs pour nos achats de produits de marque propre ou sous licence Convention annuelle
Associations	Partenariats et collaborations Adhésion à des associations professionnelles (AFEP, FEVAD...)
Pouvoirs publics	Collaborations avec le ministère de la Transition écologique et solidaire
Investisseurs/actionnaires	Document de référence/site institutionnel/communiqués de presse <i>Road show</i> investisseurs/ <i>Investor day</i> Assemblée générale Notations ISR/notation crédit

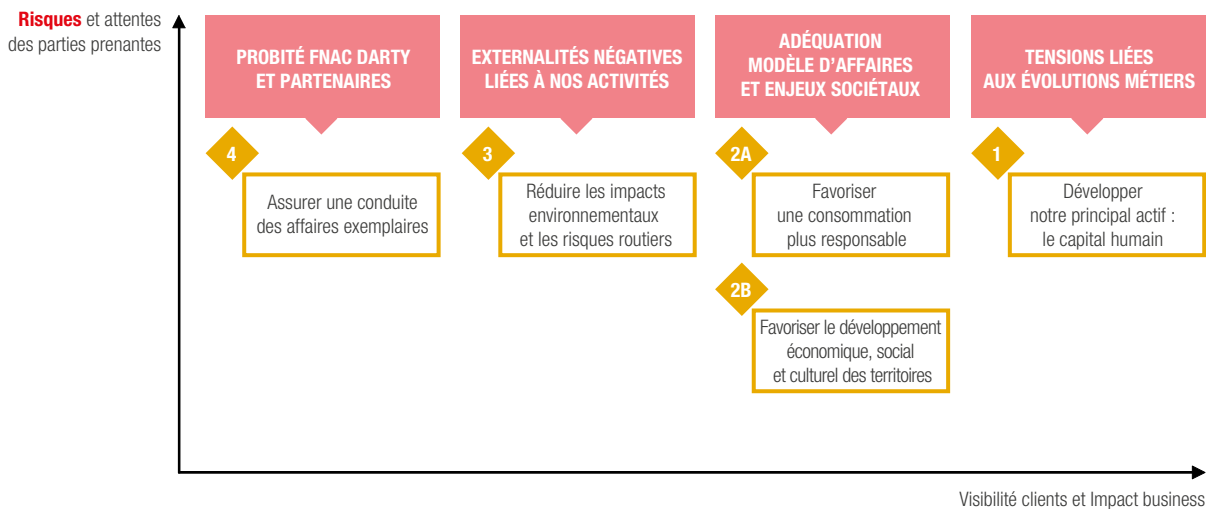
Soucieux d'identifier les risques et opportunités associés aux enjeux sociétaux qui le touchent, de renforcer leur pilotage et de présenter sa performance sur les sujets les plus significatifs, le Groupe a réalisé en 2018 une cartographie des risques et une analyse de matérialité.

La cartographie des risques de santé/sécurité, droits humains et environnement liés aux activités du Groupe et à celles de ses partenaires et sous-traitants a été réalisée à partir de la consultation de parties prenantes internes. La méthodologie suivie est décrite au paragraphe dédié au plan de vigilance, en section 2.4.1.2.

L'analyse de matérialité découle quant à elle de la consultation des parties prenantes externes de l'entreprise : un investisseur ISR, une agence de notation extra-financière, une association, une fédération représentant des fabricants, une entreprise non concurrente et l'Ademe. Cette consultation est venue compléter l'analyse de matérialité réalisée par la Fnac en 2013 et l'enquête client sur la consommation responsable menée par le Groupe chaque année depuis 2013. Des résultats de cette enquête sont détaillés dans le paragraphe consacré à notre engagement en faveur d'une consommation plus responsable, en section 2.2.1.



La matrice de risques/enjeux RSE qui résulte de ces travaux permet de mettre en avant quatre grandes catégories de risques et enjeux associés :



Portant la question de l'intégration des enjeux RSE au plus haut niveau de l'entreprise, la synthèse des consultations de parties prenantes et la matrice risques/enjeux qui en découlent ont été étudiées et validées par le comité exécutif (Comex) en septembre 2018. Les objectifs RSE sur la part variable de rémunération des membres du Comex sont également reliés à ces risques et enjeux clés. Enfin, la politique RSE du Groupe est examinée deux fois par an par le Comité RSE, dont la composition, le fonctionnement et les activités sont décrites aux paragraphes 3.2.1.3 (page 106) et 3.2.2.3 (page 113).

La note méthodologique décrivant ces périmètres ainsi que l'ensemble des indicateurs répondant à l'article 225 du Grenelle pour les années 2017 et 2018 sont publiés en fin de chapitre.

Le tableau ci-dessous relie les risques clés issus de la matrice risque/enjeux aux ODD (Objectifs de développement durable fixés par l'ONU) concernés, des éléments de contexte global et la politique RSE du Groupe visant à y répondre.

Le périmètre de publication est le Groupe pour les données sociales et le Groupe hors BCC pour les données environnementales et sociétales.

Risque n° 1 : Tensions liées aux évolutions des métiers



Contexte	Retours parties prenantes consultées	Engagements Fnac Darty
<ul style="list-style-type: none"> E-Commerce : + 24,8 % en 2017 vs 2016 (eMarketer) Automatisation : 54 % des employés auront besoin d'une requalification de leur compétence (Forum économique mondial) Millennials : 62 % veulent travailler pour une entreprise qui a un impact social et environnemental positif (<i>Global Tolerance</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Les vendeurs incarnent la promesse client (81 % du CA est réalisé en magasin) Accompagner les salariés concernés est de sa responsabilité Accompagner l'évolution des métiers est stratégique pour un groupe comme Fnac Darty 	<p>Développer notre principal actif : le capital humain</p> <ul style="list-style-type: none"> Développer l'agilité des opérations et favoriser l'engagement des salariés Développer la performance et l'employabilité des collaborateurs Œuvrer pour la diversité des équipes

Risque n° 2 : Adéquation du modèle d'affaires aux enjeux sociétaux



Contexte

- 65 % des Français déclarent que l'acte d'achat doit correspondre à leurs valeurs (Elderman)
- 75 % des Français achètent d'occasion au moins une fois par an (Credoc)
- 54 % des Français font réparer leurs appareils électroménagers plutôt que d'en acheter de nouveaux (Credoc)

Retours parties prenantes consultées

- C'est le renouvellement fréquent des produits qui est la principale cause de l'impact environnemental de Fnac Darty
- Fnac Darty doit s'engager pour une économie plus circulaire
- Fnac Darty doit proposer des produits plus verts
- Fnac Darty doit informer ses clients de l'impact environnemental de ses produits

Engagements Fnac Darty

Favoriser une consommation plus responsable

- Informer les clients pour un choix éclairé
- Favoriser la réparation
- Développer l'activité « seconde vie »
- Favoriser le recyclage des DEEE

Favoriser le développement économique, social et culturel des territoires

- Poursuivre le développement de l'activité dans les territoires (magasins, livraisons, SAV...) et créer de l'emploi
- Faciliter l'accès à la culture pour le plus grand nombre
- Soutenir des associations qui reflètent ses valeurs

Risque n° 3 : Externalités négatives liées aux activités de Fnac Darty



Contexte

- En 2016, le monde a produit l'équivalent de 4 500 tours Eiffel de déchets électroniques (ONU)
- 70 % des DEEE finissent incinérés ou enterrés (CNIID)
- Le transport de marchandises participe à hauteur de 25 % aux émissions de CO₂ en ville (Comité d'analyse stratégique de l'automobile)

Retours parties prenantes consultées

- L'e-commerce fait exploser les déchets d'emballages, Fnac Darty doit les limiter
- Même si Fnac Darty n'est pas gros émetteur direct de CO₂, agir pour le climat est un incontournable et Fnac Darty doit réduire ses émissions directes (transports, énergie)

Engagements Fnac Darty

Réduire les impacts environnementaux et les risques routiers

- Réduire l'impact carbone lié au transport et à l'énergie
- Réduire l'impact déchets lié aux emballages
- Réduire le risque d'accidents de la route



Risque n° 4 : Probité Fnac Darty et partenaires



Contexte	Retours parties prenantes consultées	Engagements Fnac Darty
<ul style="list-style-type: none"> 80 % des consommateurs craignent que leurs données soient volées ou détournées (GfK) 55 % des consommateurs ont déjà renoncé à un achat en ligne en raison d'un manque de protection de leurs données personnelles (KPMG) 60 % des consommateurs européens ne font pas confiance aux entreprises concernant leurs engagements éthiques (Ipsos) 600 milliards d'euros sont transférés artificiellement offshore chaque année par les multinationales du monde entier (Gabriel Zucman, UC Berkeley) 	<ul style="list-style-type: none"> Fnac Darty se développe de plus en plus grâce à des partenaires (franchises, fournisseurs), et a la responsabilité de s'assurer de leur probité 	<p>Assurer une conduite des affaires exemplaires</p> <ul style="list-style-type: none"> Lutter contre la corruption Réduire les risques de santé/sécurité, droits humains et environnement liés à nos activités et à celles de nos partenaires et sous-traitants Protéger les données personnelles <p>Garantir une fiscalité responsable</p>

Le présent chapitre est structuré suivant ces quatre catégories de risques considérés comme étant les plus significatifs au regard des activités de Fnac Darty.

2.1 / Risque n° 1 : Tensions liées aux évolutions des métiers

2.1.1 / ENJEU CLÉ 1 : DÉVELOPPER NOTRE PRINCIPAL ACTIF, LE CAPITAL HUMAIN

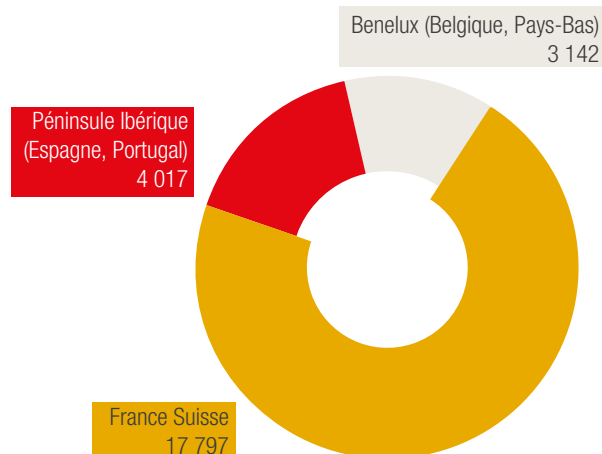
Les chiffres clés *

	2017	2018
Effectifs ^(a)	25 813	24 956

* Périmètre : Fnac Darty, hors franchises.

(a) Exclut des effectifs : les contrats de vacation, les intérimaires, les VIE et les stagiaires écoles.

Répartition des effectifs 2018



	2017	2018
Part des CDI	87,51 %	88,31 %
Part de l'intérim ^(a) (sur effectif CDD + CDI + intérim)	13,44 %	15,16 %
Part des temps complet	80,48 %	80,59 %
Part des cadres et agents de maîtrise (manager)	18,80 %	19,45 %

(a) Tout collaborateur ayant un contrat à date définie et le liant avec une société prestataire spécialisée dans le prêt de main-d'œuvre. Dans les pays où les agences d'intérim n'existent pas, toute personne recrutée pour pallier temporairement un manque de personnel dans l'effectif.

Ces dix dernières années, le Groupe a vécu les bouleversements les plus importants de son histoire. La dématérialisation des contenus culturels et l'émergence du commerce en ligne ont bousculé l'entreprise sur ses marchés.

L'une des conséquences directes est l'évolution rapide des métiers, dont l'anticipation et l'accompagnement sont à la fois un enjeu stratégique et une responsabilité d'employeur.

Cette évolution des métiers a été identifiée par le Groupe comme son principal risque extra-financier, en raison de son lien étroit avec le business et son impact sur les salariés, notamment sur leur employabilité.

Dans ce contexte, la direction des ressources humaines a construit une feuille de route visant trois objectifs : renforcer l'agilité du Groupe – élément clé de la stratégie Confiance+ –, développer les compétences attendues pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et de demain et favoriser l'engagement des collaborateurs.

Pour répondre à ces objectifs, les principaux leviers activés et développés dans le présent chapitre sont :

- gagner en agilité et développer une culture commune ;
- développer les compétences, la performance et l'employabilité des collaborateurs.

Par ailleurs, le Groupe mène une politique volontariste de diversité et d'égalité des chances. Pour sa place historique dans la politique sociale du Groupe et sa contribution à la performance de l'entreprise, cette politique de diversité est également présentée dans le présent chapitre.

2.1.1.1 / Gagner en agilité et favoriser l'engagement des collaborateurs en développant notamment une culture commune

En 2018 a été finalisé le rassemblement des équipes siège sur deux sites à Ivry-sur-Seine et un site à Bondy. La mise en place d'organisations mixtes Fnac Darty a permis le rapprochement des compétences et le soutien renforcé des deux enseignes, aussi bien au niveau des magasins que de leur site web.

Pour le Groupe, deux défis accompagnent ce rapprochement : gagner en agilité malgré le doublement de la taille de l'entreprise et développer l'engagement des collaborateurs dans un contexte de transformation.



Pour y répondre, le Groupe a mené dès 2018 de nombreux chantiers pour parvenir à :

- simplifier la structure sociale en concertation avec les organisations syndicales ;
- développer une culture commune ;
- piloter l'engagement des salariés.

Simplifier la structure sociale en concertation avec les organisations syndicales pour gagner en agilité

En 2018, le Groupe a travaillé sur la simplification de la structure sociale en modifiant la forme de la représentation du personnel à travers la création d'un comité social et économique (CSE). Ce CSE a fait l'objet de la signature de quatre accords qui ont permis de placer le niveau de représentation du personnel au niveau des entités juridiques et non plus au niveau des magasins ou sites, tout en maintenant des relais au plus bas niveau des organisations avec la mise en place de représentants de proximité.

Cette nouvelle structure sociale assure l'efficacité des échanges avec les représentants du personnel tout en garantissant un niveau de proximité suffisant avec les entités opérationnelles et les salariés, améliorant ainsi l'agilité du Groupe dans le déploiement de ses projets.

Développer une culture commune au service de la stratégie tout en favorisant l'engagement

Si les enseignes Fnac et Darty ont chacune une identité propre, elles partagent des valeurs, notamment la conviction que leurs collaborateurs sont leur principal actif et que le client doit être au centre de leurs préoccupations.

Sur la base de ces valeurs et des orientations stratégiques de Confiance+, le Groupe a pour volonté de développer une culture commune, toujours plus orientée client à tous les niveaux de l'entreprise.

Fnac Darty est persuadé que le développement d'un sentiment d'appartenance à un groupe aux valeurs fortes et partagées est un vecteur d'engagement des collaborateurs.

Dès 2018, plusieurs dispositifs et outils ont été déployés en ce sens.

Impliquer les collaborateurs dans le déploiement de la stratégie d'entreprise et développer la cohésion d'équipe

Pour favoriser la cohésion entre les équipes et déployer le plan stratégique Confiance+ dévoilé fin 2017, des séminaires ont été organisés à destination des membres du comité exécutif, des directeurs et directrices mais également des cadres : 24 séminaires de cohésion d'équipe ont ainsi été réalisés entre mai et octobre, avec près de 600 participants.

Le Groupe a également créé un dispositif d'intégration des nouveaux cadres, matérialisé par une journée de séminaire intégrant une présentation de la stratégie Confiance+ par un membre du comité exécutif, afin de poser les bases d'une culture commune.

Développer la mobilité inter-enseigne et la découverte des deux enseignes

Pour favoriser la mobilité inter-enseigne des collaborateurs, une plateforme d'offres d'emplois commune a été créée, permettant à l'ensemble des salariés en France de consulter les offres d'emploi Fnac Darty et de postuler en ligne. En moyenne 400 offres sont disponibles sur le portail RH chaque semaine. Ainsi par exemple sur le poste emblématique de directeur de magasin, trois postes dans des magasins Fnac ont été pourvus par des directeurs de magasins Darty en 2018.

Par ailleurs, le Groupe encourage la solidarité siège-magasins et inter-enseigne pendant les périodes de Noël et de Black Friday, au cours desquelles environ 500 salariés des sièges (Comex compris) prêtent main-forte à leurs collègues des magasins Fnac et Darty et des plateformes logistiques. Cette opération basée sur le volontariat représente depuis deux ans un moment fort de solidarité et de partage entre les équipes. Elle permet aux collaborateurs des fonctions support de découvrir les réalités de leurs collègues sur le terrain, mais également à des salariés Fnac de découvrir l'univers Darty et inversement.

Associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise à travers l'actionnariat salarié

Fnac Darty a voulu renforcer le sentiment d'appartenance et associer plus étroitement les salariés aux futurs succès du Groupe à travers un programme d'actionnariat salarié. Vecteur de partage et d'engagement, ce dispositif a donné aux collaborateurs l'opportunité de devenir indirectement, via un fonds commun de placement d'entreprise, actionnaires de l'entreprise. Déployé en 2018 dans six pays, il prévoyait un abondement de 100 % jusqu'à 700 euros et une décote de 20 %. Avec 4 500 souscriptions (1 500 euros de souscription moyenne), soit un taux de souscription global de 18,13 %, le plan d'actionnariat salarié a augmenté le capital sur plus de 90 000 actions et représenté un abondement net de 2 442 000 euros.

Constituer un comité d'entreprise européen composé de représentants des salariés des deux enseignes

Négocié en 2016 avec les partenaires sociaux des pays européens où opère Fnac Darty, le comité d'entreprise européen est un lieu d'échanges sur la base d'un rapport sur l'évolution et les perspectives des activités. Il se compose de 18 représentants des salariés issus de manière équilibrée des deux enseignes et des cinq pays, et s'est réuni pour la première fois en 2018.

Piloter l'engagement des collaborateurs et permettre aux managers d'apporter des réponses ciblées et rapides

Pour une entreprise dont 72 % des salariés évoluent au contact des clients, l'engagement des collaborateurs est essentiel.

Son pilotage est un levier important pour permettre à chaque filiale et chaque direction de mieux comprendre les situations et ainsi mieux y répondre.

L'un des indicateurs communément suivis, dont les variations peuvent en partie refléter l'évolution de l'engagement des salariés, est l'absentéisme maladie. Ce dernier montre une légère hausse en 2018 par rapport à 2017 mais reste néanmoins dans la moyenne des taux d'absentéisme en France dans le secteur privé (4,59 % en 2016 et 4,72 % en 2017) et est inférieur à la moyenne des taux d'absentéisme en France dans le secteur du commerce (4,86 %) ⁽¹⁾.

Cet indicateur est présenté aux partenaires sociaux une fois par an au niveau de chaque filiale.

Indicateur prioritaire *	2017	2018
Absentéisme maladie ^(a)	4,20 %	4,63 %

* Périmètre : Fnac Darty, hors franchises.

(a) Absentéisme maladie : maladie, longue maladie, hospitalisation. Sont exclus les maladies professionnelles, le congé maternité, paternité et les congés parentaux.

Dans une volonté d'assurer un pilotage de l'engagement au plus près des collaborateurs, de leurs attentes et éventuelles difficultés, le Groupe a déployé en 2018 un dispositif d'écoute innovant.

Son principe est d'adresser chaque mois quatre questions courtes afin de suivre en temps réel « l'humeur » des salariés et permettre aux managers d'apporter des réponses adaptées, ciblées et rapides.

Parmi ces quatre questions mensuelles, deux portent sur diverses thématiques (la qualité de vie au travail, le management, la formation...), une est une question ouverte sur ces mêmes thématiques, et la dernière, la seule à être identique chaque mois, porte sur le niveau global d'engagement du salarié.

Après une phase pilote au premier semestre 2018, le dispositif a été déployé progressivement à partir de juillet auprès des 14 000 collaborateurs de France, déclenchant en peu de temps de nombreuses initiatives en faveur d'une meilleure qualité de vie au travail.

En décembre 2018, 68 % des collaborateurs sondés (5 837 répondants) ont déclaré qu'ils recommanderaient Fnac Darty comme une entreprise où il fait bon travailler.

L'extension à l'international est prévue au premier semestre 2019.

2.1.1.2 / Développer la performance et l'employabilité dans un contexte de transformation métier

Le Groupe investit et innove sur le volet de la formation, pour accompagner ses salariés dans l'évolution de leurs métiers et permettre à l'entreprise de rester performante et agile.

Pour Fnac Darty, il s'agit autant de s'adapter aux évolutions du secteur et aux nouvelles attentes des clients que de mener une politique responsable en permettant à tous les collaborateurs de développer leurs compétences et leur employabilité.

Ce dernier objectif transparaît dans la promotion interne, particulièrement visible au poste de direction de magasins. Ainsi, 74,6 % des directeurs de magasins nommés en 2018 étaient issus de l'interne au niveau du Groupe.

Dispositif important pour accompagner les collaborateurs au plus près de leurs besoins, les revues de développement mises en œuvre sur l'ensemble du Groupe permettent de croiser les regards sur les résultats obtenus par les collaborateurs et sur leurs possibilités d'évolution.

Ces revues donnent lieu à des plans d'action de développement et de mobilité.

(1) Source : Le dixième Baromètre de l'absentéisme® et de l'engagement d'Ayiming publié en septembre 2018, en partenariat avec AG2R La Mondiale auprès de 46 540 entreprises employant 1 836 802 salariés du secteur privé, en France.

Sur le volet de la formation, dans le double objectif d'ancrer l'expérience client dans la culture d'entreprise et de maintenir l'employabilité de ses salariés, Fnac Darty a construit sa stratégie autour de trois axes :

- développer une offre multimodale pour plus d'agilité ;
- développer la performance et la qualité de la relation client ;
- développer l'expertise produit, métier et techniques de vente.

Indicateur prioritaire*	2017	2018
Part des salariés formés dans l'année ^(a)	50,71 %	52,33 %

* Périmètre : Fnac Darty, hors franchises.

(a) Salarié (CDI, CDD, apprentissage) présent au cours de l'exercice et ayant suivi au moins une action de formation dans l'année. Exclues : formations e-learning.

Une offre multimodale pour plus d'agilité

En 2018, Fnac Darty s'est doté d'une Académie qui a réalisé durant l'année un travail important de mutualisation, d'harmonisation et d'internalisation des programmes de formation des deux enseignes. L'Académie Fnac Darty permet au Groupe de gagner en expertise, en agilité et en cohésion.

L'offre de formation, désormais pilotée par cette Académie, s'appuie sur des programmes en présentiel autant que sur du e-learning. À travers cette offre multimodale (ou *blended learning*), Fnac Darty souhaite offrir à ses collaborateurs la possibilité de se former en continu, à leur rythme, en fonction de l'organisation de leur temps de travail, mais également de la diversité de leurs compétences et de leurs objectifs.

Les formations en présentiel donnent à appréhender l'usage du produit dans son ensemble mais aussi ses caractéristiques techniques en détail, permettant ainsi aux collaborateurs de développer leur expertise produits.

Quant aux programmes de formation en e-learning, ils permettent aux salariés et aux franchisés d'avoir accès à plus de 400 modules, accessibles à distance sur ordinateur, *smartphone* ou tablette. En 2018, 108 877 modules ont été validés (contre 82 774 en 2017), en majorité par des vendeurs.

Les équipes formation du Groupe s'appuient de plus en plus sur ce format souple pour étendre leur offre à des sujets moins liés aux produits mais davantage à des grands enjeux de société : lutte contre la corruption et le trafic d'influence, droit à la consommation, protection des données personnelles et détection des agissements sexistes.

Par ailleurs, le Groupe continue de s'appuyer sur une application innovante, NAPS, pour ancrer les apprentissages dans les usages et renforcer la connaissance des produits et services du Groupe. Prix de l'innovation 2016 des *Digital Learning Excellence Awards* organisés par Cegos et AEF, NAPS a pour principe d'inciter à la formation par la gamification et la valorisation des progrès. Cette application permet aux vendeurs de valider une formation produits et techniques de vente, de consulter les fiches d'actualité produits, de répondre à des quiz mais également d'échanger avec la communauté des vendeurs. Ces derniers deviennent ainsi acteurs de leur formation. Depuis 2016, on recense plus de 5 000 « napeurs » Fnac Darty – un chiffre en constante augmentation.

Développer la performance et la qualité de la relation client

Conscient que l'amélioration constante de l'expérience client est vitale pour l'entreprise, Fnac Darty a lancé en 2018 le programme Client+ pour renforcer les engagements du Groupe en travaillant sur plusieurs axes : la connaissance des clients, la singularité des deux marques, les innovations lancées et la correction des irritants clients.

Cette stratégie visant à renforcer la qualité de la relation client s'appuie également sur des programmes de formation ambitieux déployés à destination des collaborateurs en magasin.

- Le programme **Manager 2020**, déployé par la Fnac de 2016 à 2018 à destination des managers en magasins, a ainsi été conçu pour apporter à chaque manager une posture de manager-coach lui permettant de renforcer sa proximité avec ses équipes et de coacher les gestes de la relation client. L'amélioration de l'expérience client dans les magasins de l'enseigne Fnac est visée, en réconciliant performance et plaisir au quotidien pour tous les collaborateurs des magasins.

Le taux de participation a atteint 95 % en formation présentielle, et une assiduité record en e-learning sur plus de 100 heures de formation à distance. En novembre 2018, 378 directeurs et managers ont été certifiés en obtenant un titre de niveau II porté par Grenoble École de Management.

Manager 2020 a reçu deux récompenses : le Prix d'argent de l'innovation pédagogique (Printemps des universités d'entreprise) et la Victoire d'or dans la catégorie « Transformation stratégique », lors de la cinquième édition des Victoires des leaders du capital humain en novembre 2018.

- Pour aller plus loin, le Groupe a lancé en 2018 un programme destiné aux collaborateurs en contact avec les clients, vendeurs Fnac et Darty mais aussi livreurs et techniciens à domicile : **Excellence Client**.

Face à des clients aux exigences croissantes, l'expérience client dans nos enseignes constitue un atout et un enjeu majeur. Afin d'accompagner nos collaborateurs vers l'excellence en matière de relation client et de vente, le programme Excellence Client prévoit un parcours de formation multimodal de 84 heures.

Avec pour objectif de former 800 collaborateurs, ce programme a été conçu en tenant compte des réalités du terrain, tant sur la durée que sur le contenu de la formation. Il offre ainsi un parcours en partie différencié par enseigne et par métier, pour s'adapter aux spécificités et à l'ADN des deux enseignes.

En novembre 2018, les volontaires ont entamé ce parcours de formation qui donnera lieu à une certification reconnue à l'inventaire de la Commission nationale de la certification professionnelle et par la branche professionnelle.

Développer l'expertise métier, produit et techniques de vente

Parce que l'expertise est une composante importante de l'identité de Fnac et Darty, le Groupe s'emploie à renforcer chaque année les compétences de ses salariés, qu'ils soient vendeurs, livreurs, techniciens ou conseillers en centre d'appel.

Les vendeurs sont ainsi régulièrement formés aux produits et services associés ainsi qu'aux techniques de ventes à travers l'ensemble des dispositifs contenus au sein de l'Académie et la participation à des journées coanimées par les marques et l'Académie.

Quant aux techniciens intervenant à domicile, ils ont accès à de nombreux modules multi-marques conçus par une dizaine de formateurs internes. Ces formations mélangent théorie et pratique, et s'appuient parfois sur des prérequis en e-learning. Chaque année, 80 % des techniciens intervenant à domicile suivent au moins une de ces formations. Depuis septembre 2018, tous les nouveaux modules intègrent un volet de sensibilisation à la durabilité des produits, axe stratégique de la politique commerciale et environnementale du Groupe.

L'Académie Fnac Darty a par ailleurs étendu aux collaborateurs Fnac la formation liée à la cuisine, produit stratégique pour la politique de diversification menée par le Groupe. Ainsi, depuis début 2018, des collaborateurs Fnac ont la possibilité de candidater au parcours de formation « Académie cuisine 40 jours » préparant aux métiers de concepteur cuisine.

Par ailleurs, afin de favoriser la montée en compétences de ses collaborateurs, Fnac Darty encourage vivement la valorisation de leur expérience : en 2018, 19 personnes ont obtenu un diplôme (bac pro commerce, bac pro ARCU ou bac pro logistique) grâce au dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE). Depuis 2004, 609 salariés en France ont ainsi valorisé leurs compétences et savoir-faire acquis sur le terrain par un diplôme.

Ainsi, l'offre de formation, multimodale et résolument pensée pour servir la stratégie du Groupe et offrir à ses collaborateurs des moyens d'évoluer, répond à un triple objectif : améliorer la performance, la qualité de la relation client, et favoriser l'employabilité grâce à des diplômes ou des certifications reconnus.

2.1.1.3 / La diversité des équipes : une politique volontariste

Convaincu que la diversité des profils constitue une source de richesse et de créativité, Fnac Darty mène historiquement une politique qui vise à promouvoir l'égalité entre hommes et femmes, l'emploi et/ou le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, des jeunes, des seniors et des personnes éloignées de l'emploi.

Cet engagement se matérialise dès le recrutement, via le recours à des partenaires et canaux de recrutement dédiés aux publics potentiellement discriminés.

Il se manifeste aussi à travers le versement de la taxe d'apprentissage en France : chaque année, entre 10 et 15 % du hors quota de la taxe est versé, au titre de la diversité et du handicap, à des écoles et centres spécialisés (Sport dans la ville, fondation Agir contre l'exclusion, École de la deuxième chance, maison familiale rurale Le Village, Institut Télémaque, etc.).

En Espagne, cet engagement pour la diversité a également été renforcé en 2018 par la signature d'un accord avec le programme Incorpora de la fondation La Caixa, qui œuvre pour l'intégration socio-économique des publics les plus vulnérables (personnes en situation de handicap, chômeurs de longue durée, seniors, immigrés...).

Favoriser l'égalité de traitement entre hommes et femmes

Indicateurs clés *	31 décembre 2017	31 décembre 2018
Part des femmes dans l'effectif total	38,22 %	38,59 %
Part des femmes dans l'effectif « directeur de magasin »	n. c.	10,37 %
Autres indicateurs		
Part des femmes au conseil d'administration	50 %	60 %
Part des femmes au Comex	16,67 %	20 %
Part des femmes au leadership Groupe	19,57 %	20,74 %

* Sauf lorsque ce dernier est précisé, le périmètre concerne Fnac Darty, hors franchises.

En 2018, les collaboratrices Fnac Darty représentaient 38,59 % des effectifs. Un taux à replacer dans le contexte du secteur : retail, logistique et SAV constituent des métiers traditionnellement plus masculins. Pour autant, le Groupe n'entend pas se satisfaire de ce résultat.

Au-delà de l'égalité numérique, Fnac Darty cherche surtout à promouvoir l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes. Cela passe notamment par une égalité des chances dans l'accès aux promotions. Le Groupe a choisi d'agir en visant un poste clé chez Fnac Darty, car emblématique et visible : celui de direction de magasin.

Le pourcentage de femmes à la direction de magasins Fnac stagne autour de 20 %. Pourtant, elles sont plus de 40 % parmi les responsables de département, l'échelon se situant juste au-dessous. Après une analyse des causes expliquant ce constat, le Groupe a lancé en 2017 le programme « DM au féminin ». Avec pour objectif d'atteindre 30 % de femmes directrices de magasins Fnac, ce projet s'articule autour de trois axes : mieux faire connaître le métier et montrer que les femmes y sont en réussite, faciliter les conditions d'exercice dans le respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et renforcer l'accompagnement des femmes qui souhaiteraient évoluer vers cette fonction.

Indicateurs clés	31 décembre 2017	31 décembre 2018
Part des femmes dans l'effectif « directeur de magasin » – Fnac France	21 %	23,26 %

Le programme DM au féminin a vocation à être étendu à Darty en 2019, et la réflexion et sensibilisation autour du leadership féminin plus généralement à d'autres périmètres que l'exploitation.

Favoriser l'inclusion de personnes en situation de handicap

Indicateurs prioritaires *	2017	2018
Part des personnes en situation de handicap dans l'effectif total au 31 décembre	4,43 %	4,29 %
Part des personnes en situation de handicap dans les embauches en CDI ^(a)	–	1,61 % ^(a)

* Périmètre : Fnac Darty, hors franchises.

(a) Note méthodologique : le chiffre 2017 publié dans le Document de référence 2017 n'a pas été repris ici car n'est pas comparable avec le chiffre 2018 du fait d'un changement de méthodologie de calcul. En effet, la méthodologie de 2017 comptabilisait les mutations dans les embauches, quand celle de 2018 ne les comptabilise pas. Cette dernière méthodologie sera reprise pour les prochaines années.

Fnac Darty s'engage de longue date pour l'emploi de personnes en situation de handicap : sensibilisation des équipes, présence sur des forums emploi dédiés, dispositif de professionnalisation adapté, valorisation des bonnes pratiques. La mission Handicap du Groupe pilote cette politique volontariste.

Depuis cinq ans, le Groupe est ainsi partenaire du Greta AISP, spécialiste de la formation du public sourd, pour créer une session de professionnalisation d'un an permettant aux personnes sourdes d'acquérir des compétences reconnues par la branche sur le métier d'hôte(sse) services client. Ce dispositif est un levier d'intégration pérenne pour les personnes sourdes. Chaque année, entre 40 et 67 % sont intégrées en CDD ou CDI à l'issue du contrat de professionnalisation. C'est aussi un moyen de sensibilisation des équipes et des clients. Une réussite récompensée en 2018 par le prix Coup de cœur du jury de la cinquième édition des Trophées LSA de la diversité et de la RSE.

Afin d'encourager les équipes à s'engager toujours plus, le Groupe a également renouvelé le concours baptisé « Handi'Trophée » lancé en 2017. Ce concours interne vise à valoriser l'entité ayant mis en place le meilleur dispositif de promotion de l'emploi des personnes handicapées.

Enfin, l'engagement de Fnac Darty passe également par la formation des collaborateurs à la prise en charge des clients en situation de handicap : en 2018, deux modules e-learning ont été suivis par plus de 7 000 collaborateurs Fnac Darty.

Favoriser l'insertion des jeunes, le maintien dans l'emploi des seniors et l'égalité des chances

Depuis plusieurs années, Fnac Darty mène une politique active d'insertion professionnelle des jeunes en favorisant l'alternance. Au 31 décembre 2018, le Groupe accueillait 732 collaborateurs en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage. Ces alternants sont présents dans tous les métiers : vente, service client, logistique, SAV, mais aussi dans les fonctions support comme la comptabilité, le marketing, la communication ou encore les ressources humaines.

Par ailleurs, Fnac Darty est engagé en faveur de l'emploi et du maintien dans l'emploi des seniors. Dans ce but, le Groupe a mis en place des dispositifs d'accompagnement de l'aménagement du temps de travail pour les plus de 55 ans : le maintien de l'indemnité de départ à la retraite dès 56 ans ainsi qu'un 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 et possibilité de réaliser un bilan de santé sur le temps de travail.

2.2 / Risque n° 2 : Adéquation du modèle d'affaire aux enjeux sociétaux

« La grande question est de partir de ce que l'on est, pour se demander ce que l'on peut faire de mieux, de différent, de plus ⁽¹⁾. ». Ces mots d'Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty, reflètent la préoccupation constante du Groupe de faire évoluer son modèle en y intégrant toujours plus les enjeux de société liés à ses activités.

Dans le cadre de la consultation des parties prenantes externes, deux enjeux sociétaux impliquant le modèle d'affaires du Groupe ont émergé :

- A/ favoriser une consommation plus responsable ;
- B/ favoriser le développement économique, culturel et social dans les territoires.

Ces enjeux ne sont pas considérés comme une contrainte, mais comme une opportunité de se différencier. Pour cela, le Groupe peut s'appuyer sur la complémentarité de Fnac et Darty.

2.2.1 / ENJEU CLÉ 2A : FNAC DARTY, L'ACTEUR DE SON SECTEUR LE MIEUX POSITIONNÉ POUR ACCOMPAGNER SES CLIENTS VERS UNE CONSOMMATION PLUS RESPONSABLE

Dans un contexte de crise environnementale et économique, les comportements d'achat évoluent. La « consommation responsable », qui intègre des questions éthiques, environnementales ou sociales, connaît une croissance importante. En quête de valeurs, le consommateur devient consomm'acteur ; l'acte d'achat revêt une dimension politique.

L'édition 2017 du baromètre de Greenflex intitulé « Les Français et la consommation responsable » montre par exemple que pour 52,9 % des Français (+ 2,4 points), la consommation responsable se traduit en premier lieu par le fait de consommer autrement (des produits labellisés, éthiques, locaux, moins polluants...). Cette vision prend de l'ampleur depuis 2012 (+ 12,5 points), creusant l'écart avec l'idée de réduire sa consommation (14 % ; - 2,3 points) ou de ne plus consommer de produits ou services superflus (31,8 % ; - 0,4 point).

De son côté, Fnac Darty consulte également ses clients chaque année sur leur niveau de consommation responsable et sur leurs attentes vis-à-vis de Fnac et Darty en termes d'actions en faveur de l'environnement et de la société en général.

L'enquête de 2018 confirme une forte attente des clients en matière de consommation responsable. Plus précisément, ils attendent de Fnac Darty de l'information et des actions en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits.

Fnac Darty répond à ces attentes à travers deux axes stratégiques :

- s'engager pour un choix éclairé ;
- développer une économie plus circulaire.

Pour cela, le Groupe peut s'appuyer sur l'ADN de ses deux enseignes : l'expertise conseil pour la Fnac et l'expertise SAV pour Darty.

2.2.1.1 / Fnac Darty s'engage pour un choix éclairé

Aider à mieux choisir : la mission historique du Labo Fnac

Le Labo Fnac est un concept unique, au service des clients de l'Enseigne depuis 1972. Équipés d'un ensemble de systèmes de mesure sophistiqués, ses experts testent chaque année la performance technique de centaines de nouveaux produits électroniques. Les méthodes scientifiques et objectives du Labo sont reconnues par les plus grandes marques, qui viennent régulièrement y faire évaluer leurs prototypes.

(1) Extrait de l'interview d'Enrique Martinez dans LSA du 29 novembre 2018.



Les résultats des tests sont publiés chaque mois sur le site fnac.com, et depuis décembre 2016 sur labofnac.com, un nouveau site d'information sur les produits high-tech, qui publie les tests du laboratoire complétés de rédactionnels, pour aider les consommateurs à bien choisir. Le Labo Fnac n'a d'équivalent dans aucune autre enseigne de la distribution : la culture d'indépendance qu'il incarne le différencie de ses concurrents par la crédibilité de sa prescription et lui permet ainsi de développer une relation de confiance inégalée vis-à-vis des consommateurs.

En 2018, 1 038 tests ont été réalisés sur 492 produits (contre 868 tests sur 382 produits en 2017), pour comparaison sur la base de critères de performance parfois difficiles à apprécier sur le point de vente. Certains produits comme les produits multimédias (PC, tablettes et *smartphones*) nécessitent trois à cinq tests complémentaires (écran, photo, radio, audio, autonomie).

En 2018, le Labo Darty a rejoint le Labo Fnac pour élargir le champ des produits couverts et renforcer son expertise.

La note d'impact environnemental : une innovation Fnac étendue à Darty en 2018

Dès 2013, la Fnac a mis en place un affichage environnemental sur les téléviseurs, étendu en 2015 aux PC, tablettes et téléphones mobiles et ce, aussi bien en magasin que sur fnac.com.

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 tout au long de son cycle de vie, depuis sa fabrication jusqu'à son déchet en passant par son transport et son utilisation.

Reconnu comme précurseur, Fnac Darty a participé en 2017 et 2018 à l'élaboration d'un affichage environnemental de référence avec le ministère de la Transition écologique et solidaire, l'Ademe et trois autres entreprises volontaires.

Le logo et la méthodologie issus de cette collaboration inédite ont été validés et déployés en 2018 sur les sites fnac.com et darty.com et sur l'ensemble des magasins Fnac.

Sur l'année écoulée, environ 69 % des références de téléviseurs, PC, tablettes et téléphones mobiles proposés à la vente dans les magasins Fnac ou sur fnac.com ont une note d'impact environnemental, ce qui représente 3 002 produits.

La couverture des produits disposant de cette note sur darty.com sera publiée en 2019.

Baromètre du SAV : partager des informations comparatives dont seul Darty dispose

Fnac Darty a lancé en juin 2018 son premier « baromètre du SAV », qui informe les clients sur la durée d'usage de 15 catégories d'équipements électroménagers et multimédias, par marque. Les données de ce baromètre sont publiées sur le site du Labo Fnac et seront mises à jour et complétées chaque année.

Numéro 1 du SAV en France, le Groupe dispose d'une base de données unique. Il s'est appuyé sur l'analyse de 591 271 interventions pour réparations et sur une enquête menée auprès de 27 543 clients Darty avant de livrer ses conclusions. Ce travail a été mené en partenariat avec Harris Interactive pour garantir la fiabilité et l'objectivité des résultats.

Les enseignements qu'apporte le baromètre, tels que les causes des pannes, la disponibilité des pièces détachées ou la durée d'usage, permettent au client d'acquérir de nouvelles clés pour mieux choisir et mieux utiliser son équipement.

L'indice de réparabilité, Fnac Darty pionnier

À l'heure où des marques sont mises en cause pour leur rôle dans l'obsolescence programmée ou anticipée de leurs produits, Fnac Darty prend le contre-pied de ces pratiques en apportant une information sur la réparabilité des produits.

Ce projet lancé en 2018 s'appuie sur l'expertise technique du Labo Fnac, qui a étudié la réparabilité des ordinateurs portables à partir de dix critères, dont la disponibilité de documents ou notices comprenant des instructions de démontage ou d'aide au diagnostic, la simplicité de démontage ou encore la disponibilité et le prix des pièces détachées.

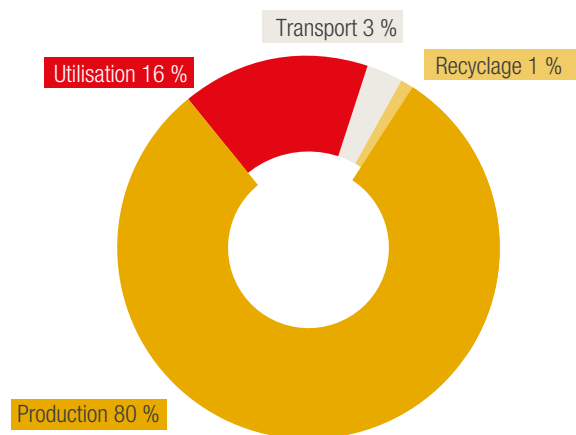
Fin 2018, 38 ordinateurs portables ont été soumis à cette évaluation et leur indice de réparabilité est accessible sur fnac.com. Le Groupe a l'ambition d'étendre chaque année, en nombre et en catégories de produits, cette évaluation.

2.2.1.2 / Fnac Darty s'engage pour une économie plus circulaire

Les impacts environnementaux des produits techniques sont importants : extractions de ressources naturelles, pollutions, émissions de gaz à effet de serre, production de déchets...

L'étude de Greenpeace 2017 sur l'impact environnemental des produits électroniques montre que l'étape la plus impactante sur l'environnement est sa fabrication, comme en atteste l'exemple du *smartphone*.

Émissions de gaz à effet de serre d'un smartphone



Source : <https://www.greenpeace.org/usa/reports/greener-electronics-2017>.

Conscient de la nécessité de rendre son modèle économique moins impactant, le Groupe s'engage fortement pour une économie plus circulaire. Cet engagement s'appuie sur l'activation de quatre leviers : informer le client pour l'aider à mieux choisir, favoriser la réparation, donner une seconde vie aux produits et développer la collecte pour recyclage.

Informer les clients pour les aider à mieux choisir et inciter les fournisseurs à concevoir plus durable : des innovations saluées par le ministère de la Transition écologique et solidaire

La section 2.2.1.1, consacrée à la mission d'information et de conseil du Groupe, décrit deux projets innovants lancés en 2018 venant contribuer à la politique d'économie circulaire du Groupe : le baromètre du SAV et l'indice de réparabilité.

Concernant ce dernier projet, le Groupe devance l'obligation d'afficher en 2020 un indice de réparabilité prévue par la Feuille de route de l'économie circulaire (FREC) portée par le ministère de la Transition écologique et solidaire.

Pour l'aspect novateur et volontaire des actions menées par le Groupe en faveur d'une information sur la réparabilité et la durée d'usage des produits, le ministère a remis à Fnac Darty le prix Entreprises et Environnement (catégorie « Économie circulaire ») lors du salon Pollutec en novembre 2018.

Ces innovations permettent aux clients de mieux choisir et contribuent à faire évoluer les pratiques des fabricants qui sont incités à éco-concevoir pour être mieux évalués.

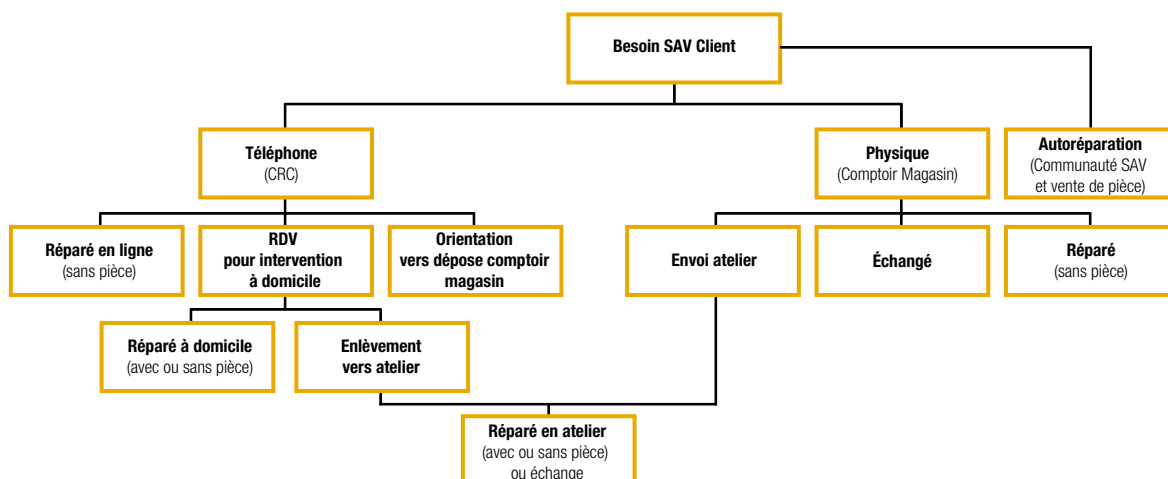
Favoriser la réparation pour éviter le remplacement et favoriser les emplois non délocalisables

Réparer un produit, c'est éviter son déchet et la fabrication de son remplaçant, mais ce sont également des emplois non délocalisables et une équation économique de plus en plus favorable au client.

Chiffres clés :

- techniciens dédiés au SAV : 2 019, dont
 - techniciens à domicile ou en atelier : 1 621,
 - relation client à distance : 398 ;
- 2 615 119 appels assistance SAV ;
- nombre de produits rapportés en magasins : 1 117 271 produits ;
- nombre de produits réparés à domicile ou en atelier : 1 397 348 ;
- nombre de dossiers SAV résolu en magasin : 620 483.

Description de l'organisation SAV





Le Groupe est un acteur majeur de la réparation des appareils électrodomestiques en France. Il propose à ses clients des services de réparation inclus dans le cadre des garanties ou facturés lorsque l'appareil n'est plus couvert par la garantie. Ces services permettent d'augmenter la durée de vie des produits en incitant à réparer plutôt qu'à remplacer.

Le lancement de Darty+ en 2017, qui promet de rendre la réparation plus simple et plus accessible, montre la volonté du Groupe de renforcer cette activité.

Darty+ est une offre d'abonnement de 59 euros par an pour un service d'assistance premium. Les abonnés bénéficient d'une intervention à domicile en 24 heures, hors pièces détachées, pour leurs équipements électroménagers et électroniques achetés dans les enseignes du Groupe ou ailleurs, ainsi que d'un accès illimité prioritaire à l'assistance téléphonique, même après la fin de garantie.

L'objectif de Darty+ est d'apporter une solution rapide à toutes les questions portant sur l'installation, la connexion, l'utilisation, l'entretien ou le dépannage, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Développer l'activité réparation, c'est également soutenir l'insertion professionnelle et l'emploi non délocalisable.

Les 1 621 techniciens du Groupe reçoivent un programme de formation adapté leur permettant de suivre les évolutions techniques des produits, de rester performants et d'améliorer leur employabilité. Par ailleurs, en l'absence de cursus spécialisé dans la réparation, les équipes Fnac Darty forment chaque année « sur le terrain » de nouveaux techniciens, notamment via l'apprentissage.

Afin d'être en mesure d'offrir une qualité de service optimale sur l'ensemble de la gamme, des accords de réparation sont signés avec chaque marque permettant ainsi au Groupe de se procurer les pièces détachées nécessaires, au-delà du temps indiqué par les fournisseurs.

Le Groupe favorise l'auto-réparation pour les produits hors garantie grâce à la plateforme du SAV lancée en 2018.

Cette plateforme permet aux clients de s'entraider et de commander les pièces détachées nécessaires à l'autoréparation. Le Groupe y publie progressivement la base de connaissance technique construite depuis plus de 20 ans par le SAV Darty.

Par ailleurs, cet espace collaboratif permet aux internautes et aux techniciens Fnac Darty de partager leur expérience et savoirs pour allonger la durée de vie des produits, et se présente comme un « Wikipédia de la réparation ». Son contenu est validé par une équipe d'experts du SAV dédiée qui labellise les meilleures solutions pour les rendre toujours visibles et accessibles au plus grand nombre, en toute confiance.

Le Groupe renforce son activité de réparation grâce à l'acquisition de la société WeFix en 2018.

Fondé en 2012, WeFix dispose d'un réseau de 59 points de vente en France et en Belgique, ainsi que d'une équipe d'experts offrant un service de réparation rapide (20 minutes en moyenne) des principaux modèles de *smartphone*. Toutes les réparations sont garanties un an, notamment grâce à l'utilisation de composants originaux ou compatibles. WeFix procède ainsi à plus de 12 000 réparations par mois.

À l'occasion de cette acquisition, Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty, a déclaré : « *Cette prise de participation est une nouvelle illustration concrète du plan stratégique Confiance+ et vise à positionner Fnac Darty comme un référent de la réparation de smartphones et de services associés ainsi qu'à offrir un écosystème enrichi aux clients. Elle renforce également l'engagement de Fnac Darty dans le développement de l'économie circulaire, et l'allongement de la durée de vie des produits électroniques.* »

L'activité « seconde vie » pour trouver des solutions responsables à tous les retours clients et invendus

Afin de favoriser la seconde vie de produits retournés par les clients, abîmés lors de leur transport ou retirés des rayons pour diverses raisons, le Groupe active trois leviers :

- revente de produits sur Fnac occasion, Darty occasion ou à des soldeurs ;
- don à des acteurs de l'économie sociale et solidaire ;
- contrôle technique de produits pour favoriser leur revente entre particuliers.

La revente d'occasion à destination des clients ou des soldeurs

La revente d'occasion sur les sites fnac.com et darty.com concerne les produits en bon état.

Il s'agit de produits issus des entrepôts dont l'emballage a été abîmé, de produits testés par le Labo Fnac, de produits retournés par les clients dans le cadre du droit de rétractation dans les 14 jours après achat sur Internet ou encore de retours avec échange à neuf dans le cadre de garanties.

Les produits retenus pour être revendus d'occasion à nos clients reçoivent un nettoyage des données personnelles et sont reconditionnés. Ils bénéficient du label Fnac Occasion ou Darty Occasion permettant au client de « changer d'avis » sous 14 jours et intégrant une garantie de six mois.

Les autres sont revendus à des soldeurs qui ont tous signé une charte de responsabilité les engageant notamment à nettoyer les données personnelles.

En 2018, plus de 44 000 produits ont ainsi été revendus par Fnac et Darty occasion, un chiffre en hausse de 34 % par rapport à 2017.

Le don à des acteurs de l'économie sociale et solidaire

Depuis 1984, Darty est partenaire du réseau solidaire Envie (Entreprise nouvelle vers l'insertion par l'économie). Près d'un tiers des gros électroménagers repris chez les clients Darty leur sont confiés. Envie les trie, les nettoie, les répare, les reconditionne et les revend d'occasion dans son réseau de magasins. Chaque jour, environ 190 appareils connaissent ainsi une seconde vie.

De son côté, la Fnac est partenaire du Secours Populaire depuis 10 ans et organise chaque année une grande braderie à partir d'invendus (la Braderie solidaire de Dijon). Les recettes sont reversées à l'association, qui finance ainsi chaque année l'organisation de vacances pour des centaines d'enfants défavorisés.

En 2018, lors de la Braderie solidaire, 164 670 euros ont été remis par la Fnac au Secours Populaire.

Par ailleurs, la Fnac associe ses clients à ses actions en faveur du réemploi en les invitant chaque année à donner des livres au profit de l'association Bibliothèques sans frontières. Cette Grande

Collecte, organisée dans les magasins Fnac en France, a permis en six ans de collecter près d'un million de livres. Ces livres viennent soutenir les programmes d'accès à l'éducation et à la culture mis en place par l'ONG dans des territoires ayant subi des conflits ou des catastrophes naturelles.

Enfin, le Groupe a octroyé des dons ponctuels de produits pour une valeur de 1,9 million d'euros.

Favoriser la revente de smartphones entre particuliers grâce au « contrôle technique »

Une autre manière d'encourager le réemploi est de faciliter la revente entre particuliers.

Ainsi, Darty a lancé en 2017 le service « Contrôle technique smartphone », qui permet aux particuliers désireux de revendre leur smartphone en C2C (par exemple sur fnac.com via le dispositif « vendez le vôtre ») de faire contrôler leur appareil par le service Darty préalablement à la vente.

À l'issue d'un contrôle technique positif (état technique, état esthétique, consultation de la base des téléphones volés), le particulier souhaitant revendre son smartphone se voit remettre un certificat attestant du bon état de l'appareil. Une garantie pour l'acheteur, qui sécurise son achat en ayant connaissance de l'état du smartphone et en étant certain que celui-ci n'est pas déclaré volé.

Fnac Darty a présenté cette innovation lors du salon Pollutec qui s'est tenu en novembre 2018 à Lyon.

La collecte et le recyclage pour limiter l'impact environnemental des déchets

Indicateurs prioritaires	2017	2018
Volumes de DEEE collectés pour Éco-systèmes (France + franchises)	42 674 tonnes	45 188 tonnes
Volumes de DEEE recyclés (Groupe ^(a))	46 370 tonnes	57 352 tonnes

(a) Les volumes Groupe ne sont pas comparables car le périmètre en 2017 excluait BCC. Le périmètre 2018 comprend l'ensemble du Groupe.

Conscient que le principal impact en matière de déchets provient des produits qu'il commercialise, le Groupe est très engagé, et cela depuis de nombreuses années, dans la reprise des anciens matériels électriques et électroniques de ses clients.

Depuis plus de dix ans, lors d'une livraison à domicile d'un équipement volumineux, le client a la possibilité de remettre jusqu'à deux appareils aux livreurs. Ces derniers les confient ensuite à l'éco-organisme à but non lucratif Éco-systèmes, agréé pour recycler les DEEE et qui s'engage à extraire les substances dangereuses de chaque appareil et à recycler les appareils à hauteur de 89 % en moyenne : 81 % valorisés sous forme de matières premières secondaires et 8 % sous d'autres formes (énergie, remblais...).

Pour les petits matériels, qu'ils soient achetés ou non dans l'une des deux enseignes, le client a la possibilité de les déposer dans les bornes de collecte présentes dans tous les magasins, afin qu'ils soient également recyclés par Éco-systèmes.

En France, le volume des appareils collectés et confiés à l'éco-organisme par Fnac Darty représente 45 188 tonnes en 2018. Ce volume d'appareils recyclés fait du Groupe le principal contributeur des métiers de la distribution chez Éco-systèmes.

Ailleurs en Europe, Fnac Darty collecte les DEEE pour des prestataires chargés de leur recyclage. Les cinq autres pays où le Groupe possède des magasins ont ainsi collecté 12 164 tonnes de déchets électriques et électroniques.



Le Groupe collecte également d'autres déchets pour les éco-organismes agréés pour leur recyclage (pile, lampes et néons, et cartouches d'encre par exemple). Ces déchets proviennent à la fois des consommations de l'entreprise et de celles des clients, qui ont la possibilité de venir déposer leurs déchets dans les bacs de collecte mis à leur disposition dans tous les magasins de France.

Ainsi, en France, plus de 150 000 cartouches d'encre ont été remises aux Ateliers du Bocage, une entreprise du réseau Emmaüs, qui utilise la valorisation des déchets comme vecteur d'insertion professionnelle.

2.2.2 / ENJEU CLÉ 2B : CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET CULTUREL DANS LES TERRITOIRES

Fnac Darty s'appuie aussi bien sur ses magasins que sur ses sites marchands pour développer son action sociétale.

L'ouverture importante de magasins, augmentant le maillage territorial, permet à Fnac Darty d'être au plus près de ses clients mais aussi de contribuer à l'activité économique de villes moyennes, de soutenir les projets d'associations locales et de favoriser l'accès à la culture au plus grand nombre.

Les sites marchands sont de leur côté un formidable vecteur de partage avec nos clients de notre politique de solidarité. La mise en place en 2017 d'un dispositif de micro-dons en faveur d'associations partenaires a connu un grand succès.

2.2.2.1 / Contribuer à l'activité économique locale

Chiffres clés :

- le chiffre d'affaires des magasins représente 81 % du chiffre d'affaires total ;
- 780 magasins ;
- 66 ouvertures de magasins en 2018.

Fnac Darty ouvre des magasins chaque année, grâce à sa stratégie de développement par la franchise, pour une couverture toujours plus importante sur les villes de taille moyenne.

Le Groupe est convaincu que c'est notamment à travers cette proximité qu'elle maintient avec ses clients ce lien de confiance si particulier tissé au fil de l'histoire des deux enseignes.

Cette stratégie a par ailleurs une vertu sociétale forte : elle contribue à la création d'emplois non délocalisables, et à développer l'activité économique et sociale des villes moyennes dans lesquelles ces magasins s'implantent.

2.2.2.2. / L'accès à la culture au plus grand nombre : une mission historique de la Fnac

La politique d'action culturelle du Groupe traduit une volonté très forte de démocratisation de l'accès à la culture, en favorisant la mise en relation des publics avec les créateurs et en investissant pour le rayonnement et la diffusion des œuvres. Ceci se traduit par :

- l'organisation d'événements gratuits dans les magasins : 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 (17^e édition), Prix de la BD (6^e édition) et prix Goncourt des Lycéens (30^e anniversaire). Ces trois temps forts dans l'année permettent une mise en avant massive des auteurs et des ouvrages auprès de différentes typologies de publics. 2018 aura également vu la poursuite du salon Fnac livres créé en 2016 et qui a réuni près de 15 000 visiteurs et plus de 100 auteurs du 14 au 16 septembre 2018 ;
- le développement du festival Fnac Live (8^e édition) : 30 concerts gratuits sur trois jours, près de 100 000 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.

Chiffres clés de l'année 2018 pour l'action culturelle en France :

- une équipe dédiée en France : 15 collaborateurs dont 6 en régions ;
- 1 650 événements culturels organisés dans les magasins Fnac en France :
 - soit 37 événements par semaine en moyenne sur 44 semaines effectives,
 - 408 événements sur Paris/Île-de-France,
 - 1 242 événements en régions.

À l'étranger, la Fnac poursuit cette même ambition de son soutien à la création et l'accès à la culture, à travers des prix, des expositions, des rencontres, des dédicaces et des concerts gratuits dans les magasins.

À noter qu'au Portugal, l'année 2018 marquait les 20 ans de l'Enseigne dans le pays. À cette occasion, près de 6 300 événements culturels gratuits autour de la musique, de la photographie, du cinéma et du livre ont rassemblé plus d'un million de personnes.

2.2.2.3 / Le Web, un formidable facilitateur de dons au profit d'associations

Le Groupe associe ses clients à ses engagements en leur proposant de réaliser de petits dons lors de leurs achats sur fnac.com ou sur Fnac spectacles.

Sur fnac.com, à travers un partenariat avec l'association Un rien c'est tout, ces petits dons ont atteint un montant total en 2018 de 103 351 euros (78 245 donateurs) qui ont permis à une dizaine d'associations bénéficiaires de sensibiliser 6 000 enfants à la protection des océans, d'acheter du matériel médical pour les médecins qui accompagnent les femmes exilées dans la « jungle » de Calais, d'équiper en mobilier trois maisons pour les enfants de la DASS, de financer des ateliers de coaching pour le retour à l'emploi de femmes malades de cancer, ou encore d'offrir 15 000 livres pour les enfants de quartiers populaires.

Sur Fnac Spectacles, depuis le lancement en novembre 2016 d'un partenariat avec l'entreprise sociale Common Cents, les petits dons ont permis de collecter près de 250 000 euros au bénéfice de 19 associations. Ces sommes ont permis la création de deux emplois pendant un an pour des personnes en situation de grande exclusion, la réalisation d'un vœu pour neuf enfants hospitalisés atteints de maladie grave, le financement de près de 6 000 repas bios et locaux dans les cantines des enfants, la création d'une pépinière dans un village du Cambodge, l'accès à l'eau potable pour un village, le financement de plus de 3 000 nuitées permettant à des parents de rester auprès de leur enfant hospitalisé, de 652 cours de musique pour des enfants en grande difficulté, de 671 journées de vacances à des personnes qui n'y ont pas accès habituellement...



2.3 / Risque n° 3 : Externalités négatives liées aux activités de Fnac Darty

2.3.1 / ENJEU CLÉ 3 : RÉDUIRE LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX ET LES RISQUES ROUTIERS

Si l'accompagnement des salariés et l'adaptation du modèle d'affaires aux enjeux sociétaux sont des responsabilités d'ordre stratégique pour Fnac Darty, réduire les impacts associés à ses activités est un objectif d'exemplarité incontournable.

Cette responsabilité doit être replacée dans le contexte spécifique des activités de l'entreprise, et notamment à l'aune du développement rapide de son modèle omnicanal. Afin de devenir la plateforme omnicanale de référence en Europe, le Groupe entend poursuivre l'élargissement de son offre de services afin de saisir les nouvelles opportunités de marché et de s'adapter aux attentes des clients, aspirant à plus de rapidité, plus de simplicité et plus de personnalisation.

Transporter des marchandises des entrepôts aux magasins, livrer un colis par la Poste ou un gros électroménager à domicile, dépanner ou encore reprendre un ancien équipement : la logistique est donc au cœur des activités du Groupe.

Fnac Darty a pleinement conscience des externalités négatives que ses activités engendrent. Le présent chapitre décrit les enjeux associés à certaines activités importantes du Groupe, puis les politiques d'atténuation mises en œuvre pour limiter ces impacts.

2.3.1.1 / Enjeux associés aux activités de transport

La logistique B2C e-commerce et B2B

Afin d'offrir aux clients une gamme de services complète et efficace sur l'ensemble de ses territoires, Fnac Darty dispose d'atouts considérables issus de la complémentarité entre les deux enseignes. En Europe, le Groupe dispose ainsi d'un réseau de dix entrepôts (plus de 350 000 m² au total), qui traitent chaque année plus de 200 millions de commandes. Ce réseau intervient au service des 780 magasins des deux enseignes et de ses millions de clients.

La livraison à domicile de GEM et la reprise

La livraison est constituée de 73 plateformes intégrées Fnac Darty et de 12 plateformes franchisées. Il s'agit du plus important réseau de plateformes de proximité de France. Sa mission est de livrer et installer les nouveaux produits, et de récupérer les anciens appareils de tous les clients Darty, Fnac et MisterGoodDeal (le site discounteur de Darty). Environ 1 000 livreurs-installateurs interviennent chaque jour chez les clients grâce à un parc de 460 véhicules en propre. En 2018, Fnac Darty a réalisé plus de 1,6 million de livraisons.

La transformation omnicanale dans laquelle le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années a permis d'accompagner une profonde évolution des habitudes de consommation : ainsi en 2018, les livraisons « le jour même » et le lendemain des produits techniques ont représenté environ 70 % des livraisons totales, contre seulement 30 % en 2014.

L'intervention à domicile SAV

L'expérience de Darty constitue un actif irremplaçable, au cœur du « Contrat de Confiance » lancé en 1973 et du modèle « meilleur prix, meilleur choix, meilleur service ». Le service après-vente est un facteur véritablement différenciant par rapport aux offres proposées par les *pures players* et fortement créateur de valeur. L'organisation associée à ce service peut s'appuyer sur un large maillage du territoire : 28 centres de services à domicile, auxquels sont rattachés 800 techniciens.

Toutes ces activités, au service des clients et du développement de l'entreprise, engendrent des externalités négatives que Fnac Darty cherche à limiter.

2.3.1.2 / Politiques d'atténuation

Fnac Darty a pour responsabilité de :

- réduire l'impact carbone lié au transport et à l'énergie ;
- réduire l'impact déchets lié aux emballages ;
- réduire le risque d'accident de la route pour les livreurs et les automobilistes qui les entourent.

Réduire l'impact carbone lié au transport et à l'énergie

Bilan carbone Opérations et Exploitation

(en $teqCO_2$)	2018
Scope 1 (majoritairement lié au transport B2B et B2C)	31 726
Scope 2 (majoritairement lié à la consommation d'électricité)	11 924
Scope 3 (majoritairement lié à l'activité e-commerce)	180 257

Les périmètres et la méthodologie sont décrits en section 2.5 « Note méthodologique de reporting », page 67.

Description des politiques d'atténuation

Transport B2B

(en $teqCO_2$)	Scope 1	Scope 3
Impact carbone B2B ^(a)	12 119	2 565

(a) Les données transport BtoB recouvrent les livraisons aller-retour depuis le site logistique vers nos magasins, nos boutiques dans les gares et les aéroports.

Fnac Darty a conscience qu'il doit agir sur le transport pour limiter ses impacts sur la qualité de l'air et des eaux, et sur les nuisances sonores, en particulier en milieu urbain.

Le Groupe se concentre sur trois leviers : limiter les distances parcourues par les produits grâce à un réseau d'entrepôts

adapté, maximiser et optimiser le chargement des camions, et enfin favoriser le transport multimodal lorsque cela est possible. La stratégie globale vise à développer des systèmes de transport alternatifs respectant les impératifs de coûts, délais et disponibilité pour in fine satisfaire les clients.

Transport B2C

La livraison e-commerce concerne les colis livrés par des transporteurs messagers. Le type de transport détermine le poids CO_2 .

	Nombre de colis livrés en 2018	Part des colis neutre en carbone	Scope 3 (en $teqCO_2$)
Impact carbone B2C e-commerce ^(a)	12 240 645	70 %	168 610

(a) Si le colis est placé dans un camion du Groupe pour livrer un magasin, la donnée est déjà présente dans la partie B2B.

Afin de réduire l'impact carbone lié au flux de marchandises e-commerce (B2C), le Groupe a choisi de faire appel à des prestataires de services « neutres en carbone » tels que Colissimo et Chronopost.

Colissimo agit chaque jour pour réduire son empreinte environnementale en augmentant régulièrement le parc de véhicules électriques, en optimisant les livraisons grâce au chargement en bloc et en utilisant à 100 % de l'électricité d'origine

renouvelable. Pour compenser toutes ses émissions de CO_2 résiduelles, La Poste investit dans des projets de compensation de carbone certifiés selon les normes les plus strictes. Ainsi, 100 % des colis expédiés via Colissimo sont neutres en carbone et 50 % des envois Fnac Darty sont effectués via Colissimo.

En 2018, ce processus a été étendu à Chronopost, de sorte que 80 % des livraisons e-commerce Fnac Darty France sont désormais neutres en carbone.

Livraison et reprise GEM

(en $teqCO_2$)	Scope 1	Scope 3
Impact carbone Livraison et reprise GEM ^(a)	9 924	2 591

(a) Pour la France, la méthodologie utilisée est la consommation en carburant de la flotte de camion, multiplié par le taux de sous-traitance.

Pour la livraison au dernier kilomètre, de nouvelles réglementations invitent à repenser les modes de transports marchandises.

D'ici à 2020 en France, 20 camions de livraisons Darty rouleront au gaz naturel véhicule (GNV). Seuls les camions effectuant des

tournées « intra-muros » seront concernés dans un premier temps, et le Groupe va également accompagner ses sous-traitants.

D'autres solutions de livraison sont également à l'étude : mix fluvial, partenaire logistique « vert » très proche de Paris, etc.

Intervention à domicile

(en teqCO ₂)	Scope 1	Scope 3
Impact carbone Intervention à domicile SAV	2 741,4	715,1

Le Groupe lance d'importantes innovations sur les services SAV à distance. Par exemple, le « Bouton connecté » de Darty a été développé en y ajoutant la technologie vidéo, permettant aux clients d'utiliser la fonction vidéo de leur *smartphone* pour avoir un lien visuel avec un conseiller et échanger avec lui par téléphone,

permettant au personnel Darty d'effectuer plus facilement un diagnostic avant de se déplacer. Cela permet également d'éviter un déplacement, en intervenant directement avec le client par téléphone.

Consommation d'électricité

2018	Électricité (en MWh)	Surface (en m ²)	Consommation (en kWh/m ²)	Scope 2 (en teqCO ₂)	Scope 3 (en teqCO ₂)
Impact carbone lié à la consommation d'électricité	204 681	1 549 442	132,1	11 873	2 528

Le Groupe privilégie de plus en plus les énergies d'origine renouvelables dans son mix énergétique. Fnac France et Darty France ne se sont pas encore approvisionnés en électricité « verte », mais 100 % de l'électricité achetée par Fnac Belgique,

Fnac Suisse et Fnac Espagne provient d'une production renouvelable et 53 % pour Fnac Portugal. Côté Darty, Vanden Borre (Belgique) s'approvisionne à 10 % en électricité « verte ».

Réduire l'impact déchets lié aux emballages

Les activités logistiques de Fnac Darty génèrent principalement des déchets d'emballage : palettes de produits protégées de film plastique et emballages carton des colis destinés à être livrés aux domiciles des clients ou en magasin dans le cadre du *Click&collect*.

Ces emballages représentent en 2018 les volumes suivants :

Indicateurs prioritaires *	2018
Achats annuels de carton	3 700 tonnes
Achats annuels de plastique	555 tonnes

* Périmètre Groupe (hors BCC).

Pour limiter ces déchets, Fnac Darty active deux leviers : l'optimisation des emballages et leur récupération/revalorisation.

Optimisation des emballages de colis

Outre l'amélioration de l'expérience client, l'optimisation des emballages vise à réduire la consommation de carton et de surface utilisée dans les entrepôts et les magasins, ainsi que les coûts de transport. Des sites logistiques de Fnac Darty ont expérimenté en 2018 une solution entièrement automatisée permettant de réduire au maximum la quantité de carton à utiliser grâce à la découpe sur mesure du colis. Ce système automatisé permet de réduire de 26 à 30 % la consommation de carton et de gagner 15 à 20 % d'espace au sol, et autant de volume dans les camions.

Cette solution sera étendue à d'autres sites en 2019.

Récupération et revalorisation des emballages

Une déchetterie 100 % Fnac Darty pour le traitement de toute l'Île-de-France

Fondée en 1994 par Darty, la déchetterie de Mitry-Mory est un élément central de la politique de gestion des déchets du Groupe.

Situé à proximité d'un entrepôt et d'une plateforme logistique de livraison des produits livrés aux clients en région parisienne, le centre de traitement de Mitry-Mory centralise en effet les déchets de la région Île-de-France.

Le Groupe utilise ainsi les navettes de livraison pour y rapatrier les déchets produits par les 51 magasins Darty de la région. De cette manière, Fnac Darty optimise les coûts et les impacts de ses transports, en évitant les voyages à vide.

Des collaborateurs Fnac Darty réalisent ensuite un tri de ces déchets, pour valoriser les matières qui peuvent l'être, notamment les cartons d'emballage, les plastiques, les polystyrènes, mais aussi les déchets électriques et électroniques provenant de la reprise, de la collecte en magasin ou des mises au rebut (cf. section 2.2.1.2, paragraphe « La collecte et le recyclage pour limiter l'impact environnemental des déchets »).

Afin d'optimiser la valeur de revente dans les circuits de recyclage, la déchetterie dispose d'équipements destinés à stocker, massifier les volumes non compressibles, compacter certains déchets (carton, DIB, polystyrène, etc.) ou produire du polystyrène expansé (PSE).

En 2018, le centre de traitement de Mitry-Mory a ainsi pu revaloriser plus de 1 600 tonnes de carton et 505 tonnes de polystyrène expansé.

Six sites logistiques au service de l'activité Fnac Darty

Aujourd'hui en France, six sites logistiques assurent la livraison des produits en magasins ou aux clients. Chaque jour, des milliers de produits quittent les plateformes de Massy, Wissous, Mitry-Mory, Satolas, Moussy-le-Neuf ou du Plessis-Belleville pour livrer les magasins ou les clients.

Ces sites concentrent une grande quantité de déchets d'emballage, provenant des palettes de produits envoyés par les fournisseurs mais aussi des retours livraison : les livreurs y rapatrient les emballages de GEM livrés chez les clients et les emballages de palettes livrées aux magasins.

En 2018, ces sites logistiques ont permis de revaloriser près de 5 000 tonnes de carton et 130 tonnes de plastique (estimations) en revendant ces déchets à des recycleurs.

(en tonnes)	Mitry-Mory	Massy	Wissous	Satolas	Moussy-le-Neuf	Le Plessis-Belleville
Volumes de carton recyclés	1 600	1 652	422	132	609	501
Volumes de plastique recyclés	0 ^(a)	65	0 ^(a)	2,5	3	60,5

(a) La valeur du plastique ayant fortement chuté, certains prestataires collectent et recyclent ces déchets plastiques mais ne les rémunèrent plus. Les volumes ici rapportés se basent sur des factures, un volume nul signifie une absence de facture et non une absence de matière. Ainsi, les volumes recyclés sont en réalité plus importants.

Les magasins et plateformes hors Île-de-France

Sur le reste de la France, la collecte et le tri des déchets d'emballage varient d'une enseigne à l'autre, et parfois d'un magasin à l'autre, selon les spécificités territoriales de gestion des déchets et selon les zones d'implantation des sites. Ainsi, les déchets provenant des magasins situés dans des centres commerciaux rejoignent ceux provenant des autres enseignes de ces centres, rendant leur traçabilité et le calcul des volumes difficiles.

Côté Darty, la plupart des magasins rapatrient leurs déchets dans les plateformes de l'Enseigne, qui se chargent ensuite de les trier et les revendre à des recycleurs. Côté Fnac, les déchets d'emballage sont collectés et recyclés par des prestataires publics ou privés.

Ainsi en 2018, les deux principaux prestataires privés – Suez et Veolia – ont recyclé plus de 1 300 tonnes de carton et près de 280 tonnes de plastique provenant des magasins et plateformes Fnac Darty.

Fnac Darty entend améliorer la traçabilité, la gestion et le reporting de ses déchets d'emballage : un audit interne réalisé en 2018 donnera lieu à un plan d'action en 2019.

Dans le reste de l'Europe

Dans les autres pays où il est implanté, Fnac Darty cherche également à réduire l'impact environnemental des déchets d'emballage. Les flux de revalorisation varient d'un pays à l'autre mais en 2018, dans ces cinq pays, plus de 1 200 tonnes de carton et 130 tonnes de plastique ont été revalorisées (estimations).

(en tonnes)	Belgique	Pays-Bas	Suisse	Espagne	Portugal
Volumes de carton recyclés en 2018	565	395	1,47	157	154
Volumes de plastique recyclés en 2018	70	30	0,09	11	19

Collecte et recyclage des DEEE

En 2018 en France, l'ensemble des appareils électriques et électroniques collectés par Fnac Darty et recyclés par l'organisme Éco-systèmes représente 45 188 tonnes.

Pour l'ensemble du Groupe, les volumes collectés et confiés à des prestataires chargés de leur recyclage sont de 57 352 tonnes.

Cette partie est développée dans la section 2.2.1.2 « Fnac Darty s'engage pour une économie plus circulaire ».

Réduire le risque d'accident de la route

Livrer les clients, intervenir à domicile, transporter les marchandises des entrepôts vers les magasins : la flotte Fnac Darty (et celle de ses sous-traitants) parcourt chaque jour l'équivalent de huit tours du monde. Outre l'impact environnemental de ces déplacements, le risque d'accidents de la route représente un enjeu majeur pour le Groupe.

La reconnaissance de cet enjeu a conduit le Groupe à signer, en juillet 2018, l'Appel national des entreprises en faveur de la sécurité routière. Pour l'accompagner dans sa démarche de progrès, Fnac Darty a choisi de faire appel à l'Inserm (Institut national sécurité routière et recherches).

Cet accompagnement passera notamment par un audit qui permettra de mettre en place un plan d'action et de préciser les besoins spécifiques de formation – les conclusions de cet audit seront connues au cours du deuxième trimestre 2019. À l'issue de ce travail, l'Inserm formera quatre formateurs au sein de Fnac Darty sur deux volets : la prévention du risque routier et l'éco-conduite. Ces quatre formateurs seront ensuite chargés, à leur tour, de former des collaborateurs du Groupe.

D'ici là, l'Inserm formera à la prévention du risque routier des managers des centres de services afin de leur permettre de sensibiliser leurs équipes avant qu'elles ne soient formées à partir de 2020.

Une synthèse du diagnostic et du plan d'action qui en découlera sera publiée l'année prochaine.

2.4 / Risque n° 4 : Probité Fnac Darty et partenaires

2.4.1 / ENJEU CLÉ 4 : CONDUIRE NOS AFFAIRES DE MANIÈRE EXEMPLAIRE

Avec une stratégie de croissance s'appuyant notamment sur le développement de partenariats – franchises, revendeurs sur la Marketplace, partenariats avec des marques, sourcing venant nourrir la stratégie de diversification – Fnac Darty a renforcé sa politique de conformité.

Cette politique s'appuie sur des process et procédures contrôlés par la direction de l'audit interne et dont la qualité et l'adéquation aux évolutions diverses de l'environnement des affaires sont étudiées au sein d'un comité éthique.

Ce comité veille à une conduite éthique des affaires de l'entreprise, en conformité notamment avec la loi Sapin II dite « loi anticorruption », la loi sur le devoir de vigilance dite « loi de responsabilité élargie », et la loi RGPD sur la protection des données personnelles. Le comité éthique valide, évalue et améliore le dispositif éthique en place.

Respect, loyauté et transparence sont au cœur de l'action quotidienne de Fnac Darty. Le Groupe attache une importance particulière à faire vivre ces valeurs dans ses relations avec ses salariés, fournisseurs, clients, partenaires et actionnaires. Le Code de conduite des affaires de Fnac Darty a pour objectif de réaffirmer les principes fondamentaux qui doivent régir les comportements de tous dans leur cadre professionnel, à titre individuel comme collectif. Ces principes sont réaffirmés à travers le respect de la

personne, le respect des biens de l'entreprise, le respect des règles du commerce ainsi qu'à travers les engagements du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Au-delà des aspects réglementaires, l'entreprise affirme sa volonté de gérer sa fiscalité de façon responsable, en prenant l'engagement de ne pas mettre en place de montages fiscaux artificiels ou frauduleux.

2.4.1.1 / Lutte contre la corruption

Soucieux d'agir en toutes circonstances dans le respect des engagements éthiques qu'il s'est fixé, Fnac Darty a mis à jour en 2017 son Code de conduite des affaires, sa charte cadeaux et avantages. Ces documents traduits dans toutes les langues des pays où le Groupe est implanté ont été annexés aux règlements intérieurs des différentes entités juridiques, mis en ligne sur les différents réseaux sociaux d'entreprise, afin que les collaborateurs, les comités de direction, le comité exécutif et les mandataires sociaux partagent ces engagements. Ces documents font aussi partie intégrante du livret d'accueil pour les nouveaux collaborateurs du Groupe. Enfin, le Code de conduite des affaires est annexé aux contrats et conventions qui formalisent nos relations commerciales avec nos partenaires

Principes clés du Code de conduite des affaires en lien avec la prévention de la corruption

- Fnac Darty attache la plus grande vigilance aux fins de ne pas tolérer de faits de corruption ou de trafic d'influence en son sein ou dans ses relations avec des tiers.
- Fnac Darty proscrit les financements politiques, syndicaux, culturels ou charitables en vue d'obtenir de quelconques avantages directs ou indirects.
- Fnac Darty s'assure que les contributions caritatives, les parrainages ou autres actions de mécénat sont gouvernées par des principes d'intégrité et dépourvues de toute attente de retour sous quelque forme que ce soit.
- Fnac Darty s'attache à ce que l'indépendance et l'intégrité vis-à-vis de cadeaux ou sollicitations diverses en provenance de tiers soient des principes intangibles acceptés par tous. À ce titre, la charte cadeaux et avantages du Groupe encadre les règles applicables.
- Fnac Darty s'interdit d'effectuer tout « paiement de facilitation », que les lois locales les autorisent ou non.
- Fnac Darty appelle ses collaborateurs à porter une attention particulière aux transactions qui leur paraîtraient suspectes et pourraient s'apparenter à des opérations de blanchiment.
- Fnac Darty est vigilant sur les conflits d'intérêts qui pourraient naître de situations où l'intérêt personnel et l'intérêt de l'entreprise sont en concurrence.

- Fnac Darty, lors des prises de participations qu'il peut être amené à effectuer dans le cadre de son développement stratégique, s'attache à effectuer une analyse de l'intégrité des entités ciblées au regard de l'environnement légal en complément des évaluations économiques et financières qui sont menées.

Une implication de tout le Groupe dans la prévention de la corruption

- Le Directeur Général de Fnac Darty, qui porte les actions et obligations de vigilance auprès de son comité exécutif.
- La directrice des ressources humaines Groupe, à travers l'animation du comité éthique, la diffusion de la communication interne relative à nos engagements en matière de lutte contre la corruption et l'élaboration d'une formation dédiée.
- La directrice de l'audit interne, à travers le pilotage de la mise en œuvre du plan de lutte contre la corruption en France et à l'étranger.
- Les comités de direction des pays, qui veillent au bon déploiement du dispositif de prévention de la corruption.
- Les membres du leadership Groupe, qui veillent au respect de ces principes par eux-mêmes et leurs collaborateurs et ont tous suivi une formation d'e-learning obligatoire.
- Les collaborateurs, qui sont invités à faire part à leur hiérarchie ou aux référents éthiques mentionnés dans le Code de conduite des affaires de toute situation qui leur paraîtrait sensible en lien avec les principes exposés ci-avant.



Une feuille de route en constante amélioration pour un plan de prévention de la corruption robuste

Évaluation des risques	<ul style="list-style-type: none"> Le risque de corruption est intégré au risque global réglementaire évalué au niveau Groupe. Une cartographie spécifique du risque de corruption a été établie. Les résultats des contributions et des actions à mener ont été partagés avec le comité exécutif du Groupe et les directions des pays.
Sensibilisation des collaborateurs au risque de corruption	<ul style="list-style-type: none"> Pour la France, la Suisse et la Belgique, les membres du comité exécutif, du leadership Groupe ont réalisé un module de formation e-learning obligatoire sur le risque de corruption au cours de l'année 2018. Des sensibilisations dans le cadre de réunions spécifiques ont été menées auprès des populations d'acheteurs avec le concours du service juridique en 2017 et 2018. Le module d'e-learning a été traduit pour les autres pays et les formations doivent se dérouler sur le premier semestre 2019.
Procédure d'alerte	<ul style="list-style-type: none"> Une procédure d'alerte a été rédigée en complément de la procédure mentionnée dans le Code de conduite des affaires du Groupe. Elle est mise à disposition sur l'Intranet du Groupe.
Contrôles menés	<ul style="list-style-type: none"> Les équipes d'audit interne ont enrichi leurs outils d'évaluation de la conformité aux règles Groupe en lien avec les risques de corruption. Les éventuelles recommandations établies par l'audit interne sont pointées spécifiquement lorsqu'elles concernent le risque de corruption. Des missions d'audit spécifiques tant en France qu'à l'étranger ont été inscrites au plan d'audit 2017 et 2018. La campagne d'auto-évaluation 2018 intégrait pour la première année un questionnaire spécifique sur le risque de corruption. Toutes les missions d'audit qui seront menées en 2019 intégreront des contrôles comptables spécifiques. Une revue de la séparation des tâches dans l'outil comptable SAP est pilotée chaque année par la direction de l'audit interne. Une procédure spécifique de contrôles comptables a été établie.

2.4.1.2 / Plan de vigilance

En coordination avec la direction de l'audit interne, la direction de la RSE a mené en 2018 une consultation des parties prenantes internes afin de construire son premier plan de vigilance.

Ce plan couvre les 5 points exigés par la loi :

1/ Cartographie des risques	2/ Procédures d'évaluation	3/ Mécanisme d'alerte	4/ Actions de prévention et d'atténuation	5/ Dispositifs d'évaluation
Voir paragraphe « Cartographie des risques » ci-après	Revue de la cartographie en comité éthique et avec chaque responsable concerné	Mécanisme prévu et intégré dans le Code de conduite des affaires diffusé auprès de tous les salariés et annexé aux contrats de nos partenaires	Voir paragraphe « Actions de prévention et d'atténuation » ci-après	Ces risques et plans d'actions vont rejoindre l'outil de pilotage des risques Groupe

Méthodologie suivie pour la cartographie des risques et principaux risques

La cartographie des risques a été élaborée à partir de la consultation des principales directions (sourcing, achats, ressources humaines, exploitation, opérations, franchises, marketplace, commerciale).

Ces consultations ont permis de recenser l'ensemble des risques liés aux droits humains, à la santé-sécurité et à l'environnement associés à chaque activité du Groupe et à celles des fournisseurs

et sous-traitants. Un cabinet externe et indépendant a par ailleurs passé en revue les risques identifiés afin de vérifier qu'aucun risque important n'ait été omis au regard des risques identifiés par d'autres acteurs de la distribution comparables.

Ces risques ont ensuite été traités suivant la méthodologie utilisée par la direction de l'audit interne dans sa gestion des risques Groupe, en les pondérant selon leur niveau d'occurrence et d'impact, puis au regard des politiques d'atténuation ou de prévention en place.

Cartographie des risques

À l'issue de cet exercice, 58 risques ont été identifiés et analysés, mais seulement 17 sont apparus comme non suffisamment couverts et ont nécessité la mise en place d'un plan d'action. Ces 17 risques correspondent à 3 groupes de risques :

- les risques liés au sourcing (production et assemblage) des produits de marque propre en Asie et Europe de l'Est (12 risques) ;
- les risques liés à l'activité de mise en relation commerciale via la Marketplace (3 risques) ;
- les risques liés à nos partenaires franchisés (2 risques).

Actions de prévention et d'atténuation

Atténuation des risques liés au sourcing en Asie et Europe de l'Est

Les chiffres clés de l'activité sourcing de produits de marque propre en 2018 :

- 155 millions d'euros d'achats sourcing Asie et Europe, soit 3 % des achats totaux ;
- 100 personnes dont 64 en Chine ;
- 11 marques propres, 5 marques sous licence, environ 1 500 références ;
- 166 fournisseurs, 222 usines ;
- 99 usines auditées en 2018.

L'ensemble des dispositifs mis en place pour garantir la qualité du produit, la santé et la sécurité de son utilisateur a pour résultat de rendre les produits de marque propre particulièrement qualitatifs, comme le montrent les indicateurs suivants :

	2018
Taux de sollicitation ^(a) des produits de marque	3,15 %
Taux de sollicitation des produits de marque propre et sous licence	3,09 %

(a) Sollicitation : ensemble des échanges post-vente.

Atténuation des risques liés à la Marketplace

Les chiffres clés 2018 :

- plus de 2 500 vendeurs sur la Marketplace Fnac Darty ;
- 14 millions de références actives ;
- 24 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois sur l'ensemble des sites Fnac et Darty.

La Marketplace a été créée pour élargir le catalogue et garantir une meilleure disponibilité des produits. De nouveaux univers sont ainsi venus compléter le catalogue historique du Groupe : le Jeux & Jouets depuis 2009, puis le sport, le jardinage, le bricolage et dernièrement l'offre maison avec des références de mobilier et de literie.

Afin de proposer à ses clients une alternative économique aux produits de grande marque, Fnac Darty commercialise des produits sous ses propres marques de distributeur. Ces produits sont approvisionnés directement auprès des fabricants, pour une grande partie en Chine. Le Groupe a mis en place des règles strictes et des procédures de contrôle exigeantes auprès de ses fournisseurs pour garantir la sécurité et la satisfaction de ses clients lors de l'utilisation de ces produits, ainsi que le respect de l'ensemble des réglementations en vigueur.

Par ailleurs, conscient de sa responsabilité en matière sociale et environnementale, le Groupe s'assure que les fournisseurs retenus et les usines associées respectent les droits des salariés et les normes environnementales en vigueur.

À ce titre, la direction Sourcing a intégré une dimension RSE dans ses process et documents cadrant la relation fournisseur. Ainsi, le « Group Vendor Manual », document définissant les standards et procédures, inclut un Code éthique de conduite des affaires mis à jour chaque année.

Toutes les usines sont auditées la première année de contrat puis tous les deux ans grâce à une équipe de cinq personnes basées en Chine.

En 2018, sur les 222 usines fabriquant des produits de marque propre pour le Groupe, 99 ont été auditées suivant un process de contrôle renforcé avec 93 points de vérification (contre 45 en 2017), dont 12 spécifiquement en lien avec la santé-sécurité, les droits humains et l'environnement.

Sur ces 99 usines auditées, 18 ont reçu une évaluation non satisfaisante, avec obligation de mettre en place un plan d'actions correctives.

En tant que tiers de confiance, la bonne sélection des vendeurs est essentielle : potentiel commercial, politique tarifaire, mais aussi et surtout qualité de service. C'est d'ailleurs sur la fiabilité et la capacité des vendeurs à bien suivre les clients tout au long du cycle de vie d'une commande que l'accent va être mis en 2019.

Fnac Darty s'assure que chaque vendeur réponde aux exigences européennes concernant leur système de paiement et monitore l'ensemble des transactions. La note donnée par les clients après chaque transaction et le taux de réclamations de chaque vendeur sont suivis de près. Au moindre écart, des mesures correctives sont exigées sous peine de déréférencement.

Par ailleurs, pour engager ses revendeurs à respecter son Code de conduite des affaires, Fnac Darty a intégré ce dernier dans les conditions générales de vente.



Atténuation des risques liés à la franchise

	2017	2018
Nombre de franchises Fnac	73	95
Nombre de franchises Darty	132	165

Le développement par la franchise est stratégique pour Fnac Darty.

Son concept – un magasin plus petit (entre 300 et 1 000 m²) avec une sélection plus réduite de produits et l'accès à l'exhaustivité de l'offre grâce au canal web avec une livraison à J+1 en magasin – permet à Fnac Darty d'augmenter son maillage territorial en s'implantant dans de plus petites villes.

En 2018, le Groupe a ouvert 33 franchises Darty et 22 franchises Fnac. Ce développement s'accompagne d'une responsabilité : celle de veiller à ce que les franchisés, qui sont des entrepreneurs indépendants, respectent le concept mais aussi les droits humains, garantissent la sécurité de leurs clients et salariés et limitent leurs impacts environnementaux.

Dans ce but le Groupe donne accès aux franchisés à l'ensemble des modules de formation en e-learning et intègre dans le contrat qui les lie le Code de conduite des affaires, qui exige le respect de réglementations et de principes éthiques que s'applique le Groupe.

2.4.1.3 / Protection des données personnelles

La protection des données personnelles est au cœur des enjeux de Fnac Darty. Le rapprochement des deux enseignes Fnac et Darty doit permettre une meilleure connaissance des clients, mais nécessite également de veiller à une plus grande transparence dans l'utilisation des données qui sont collectées par les enseignes ainsi qu'à une exploitation légitime et proportionnée.

Dans un contexte de transformation numérique accéléré (développement de la Marketplace, multiplication des objets IoT, accélération du Big Data, évolution constante des techniques de profilage et de monétisation des données à des fins publicitaires...), la confiance des clients – essentielle pour le Groupe – passe nécessairement par une protection renforcée des données des clients et des salariés. Fnac Darty travaille à l'amélioration continue de ses pratiques en matière de protection des données au sein du Groupe.

Dès 2017, Fnac Darty a souhaité améliorer les moyens organisationnels propres à assurer sa conformité réglementaire en procédant à la désignation d'un DPO (délégué à la protection des données à caractère personnel) auprès de la CNIL.

En 2018, le Groupe a continué activement d'œuvrer à la mise en conformité avec les lois et réglementations applicables en matière de protection des données personnelles, en particulier avec les dispositions du règlement du 27 avril 2016 (« RGPD/GDPR »). Dans ce cadre, Fnac Darty a mis en place un « programme GDPR » matérialisé par un plan d'action coordonné par le DPO et les relais désignés dans chacune des directions métiers. Les actions du programme GDPR concernent l'ensemble des métiers et impliquent toutes les parties prenantes.

Le plan d'action a permis la mise en œuvre de mesures destinées à assurer le respect de ses obligations notamment :

- gouvernance de la protection des données personnelles :
Fnac Darty a continué la mise en place d'une gouvernance de la protection des données personnelles (comités de pilotage et ateliers de travail dédiés). La désignation de délégués à la protection des données personnelles (DPO) dans les filiales des pays s'est également poursuivie ;
- tenue d'un registre des traitements de données personnelles :
Fnac Darty a mis en place des registres de traitements pour l'ensemble des sociétés du Groupe concernées ;
- sensibilisation et formation des collaborateurs du Groupe :
Fnac Darty a procédé à la sensibilisation de ses collaborateurs sur la protection des données personnelles au travers d'un e-learning sur la protection des données personnelles, d'ateliers ou encore de mémos rappelant les bonnes pratiques ;
- documentation des procédures et processus internes :
Fnac Darty a travaillé à l'amélioration de la documentation de ses traitements et la formalisation de procédures internes. À titre d'exemple, le Groupe a amélioré la procédure de gestion des droits des personnes existant dans les différentes enseignes afin de mieux traiter les réclamations et les demandes des personnes concernées. Une procédure de gestion des violations de données a été formalisée afin de permettre d'anticiper et prévoir le cas échéant la notification de violations de données personnelles dans les meilleurs délais ;

- information des personnes dont les données sont collectées :

Une mise à jour des mentions d'information sur les traitements des données a été réalisée sur les sites internet du Groupe et en magasin. Les politiques de confidentialité ont également été revues pour gagner en simplicité et en transparence ;

- conservation des données personnelles pour des durées limitées :

Fnac Darty a défini des durées de conservation adaptées et proportionnées à son activité ;

- sécurité des systèmes d'information permettant les traitements :

Fnac Darty a réalisé une cartographie de ses systèmes d'information et flux impliquant des données personnelles puis mené des actions destinées à améliorer la sécurité des données à caractère personnel ;

- mise à jour des contrats avec les sous-traitants et les responsables de traitement conjoints :

Fnac Darty a engagé un chantier de mise à jour de l'ensemble des contrats impliquant un traitement de données personnelles afin d'y prévoir les clauses nécessaires à la sécurisation des données personnelles auxquelles peuvent accéder des partenaires ou sous-traitants.

2.4.1.4 / Fiscalité responsable

Le Groupe est attaché au paiement des impôts et contributions dans chaque pays où il exerce son activité et ne dispose d'aucune structure dédiée à des schémas d'optimisation fiscale.

Le Groupe est présent à travers ses filiales dans neuf pays.

En France, Belgique, Suisse, Espagne, Portugal, et aux Pays-Bas, le Groupe dispose de sociétés opérationnelles qui exploitent des magasins et dont la charge d'impôt est cohérente et proportionnelle avec leur contribution au résultat du Groupe, illustrant le principe d'imposition au lieu de création de valeur. Le poids des activités réalisées en France étant particulièrement important pour le Groupe, celui-ci a en France ses principales fonctions support.

En Asie, le Groupe dispose de deux entités de services qui sont des bureaux d'études et de qualité pour les marchandises à marque propre que le Groupe fait fabriquer par des entreprises tierces.

Au Royaume-Uni, le Groupe n'a pas de structure opérationnelle mais maintient une présence de sociétés holdings en raison d'obligations réglementaires locales.

La direction fiscale du Groupe veille au respect des réglementations fiscales de chaque pays, à la déclaration et au paiement des impôts dans les délais et conditions posés par chaque législation afin de garantir sa sécurité fiscale et de limiter le risque de rehaussement des bénéfices en cas de contrôle fiscal.

Le Groupe collabore de manière transparente avec les administrations fiscales des différents pays dans lesquels il est présent. À titre d'exemple, en 2018 en France, le Groupe a répondu à plus de 80 droits de communication de l'administration fiscale française.



2.5 / Note méthodologique de reporting

La rédaction du présent chapitre est réalisée et coordonnée par le service RSE. Les données proviennent des directions concernées (ressources humaines, logistique, maintenance, achats, marketing, commerciale...), en France et dans les pays. Ces données sont

saisies dans un outil de reporting, facilitant la collecte, le contrôle de cohérence, le suivi et le pilotage.

Cette saisie se fait à différents niveaux suivant les périmètres.

	Périmètre	Source de la donnée	Saisie de la donnée dans l'outil de reporting
Social	Pays	DRH pays	DRH pays
	Fnac France	Extract paie	Direction <i>Compensation and Benefits</i>
	Darty France	DRH des trois filiales Darty France	DRH des trois filiales Darty France
CO ₂	Groupe	Divers services	Direction des opérations
Environnement hors CO ₂ et sociétal	Pays	Divers services au sein des pays	Divers services au sein des pays
	France	Divers services en France	Service de la RSE

Tous les éléments de méthodologie sont décrits dans un protocole de reporting diffusé aux contributeurs au lancement de la collecte de données.

Comparaison des périmètres depuis 3 ans :

	2016	2017	2018
Périmètre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fnac ■ Tous pays ■ Franchises exclues 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fnac Darty ■ Social : tous pays ■ Environnemental et sociétal : France ■ Franchises exclues 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fnac Darty ■ Social : tous pays ■ Environnemental (hors CO₂) et sociétal : tous pays (sauf Pays-Bas lorsque mentionné) ■ CO₂ : Voir tableau ci-après ■ Franchises exclues (sauf lorsque mentionné)
Cadre réglementaire de publication	Article 225 Grenelle II	Article 225 Grenelle II	DPEF

Périmètre informations CO₂

		Fnac					
		France	Belgique	Espagne	Portugal	Suisse	
Énergie	Électricité	Inclus	Inclus	Inclus	Inclus	Non inclus	
	Gaz	Inclus	n. a.	n. a.	n. a.	Non inclus	
Transport	Transport B2C e-commerce	Inclus	Inclus	Inclus	Inclus	Non inclus	
	Transport B2B	Inclus	Non inclus	Inclus	Inclus	Non inclus	
	Transport B2C livraison dernier kilomètre	n. a.	n. a.	n. a.	Inclus	Non inclus	
	Transport B2C déplacements SAV	n. a.	n. a.	n. a.	Non inclus	Non inclus	
	Transport B2C flux marchandises SAV	Inclus	n. a.	Inclus	n. a.	Non inclus	
Déplacement	Déplacement pro – voitures de fonction	Inclus	n. a.	n. a.	Inclus	Non inclus	
	Déplacement pro (avion, train, location)	Non inclus	n. a.	Inclus	n. a.	Non inclus	

		Darty		
		France	VDB	BCC
Énergie	Électricité	Inclus	Inclus	Non inclus
	Gaz	Inclus	Inclus	Non inclus
Transport	Transport B2C e-commerce	Inclus	Inclus	Non inclus
	Transport B2B	Inclus	Inclus	Non inclus
	Transport B2C livraison dernier kilomètre	Inclus	Inclus	Non inclus
	Transport B2C déplacements SAV	Inclus	Inclus	Non inclus
	Transport B2C flux marchandises SAV	Inclus	Inclus	Non inclus
Déplacement	Déplacement pro – voitures de fonction	Inclus	n. a.	Non inclus
	Déplacement pro (avion, train, location)	Non inclus	n. a.	Non inclus

Définition des scopes CO₂

Les scopes servent à identifier la provenance des émissions de gaz à effet de serre.

Type	Description	Les indicateurs inclus
Scope 1	Le scope 1 concerne les émissions directes. Par exemple, si l'émission a nécessité l'utilisation de pétrole, la combustion de carburant, etc.	Tous les indicateurs liés au transport : transport B2B, transport de personnes, livraison et reprise, intervention à domicile Tous les indicateurs liés à la consommation d'énergie fossile (gaz naturel, fioul)
Scope 2	Le scope 2 regroupe les émissions indirectes liées aux consommations énergétiques	Uniquement l'électricité et les réseaux de chaud et froid urbains
Scope 3	Le scope 3 regroupe les émissions indirectes liées aux déplacements et consommations d'énergie	Tous les indicateurs



Indicateurs	Scope 1	Scope 2	Scope 3
Transport B2B Livraison et reprise GEM Intervention à domicile	Inclus – lié à la consommation de carburant (combustion) et au type de camion utilisé (ex : 20 t) par kilomètre parcouru	Non inclus	Inclus – lié à la production amont du carburant utilisé
Transport B2C	Inclus – lié à la consommation de carburant (combustion)	Non inclus	Inclus – lié à la production amont du carburant utilisé et au fret routier ou aérien colis non réalisé directement par le Groupe
Électricité	Non inclus	Inclus – émissions générées lors de la consommation d'énergie sauf si utilisation d'électricité verte	Inclus – émissions générées indirectement lors de la production amont d'électricité Valable pour l'électricité verte également

Sur la partie « transport et énergie », en 2017, le périmètre ne concernait que Fnac France et Darty France. Pour 2018, le périmètre a été étendu aux autres pays. C'est pourquoi la comparaison entre les deux années n'est à ce jour pas pertinente.

En raison de leur indépendance, les franchises sont exclues du périmètre de publication.

La France représentant 76 % du chiffre d'affaires et 75 % de l'effectif, ce périmètre reste significatif et représentatif. À noter, les magasins ayant fermé au cours de l'année 2018 ou ayant ouvert après le 30 juin 2018 sont exclus du périmètre. Toute éventuelle autre exclusion de périmètre sera mentionnée et justifiée dans le ou les paragraphe(s) concerné(s).

Précisions méthodologiques partie sociale

La collecte des données est réalisée sur un exercice civil clos, du 1^{er} janvier au 31 décembre. Sauf lorsque précisé, les intérimaires ne sont pas comptabilisés dans l'effectif.

Le périmètre de consolidation correspond à l'ensemble des sociétés juridiques dont les salariés intègrent le système d'information dédié aux ressources humaines : les sociétés Fnac Appros Groupe, Fnac Jukebox, les magasins franchisés et les magasins en gares ou aéroports en sont donc exclus. Est également exclu WeFix, qui a rejoint le Groupe en octobre 2018.

Précisions méthodologiques partie environnementale CO₂

Les données collectées correspondent à l'année civile, de janvier à décembre. Si pour un périmètre « sites » donné, une part non significative de sites est manquante, celle-ci peut être estimée en utilisant une moyenne au mètre carré, à condition que les sites manquants ne représentent pas plus de 20 % du total. Si pour une information annuelle, la donnée du mois de décembre venait à manquer, elle peut être estimée en prenant la donnée du mois de décembre de l'année précédente. Dans tous les cas l'estimation utilisée est indiquée.

Pour calculer l'empreinte carbone des transports BtoB, BtoC, livraison et reprise, intervention à domicile, il existe trois méthodologies de calcul à disposition des contributeurs. Ces derniers choisissent celles qui semblent les plus adaptées :

- calcul avec la consommation de carburants (L) des camions ;
- calcul avec la distance parcourue par type de camion ;
- calcul avec les tonnes transportées par kilomètre parcouru.

Précisions méthodologiques partie environnementale hors CO₂ et sociétale

Sauf lorsque précisé, les données collectées correspondent à l'année civile, de janvier à décembre.

Méthodologie concernant la DPEF

La nouvelle réglementation encadrant cette publication extra-financière, la DPEF, exige que cette publication réponde aux risques extra-financiers clés pour l'entreprise et que le modèle d'affaires y soit décrit en intégrant les risques et enjeux RSE jugés prioritaires.

Dans ce but, le service RSE a mené en 2018 une vaste consultation de ses parties prenantes internes et externes pour identifier les risques extra-financiers et enjeux clés associés.

Ces risques et enjeux clés ont été présentés et validés en comité exécutif, avant de servir de base d'échanges avec l'ensemble des directions concernées afin d'identifier les indicateurs les plus pertinents. Ce travail s'inscrit dans une démarche de progrès continu.

Le service RSE a travaillé en étroite collaboration avec la direction de l'audit interne pour l'analyse de risques et avec la direction financière pour la définition du modèle d'affaires (chapitre 1).

Chaque année, le Groupe cherche à étendre le périmètre de reporting (voir tableau de comparaison). Par conséquent, pour les indicateurs qui font l'objet d'un périmètre élargi, la comparaison avec l'exercice 2017 est rendue impossible. Par ailleurs, le résultat des travaux d'identification des principaux risques extra-financiers du Groupe a conduit à publier de nouveaux indicateurs : ces derniers ne peuvent donc pas être comparés avec l'exercice 2017.

À l'inverse, certains indicateurs publiés en 2017 n'ont pas été jugés suffisamment pertinents pour décrire la performance du Groupe et donc intégrer cette DPEF. Toutefois, afin de permettre aux analystes de comparer les données 2018 et 2017 malgré le changement de cadre réglementaire, nous avons choisi de joindre en annexe du présent chapitre l'ensemble des indicateurs publiés en 2017 au titre de l'article 225 du Grenelle II sont détaillés dans le paragraphe 2.6.

La définition des indicateurs prioritaires sera présentée dans le(s) paragraphe(s) concerné(s).

Suite aux consultations menées par Fnac Darty pour son analyse de matérialité, certaines informations demandées dans le cadre de la DPEF ont été jugées peu significatives. Ainsi, ne seront pas publiées les informations suivantes : « Moyens de la lutte contre la précarité et le gaspillage alimentaires et en faveur du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable ».

Le présent document a fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (OTI) dont les conclusions sont présentées en fin de chapitre.

2.6 / Indicateurs extra-financiers

Indicateurs		2017	2018
INFORMATIONS SOCIALES			
A) EFFECTIFS			
Répartition des salariés par zone géographique (CDD + CDI)	France-Suisse	18 555	17 797
	Péninsule Ibérique (Espagne, Portugal)	4 022	4 017
	Benelux (Belgique, Pays-Bas)	3 236	3 142
	TOTAL	25 813	24 956
Répartition des salariés par sexe (CDD + CDI)	Hommes	61,8 %	61,4 %
	Femmes	38,2 %	38,6 %
Répartition des salariés par âge (CDI)	< 26 ans	9,1 %	9,2 %
	26 - 30 ans	12,5 %	12,0 %
	31 - 40 ans	31,8 %	30,5 %
	41 - 50 ans	28,6 %	28,9 %
	51 - 54 ans	8,5 %	8,8 %
	55 - 60 ans	8,0 %	9,0 %
> 60 ans	1,6 %	1,6 %	
B) ORGANISATION DU TRAVAIL			
Type de contrat	Part des contrats à durée indéterminée	87,5 %	88,30 %
	Part des contrats à durée déterminée	12,5 %	11,70 %
	Part de l'intérim sur les effectifs	15,5 %	17,90 %
Répartition du temps de travail (CDI)	Effectifs temps complet	18 178	17 762
	Effectifs temps partiel	4 410	4 277
	Part des inscrits CDI à temps partiel	19,5 %	19,40 %
Catégories socioprofessionnelles (CDI)	Cadres et agents de maîtrise (managers)	4 733	4 758
	Ouvriers, employés, techniciens (OET) (non-manager)	17 855	17 281
L'absentéisme	Taux d'absentéisme maladie	4,2 %	4,6 %
C) RELATIONS SOCIALES			
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci		Voir DDR 2017 (2.3.3.1) page 38	Voir DDR 2018 (2.1.1.1) page 44
Le bilan des accords collectifs et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés		Voir DDR 2017 (2.3.3.1, 2.3.3.2) page 38	Voir DDR 2018 (2.1.1.1) page 44

Indicateurs		2017	2018
D) SANTÉ ET SÉCURITÉ			
Les conditions de santé et de sécurité au travail		Voir DDR 2017 (2.3.4, 2.3.5) page 39	Voir DDR 2018 (2.3.1.2) page 57
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail		Voir DDR 2017 (2.3.3.2) page 39	Voir DDR 2018 (2.1.1.1) page 44
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	Taux de fréquence des accidents du travail (CDI+CDD)	27,52 %	25,39 %
	Taux de gravité des accidents de travail (CDI+CDD)	1,45 %	1,41 %
E) FORMATION			
Les politiques mises en œuvre en matière de formation		Voir DDR 2017 (2.3.5) page 40	Voir DDR 2018 (2.1.1.2) page 46
Le nombre total d'heures de formation	Données formation France		
	Dépenses totales de formation (<i>en euros</i>)	8 579 640	5 313 547
	Salariés ayant bénéficié de formation	7 858	7 169
	Managers	2 049	1 786
	Non-managers	5 809	5 383
	Nombre total d'heures de formation (hors sécurité)	183 489	127 373
	Salariés formés à la sécurité	3 701	3 844
	Nombre total d'heures de formation sécurité	27 038	24 278
	Nombre d'heures moyen de formation par salarié formé	23	18
	Données formation Groupe		
	Dépenses totales de formation dont sécurité (<i>en euros</i>)	9 778 609	6 639 225
	Salariés ayant bénéficié de formation	13 091	13 060
	Managers	2 688	2 384
	Non-managers	10 403	10 676
	Nombre total d'heures de formation (hors sécurité)	283 554	224 766
	Salariés formés à la sécurité	5 567	5 639
	Nombre total d'heures de formation sécurité	33 165	30 163
	Nombre d'heures moyen de formation par salarié formé	22	17
F) ÉGALITÉ DE TRAITEMENT			
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes		Voir DDR 2017 (2.3.6.2) page 43	Voir DDR 2018 (2.1.1.3) page 48
	Part des femmes dans l'effectif	38,2 %	38,6 %
	Part des femmes manager	34,0 %	34,7 %
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées		Voir DDR 2017 (2.3.6.4) page 44	Voir DDR 2018 (2.1.1.3) page 49
La politique de lutte contre les discriminations		Voir DDR 2017 (2.3.6.1) page 43	Voir DDR 2018 (2.1.1.3) page 48



Indicateurs	2017	2018
G) PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL RELATIVES :		
■ au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	Voir DDR 2017 (2.3.6) page 43	Voir DDR 2018 (2.4.1) page 61
■ à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Voir DDR 2017 (2.3.6) page 43	Voir DDR 2018 (2.4.1) page 61
■ à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Voir DDR 2017 (2.3.6) page 43	Voir DDR 2018 (2.4.1) page 61
■ à l'abolition effective du travail des enfants	Voir DDR 2017 (2.3.6) page 43	Voir DDR 2018 (2.4.1) page 61
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES		
A) POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE		
L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	Voir DDR 2017 (2.4.5) page 51	Voir DDR 2018 (2.3.1.2) page 57
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	n. a.	Voir DDR 2018 (2.1.1.2) page 46
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	n. a.	Voir DDR 2018 (2.2.1, 2.3.1.2) pages 50 et 57
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours	n. a.	n. a.
B) POLLUTION		
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	n. a.	Voir DDR 2018 (2.3.1.2) page 57
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	n. a.	Voir DDR 2018 (2.3.1.2) page 57

Indicateurs	2017	2018
C) ÉCONOMIE CIRCULAIRE		
C1) Prévention et gestion des déchets		
Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	Voir DDR 2017 (2.4.2) page 45	
Déchets d'équipement électrique et électroniques recyclés (tonnes)	42 674	45 188
■ Darty	42 494	45 050
■ Fnac	180	138
Piles et accumulateurs recyclés (tonnes)	24	Enjeu non significatif selon DPEF
Cartouches d'encre (tonnes)	13	Enjeu non significatif selon DPEF
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	n. a.	Enjeu non significatif selon DPEF
C2) Utilisation durable des ressources		
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	n. a.	Enjeu non significatif selon DPEF
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Voir DDR 2017 (2.4.3) page 47	Voir DDR 2018 (2.3.1.2) page 57
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	Voir DDR 2017 (2.4.4) page 48	Voir DDR 2018 (2.3.1.2) page 57
Consommation d'électricité (kWh/m ²)		
■ Fnac France	145	121
■ Darty France	132	133
Consommation d'électricité (teqCO ₂ - Scope 2)		
■ Fnac France	3 338	3 031
■ Darty France	4 585	4 800
Consommation d'électricité (teqCO ₂ - Scope 3)		
■ Fnac France	945	606
■ Darty France	1 297	960
Consommation de gaz (MWh)		
■ Fnac France	8 000	5 183
■ Darty France	18 000	18 640
Consommation de (teqCO ₂ - Scope 1)		
■ Fnac France	1 640	1 088
■ Darty France	3 690	3 877
Consommation de (teqCO ₂ - Scope 3)		
■ Fnac France	311	207
■ Darty France	700	738
L'utilisation des sols	Voir DDR 2017 (2.2.3) page 33	Enjeu non significatif selon DPEF



Indicateurs	2017	2018
D) CHANGEMENT CLIMATIQUE		
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	Voir DDR 2017 (2.4.4) page 48	Voir DDR 2018 (2.3.1.2) page 57
Transport B2C teqCO ₂ scope 1		
■ Fnac France	0	3,8
■ Darty France	9 705	12 337
Transport B2C teqCO ₂ scope 3		
■ Fnac France	186 057	116 594
■ Darty France	21 131	9 617
Transport B2B teqCO ₂ scope 1		
■ Fnac France	Non comparable	3 831
■ Darty France	Non comparable	6 224
Transport B2B teqCO ₂ scope 3		
■ Fnac France	Non comparable	404
■ Darty France	Non comparable	1 624
Transport des personnes scope 1		
■ Fnac France	1 757	Non disponible
■ Darty France	1 591	Non disponible
Transport des personnes scope 3		
■ Fnac France	1 112	Non disponible
■ Darty France	726	Non disponible
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	Voir DDR 2017 (2.4.4) page 48	Voir DDR 2018 (2.2.1, 2.3) pages 50 et 57
E) PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ		
Les mesures prise pour préserver ou développer la biodiversité	n. a.	Enjeu non significatif selon DPEF

Indicateurs	2017	2018
INFORMATIONS SOCIETALES		
A) IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ		
En matière d'emploi et de développement régional	Voir DDR 2017 (2.3.6.5, 2.5.4) pages 44 et 54	Voir DDR 2018 (2.2.2) page 55
Sur les populations riveraines ou locales	Voir DDR 2017 (2.5.2) page 51	Voir DDR 2018 (2.2.2) page 55
B) RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PERSONNES OU LES ORGANISATIONS INTÉRESSÉES PAR L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ, NOTAMMENT LES ASSOCIATIONS D'INSERTION, LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT, LES ASSOCIATIONS DE DÉFENSE DE L'ENVIRONNEMENT, LES ASSOCIATIONS DE CONSOMMATEURS ET LES POPULATIONS RIVERAINES		
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	Voir DDR 2017 (2.5.1) Page 51	Voir DDR 2018 (intro et 2.1.1.1) pages 40 et 44
Les actions de partenariat ou de mécénat	Voir DDR 2017 (2.5.3) page 52	Voir DDR 2018 (2.2) page 50
C) SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS		
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Voir DDR 2017 (2.5.6) page 55	Voir DDR 2018 (2.4) page 61
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	Voir DDR 2017 (2.5.6) page 55	Voir DDR 2018 (2.4) page 61
D) LOYAUTÉ DES PRATIQUES		
Les actions engagées pour prévenir la corruption	Voir DDR 2017 (2.5.6.2, 2.5.6.3) page 55	Voir DDR 2018 (2.4) page 61
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Voir DDR 2017 (2.5.6.2, 2.5.6.3) page 55	Voir DDR 2018 (2.4) page 61
E) AUTRES ACTIONS ENGAGÉES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME		
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	Voir DDR 2017 (2.5.6) page 55	Voir DDR 2018 (2.4) page 61

2.7 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société FNAC DARTY S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après les « Référentiels ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables en matière notamment de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

- nous avons apprécié le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, au regard des informations prévues au I de l'article R. 225-105, ainsi que les politiques, les procédures de diligence raisonnable et les résultats, incluant les indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus d'identification, de hiérarchisation et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des résultats des politiques et des indicateurs clés de performance devant être mentionnés dans la Déclaration ;
- nous avons mis en œuvre sur les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs ⁽¹⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽²⁾ et couvrent entre 46 % et 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les procédures de diligence raisonnable (organisation, politiques, actions, résultats qualitatifs) que nous avons considérées les plus importantes ⁽³⁾ ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

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 de sondages ainsi que des limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans la Déclaration ne peut être totalement éliminé.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

(1) **Indicateurs sociaux** : Effectif total au 31/12, Part des femmes dans l'effectif total ; Part des femmes Directrices de magasin ; Part des personnes en situation de handicap ; Taux d'absentéisme maladie ; Part des salariés formés dans l'année.

Indicateurs environnementaux : Volume de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) collectés et recyclés ; Émissions de CO₂ totales (scope 1, scope 2 et scope 3) ; Émissions de CO₂ liées au transport B2B (business to business) ; Émissions de CO₂ liées au transport B2C (business to consumer).

Indicateurs sociétaux : Nombre d'audits d'usines de fournisseurs menés durant l'année ; Nombre de produits couverts par la note environnementale ; Nombre de techniciens dédiés au service après-vente ; Nombre de produits couverts par l'indice de réparabilité.

(2) FNAC France et DARTY France.

(3) Dialogue social et accords collectifs ; Taux d'engagement des salariés ; Politiques en matière de formation ; Mesures prises pour promouvoir l'égalité Homme/Femme et résultats associés ; Mesures de réduction des émissions de gaz à effet de serre ; Mesures de réduction de la production de déchets ; Procédures mises en place en matière de bonne conduite des affaires et de lutte contre la corruption ; Procédures d'audit qualité des produits vendus.



Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Conclusion

Sur la base de nos travaux, et compte tenu du périmètre de notre responsabilité, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- des améliorations restent à apporter dans l'organisation et la mise à disposition des informations relatives aux consommations énergétiques qui contribuent de manière peu significative à l'indicateur des émissions de CO₂.

Paris-La Défense, le 8 mars 2019

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Eric Ropert
Associé

3



Rapport sur le gouvernement d'entreprise

3.1 / Organisation de la gouvernance	82	3.3.2 / Rémunérations et avantages du Président-Directeur Général jusqu'à la cessation de ses fonctions	120
3.1.1 / Composition du conseil d'administration et des comités	82	3.3.3 / Rémunérations et avantages du Président du conseil d'administration à compter de la prise de ses nouvelles fonctions	121
3.1.2 / Composition du conseil d'administration : propositions soumises à l'assemblée générale du 23 mai 2019	86	3.3.4 / Rémunérations et avantages du Directeur Général à compter de la prise de ses nouvelles fonctions	121
3.1.3 / Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et le Directeur Général	87	3.3.5 / Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants – jetons de présence	126
3.1.4 / Examen de l'indépendance des administrateurs	98	3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	128
3.1.5 / Modalité d'exercice de la direction générale	100	3.4.1 / Accords de participation et d'intéressement	128
3.1.6 / Président du conseil d'administration	100	3.4.2 / Intéressement long terme	129
3.1.7 / Comité exécutif	101	3.5 / Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique	130
3.1.8 / Déontologie des administrateurs et autres informations	101	3.6 / Autres informations	130
3.2 / Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle	102	3.7 / Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	131
3.2.1 / Comités du conseil d'administration	102		
3.2.2 / Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration	108		
3.2.3 / Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	114		
3.2.4 / Opérations sur titres des dirigeants	114		
3.3 / Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction	116		
3.3.1 / Principes et critères 2019 de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du conseil d'administration, au Directeur Général et à tout dirigeant mandataire social exécutif, en raison de leur mandat	116		

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

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du conseil d'administration lors de sa réunion du 20 février 2019 conformément aux dispositions du Code de commerce.

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

3.1 / Organisation de la gouvernance

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

3.1.1 / COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS _____

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

La durée statutaire du mandat d'administrateur est de trois (3) ans, renouvelable. Il sera proposé à l'assemblée générale du 23 mai 2019 de modifier l'article 12 des statuts afin de fixer la durée du mandat des administrateurs à quatre (4) ans. 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 mis en œuvre par le règlement intérieur du conseil d'administration adopté lors de la séance du 17 avril 2013. Il est précisé qu'il sera proposé à l'assemblée générale du 23 mai 2019 de modifier l'article 12 des statuts afin de prévoir la faculté de nommer des administrateurs pour une durée inférieure à la durée du mandat pour permettre la mise en œuvre ou le maintien d'un échelonnement des mandats de membres du conseil d'administration.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce, 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 depuis le 18 mai 2018, les femmes représentent 58 % et les hommes représentent 42 % des membres du conseil d'administration, en conformité avec les règles légales de parité.

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.

Au 31 décembre 2018, le conseil comptait douze administrateurs, tous indépendants.

Nom	Sexe	Âge ^(a)	Mandat	Fonction principale exercée	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au conseil	Comités du conseil
Jacques Veyrat <i>Français</i>	M	56	Président Administrateur indépendant	Président d'Impala	2013	2019	5	
Antoine Gosset-Grainville <i>Français</i>	M	52	Vice-Président Administrateur indépendant	Fondateur cabinet d'avocats BDGS Associés	2013	2019	5	Comité des nominations et rémunérations Président
Daniela Weber-Rey <i>Allemande</i>	F	61	Administrateur indépendant	Avocate	2017 ^(b)	2019	1	Comité d'audit Membre
Patricia Barbizet <i>Française</i>	F	63	Administrateur indépendant	Présidente Temaris & Associés	2013	2019	5	Comité des nominations et rémunérations Membre
Sandra Lagumina <i>Française</i>	F	51	Administrateur indépendant	Directrice Générale Asset management de Meridiam	2017 ^(b)	2021	1	Comité d'audit Membre
Carole Ferrand <i>Française</i>	F	48	Administrateur indépendant	Directrice financière de Capgemini	2013	2020	5	Comité d'audit Président
Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland, représentée par Simon Gillham <i>Britannique</i>	M	62	Administrateur indépendant	Membre du Directoire de Vivendi	2016	2019	2	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale Membre
Delphine Mousseau <i>Française</i>	F	47	Administrateur indépendant	Consultante indépendante	2017 ^(b)	2020	1	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale Membre
Nonce Paolini <i>Français</i>	M	69	Administrateur indépendant	Administrateur de sociétés	2013	2021	5	Comité des nominations et rémunérations Membre
Vivendi, représentée par Stéphane Roussel <i>Français</i>	M	57	Administrateur indépendant	Directeur général de Vivendi	2016	2019	2	
Brigitte Taittinger-Jouyet <i>Française</i>	F	59	Administrateur indépendant	Directrice de la stratégie et du développement de l'Institut d'études politique de Paris	2013	2020	5	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale Présidente
Caroline Grégoire Sainte Marie <i>Française</i>	F	61	Administrateur indépendant	Administrateur de sociétés	2018	2021	1	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale Membre

(a) Au 31 décembre 2018.

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

Fnac Darty SA applique la dispense légale à l'obligation de faire procéder à l'élection d'un membre du conseil par les salariés, telle que prévue à l'article L. 225-27-1-I al. 2 du Code de commerce, cette obligation étant remplie au sein du conseil d'administration de Fnac Darty Participations et Services SA, détenue à 100 % par Fnac Darty SA.

Il sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019 de voter en faveur d'une modification statutaire visant à permettre, dans les conditions prévues par la loi, la nomination

d'un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés au sein du conseil d'administration de Fnac Darty SA. Cette modification statutaire permettra à la Société de se conformer aux dispositions de l'article 7.1 du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018 qui recommande désormais que « *les administrateurs représentant les salariés élus ou désignés en application des exigences légales siègent au conseil de la société qui déclare se référer aux dispositions du présent code dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise* ».

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

Thème	Dispositions légales, réglementaires et statutaires	Situation de Fnac Darty au 31 décembre 2018
Parité	Article L. 225-18-1 du Code de commerce : « <i>La proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.</i> »	Les femmes représentent 58 % et les hommes représentent 42 % des membres du conseil d'administration.
Indépendance	§ 8.3 du Code AFEP-MEDEF : « <i>La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.</i> »	100 % des membres du conseil d'administration sont indépendants.
Âge	Article L. 225-19 al. 2 du Code de commerce et article 12 des statuts : « <i>le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions.</i> »	Tous les membres du conseil d'administration sont âgés de moins de 70 ans ^(a) . Âge moyen des administrateurs : 57 ans ^(a) .
	Article L. 225-48 al. 1 du Code de commerce et article 14 des statuts : « <i>Nul ne peut être nommé président du conseil d'administration s'il a dépassé l'âge de soixante-cinq (65) ans.</i> »	Le Président du conseil d'administration est âgé de 56 ans ^(a) .
	Article L. 225-54 al. 1 du Code de commerce et article 17 des statuts : « <i>Nul ne peut être nommé directeur général s'il a dépassé l'âge de soixante-cinq (65) ans.</i> »	Le Directeur Général est âgé de 48 ans ^(a) .

(a) Au 31 décembre 2018.

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

Outre la recherche d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes, d'une proportion élevée d'administrateurs indépendants, le conseil s'est attaché à accroître le nombre d'administrateurs ayant une expérience internationale.



Évolution de la composition du conseil d'administration et des comités en 2018

		Nature du changement	Date de la décision
Comité des nominations et des rémunérations	Nonce Paolini	Renouvellement du mandat de Président	CA du 21 février 2018
Comité d'audit	Sandra Lagumina	Renouvellement du mandat de membre	CA du 21 février 2018
Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale	Caroline Grégoire Sainte Marie	Nomination en qualité de membre	CA du 28 mars 2018
Conseil d'administration	Caroline Grégoire Sainte Marie	Nomination en qualité d'administrateur en remplacement d'Arthur Sadoun	AG du 18 mai 2018
Conseil d'administration	Nonce Paolini	Renouvellement du mandat d'administrateur	AG du 18 mai 2018
Conseil d'administration	Delphine Mousseau	Ratification de la cooptation en remplacement d'Héloïse Temple-Boyer	AG du 18 mai 2018
Conseil d'administration	Sandra Lagumina	Ratification de la cooptation en remplacement de Marie Cheval et renouvellement du mandat	AG du 18 mai 2018
Conseil d'administration	Daniela Weber-Rey	Ratification de la cooptation en remplacement d'Alexandre Bompard	AG du 18 mai 2018

Diversité des compétences au sein du conseil d'administration à la date de l'assemblée générale du 23 mai 2019

Nom	Distribution	International	Finance	Gouvernance	Management /Stratégie	RSE	RH
Jacques Veyrat			X	X	X	X	
Antoine Gosset-Grainville			X	X	X		
Daniela Weber-Rey		X	X	X			
Patricia Barbizet		X	X	X	X		
Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland, représentée par Simon Gilham		X				X	
Vivendi, représentée par Stéphane Roussel	X				X		X
Sandra Lagumina			X	X	X		
Carole Ferrand	X		X		X		
Delphine Mousseau	X	X			X		
Nonce Paolini	X			X	X		X
Brigitte Taittinger-Jouyet		X			X	X	
Caroline Grégoire Sainte Marie		X	X		X		

3.1.2 / COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : PROPOSITIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 23 MAI 2019

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

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

En application du règlement intérieur du conseil d'administration adopté lors de la séance du 17 avril 2013 et dont la dernière mise à jour a été adoptée lors de la séance du 24 janvier 2019, le renouvellement du mandat des administrateurs par roulement périodique a été mis en place.

Le conseil d'administration dans sa séance du 20 février 2019 :

- a recueilli préalablement l'avis du comité des nominations et des rémunérations en vue de l'assemblée générale des actionnaires ;
- a procédé à l'examen des mandats des administrateurs qui arrivent à expiration lors de la prochaine assemblée générale, en tenant compte à la fois de l'expertise des administrateurs actuels et de la nécessité de maintenir le taux d'indépendance et respecter les règles de parité. Il a porté une attention particulière à l'expérience et à la connaissance des métiers du Groupe que chaque administrateur doit posséder pour participer efficacement aux travaux du conseil et de ses trois comités, conformément à la politique de diversité adoptée par le conseil ;
- a constaté que l'assemblée générale du 24 mai 2016 ayant procédé à la nomination de deux nouveaux administrateurs pour une durée de trois ans, portant ainsi à 6 (sur un total de 12) le nombre d'administrateurs dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'assemblée générale devant se réunir en 2019 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, ce qui n'assure pas en 2019 un renouvellement harmonieux des mandats comme le recommande le Code AFEP-MEDEF.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations :

- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires la modification de l'article 12 des statuts pour fixer la durée du mandat des administrateurs à quatre ans et prévoir la faculté de nommer des administrateurs pour une durée inférieure à la durée du mandat afin de permettre la mise en œuvre ou le maintien d'un échelonnement des mandats des membres du conseil d'administration ; dans cette optique, trois des six administrateurs devant être renouvelés lors de l'assemblée seraient renouvelés ou nommés pour 4 ans et trois administrateurs seraient renouvelés ou nommés pour 3 ans ;

- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires le renouvellement du mandat d'administrateur arrivant à échéance de Monsieur Jacques Veyrat, pour trois années, soit jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2022 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires le renouvellement du mandat d'administrateur arrivant à échéance de Madame Patricia Barbizet, pour quatre années, sous réserve de la ratification par l'assemblée générale de la modification des statuts relative à la durée du mandat des administrateurs, soit jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2023 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires le renouvellement du mandat d'administrateur arrivant à échéance de Monsieur Antoine Gosset Grainville, pour quatre années, sous réserve de la ratification par l'assemblée générale de la modification des statuts relative à la durée du mandat des administrateurs, soit jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2023 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires le renouvellement du mandat d'administrateur arrivant à échéance de Madame Daniela Weber Rey, pour trois ans, jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2022 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires la nomination de Monsieur Enrique Martinez en remplacement de la société Vivendi SA, pour quatre années, sous réserve de la ratification par l'assemblée générale de la modification des statuts relative à la durée du mandat des administrateurs, soit jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2023 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires la nomination de Monsieur Jean-Marc Janailac en remplacement de la société Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland, pour trois années, jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2022 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Si ces propositions de renouvellements et de nominations sont approuvées par l'assemblée générale, le taux d'indépendance du conseil s'élèvera à 92 % et la parité entre hommes et femmes au conseil d'administration demeurera inchangée.

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

Sont énumérés ci-après les mandats et fonctions des administrateurs exercés en 2018 et au cours des cinq dernières années. Il est précisé que les règles relatives au cumul des mandats sont respectées par les administrateurs.

Jacques Veyrat

56 ans

Administrateur indépendant et Président

4, rue Euler
Paris (75008)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

- Président, Impala SAS
- Administrateur, HSBC France
- Censeur, Louis Dreyfus Armateurs
- Administrateur, Nexity^(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

- Censeur, Direct Énergie^(a)
- Membre du conseil de surveillance, Eurazeo^(a)
- Administrateur, Direct Énergie
- Administrateur, ID Logistics Group
- Administrateur, Imerys

(a) Sociétés françaises cotées.

Patricia Barbizet

63 ans

Administrateur indépendant

40, rue François-I^{er}
Paris (75008)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 1 130

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris, Patricia Barbizet débute sa carrière au sein du groupe Renault comme trésorière de Renault Véhicules Industriels, puis directrice financière 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. En 2018, elle quitte ses fonctions auprès du groupe Artémis après 29 ans de collaboration. Depuis 2018, elle est Présidente de Temaris & Associés, membre du conseil d'administration de Total, d'Axa, de Pernod Ricard et de Fnac Darty.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

- Présidente, Temaris & Associés
- Administrateur, Pernod Ricard ^(a)
- Présidente du comité de la gouvernance et éthique, Total ^(a)
- Membre du comité des rémunérations et stratégique, Total ^(a)
- Administrateur, Total ^(a)
- Administrateur, AXA ^(a)
- Présidente, Comité de surveillance des investissements d'avenir/grand plan d'investissement (SGPI)
- Présidente, Cité de la musique – Philharmonie de Paris
- Présidente, Haut Comité de gouvernance d'entreprise (HCGE)

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

- Administrateur, PSA Peugeot Citroën ^(a)
- Directrice Générale déléguée et administrateur, Société Nouvelle du Théâtre Marigny
- CEO, Christie's International Plc
- *Board member*, Gucci Group NV
- *Non-executive Director*, Kering Holland NV
- Membre du conseil de gérance, Société Civile du Vignoble du Château Latour
- Membre du conseil de surveillance, Compagnie du Ponant
- Représentant d'Artémis au conseil d'administration, Collection Pinault-Paris
- Membre du comité d'audit, Kering ^(a)
- Membre du comité des rémunérations, Kering ^(a)
- *Deputy-Chairwoman*, Christie's International Plc
- *Member of the Remuneration Committee*, Christie's International Plc
- *Administratore et Administratore delegato*, Palazzo Grassi
- Directrice Générale non-mandatitaire social et membre du conseil de surveillance, Financière Pinault
- Directrice Générale et administrateur, Artémis
- Vice-Présidente du conseil d'administration et administrateur, Kering ^(a)
- Représentante permanente d'Artémis au conseil d'administration, AGEFI
- Représentante permanente d'Artémis au conseil d'administration, Sebdo Le Point
- Administrateur, Yves Saint Laurent
- Administrateur de l'Opéra de Paris

(a) Sociétés françaises cotées.

**Daniela Weber-Rey**

61 ans

Administrateur indépendant

Kronberger Strasse 49
60323 Frankfurt Am Main (Allemagne)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

- Administrateur et membre du comité des risques et du comité d'audit, HSBC Trinkhaus & Burckhardt AG, Düsseldorf
- *Board Member*, *European Corporate Governance Institute*, Bruxelles
- *Trustee*, *European Corporate Governance Research Foundation*, Bruxelles

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

- Membre du conseil d'administration, BNP Paribas

Carole Ferrand

48 ans

Administrateur indépendant

11, rue de Tilsitt
Paris (75017)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

- Présidente d'honneur et administrateur, Terra Nova (association loi 1901)

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

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

(a) Sociétés françaises cotées.

Simon Gillham

62 ans

Représentant permanent de Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland, administrateur indépendant

42, avenue de Friedland
Paris (75008)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues par la Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland, dont M. Simon Gillham est le représentant permanent : 250

Titulaire d'un *Bachelor of Arts* (universités du Sussex et de Bristol), Simon Gillham débute en 1981 chez Thomson où il s'occupe de formation. En 1985, il crée sa société de formation et de communication. En 1991, il est nommé Vice-Président Communications de Thomson Consumer Electronics. En 1994, il rejoint le groupe Carnaud Metalbox. Début 1999, il prend la direction de la communication du groupe Valeo, puis devient Vice-Président Communication d'Havas en 2001. Il rejoint Vivendi en 2007 en tant que directeur de la communication et du développement durable. Il est Président de Vivendi Village et supervise à ce titre les activités de Vivendi Ticketing, MyBestPro, Watchever, Radionomy, l'Olympia et le Théâtre de l'Œuvre. Il est membre du directoire de Vivendi depuis novembre 2015.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

- Membre du directoire, Vivendi ^(a)
- Président, Vivendi Village
- Président du conseil d'administration, Digitick
- Président de l'Olympia
- Président du conseil d'administration, See Group Ltd (Royaume-Uni)
- Administrateur, Dailymotion
- Président du conseil d'administration, Brive Rugby Club

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

- Membre du conseil de surveillance, Canal+ France
- Président du conseil d'administration, Watchever
- Président du conseil d'administration, MybestPro
- Membre du conseil de surveillance, StudioCanal
- Président du conseil d'administration, The Way Ahead Group (Royaume-Uni)
- Membre du conseil de surveillance, Universal Music France

(a) Société française cotée.



Antoine Gosset-Grainville

52 ans

Administrateur indépendant et Vice-Président du conseil

51, rue François-I^{er}
Paris (75008)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

- 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

(a) Sociétés françaises cotées.

Delphine Mousseau

47 ans

Administrateur indépendant

Rückert Strasse 17
D-10627 Berlin (Allemagne)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 258

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

- Néant

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

- VP Markets, Zalando SE

Nonce Paolini

69 ans

Administrateur indépendant

34, rue Copernic
Paris (75116)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

- Néant

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

- Administrateur, Bouygues Telecom
- 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
- Président-Directeur Général, TF1 ^(a)
- Président et administrateur, Monte Carlo Participation
- Président et administrateur, Fondation d'entreprise TF1
- Administrateur, Bouygues ^(a)
- Représentant permanent de TF1, administrateur, groupe AB
- Représentant permanent de TF1, administrateur, Extension TV
- Représentant permanent de TF1 Management, gérant, TF1 DS
- Président, TF1 Publicité
- Président, Programmes européens francophones audiovisuels spéciaux 4
- Président, HOP (Holding Omega Participations)
- 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
- Membre du conseil de surveillance, Compagnie du Ponant
- Membre du conseil d'administration, Éditions Tallandier

(a) Sociétés françaises cotées.

**Stéphane Roussel**

57 ans

Représentant permanent de Vivendi, administrateur indépendant

42, avenue de Friedland
Paris (75008)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues par la Société Vivendi dont M. Stéphane Roussel est le représentant permanent : 250

Diplômé de l'École des psychologues praticiens de Paris, Stéphane Roussel débute sa carrière dans le groupe Xerox en 1985. Puis de 1997 à 2004 il évolue au sein du groupe Carrefour à la direction des ressources humaines. De 2004 à 2009 il est directeur des ressources humaines de SFR. Puis de 2009 à 2012 il est directeur des ressources humaines de Vivendi. De juin 2012 à avril 2012, il est Président-Directeur Général de SFR, avant sa cession au groupe Altice. En mai 2013 il rejoint la direction générale du groupe Vivendi. Il est membre du directoire de Vivendi depuis juin 2014 et Directeur Général de Vivendi depuis 2015.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

- Membre du directoire, Vivendi SA^(a)
- Président-Directeur Général, Gameloft
- Membre du conseil de surveillance, groupe Canal+
- Administrateur, Dailymotion
- Membre du conseil de surveillance, Universal Music France
- Membre du conseil de surveillance, Banijay Group Holding
- Administrateur, IMS

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

- Membre du conseil de surveillance, StudioCanal
- Président, groupe Vivendi Africa
- Administrateur, Telecom Italia
- Membre du conseil de surveillance, Banijay Group (SAS)
- Président, groupe Vivendi Africa Bénin (SAS)
- Président-Directeur Général, SFR
- Administrateur, GVT Participações SA (Brésil)
- Représentant permanent de la Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland, administrateur, Numericable-SFR
- Membre et Président du conseil d'administration, la Fondation SFR
- Administrateur, Activision Blizzard
- Président du conseil d'administration, Digitick
- Administrateur, See Group Ltd (Royaume-Uni)
- Administrateur, UK Ticketing Ltd (Royaume-Uni)
- Président, Arpejeh

(a) Société française cotée.

Arthur Sadoun

47 ans

Administrateur indépendant

133, avenue des Champs-Élysées
Paris (75008)

Arthur Sadoun n'est plus administrateur depuis l'assemblée générale des associés du 18 mai 2018

Nombre d'actions détenues : 250

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 du directoire de Publicis Groupe depuis juin 2017.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

- Président du Directoire, Publicis Groupe SA ^(a)
- Président-Directeur Général, Publicis Conseil SA
- Administrateur, Sichuan Yongyang Advertising Co., Ltd (Chine)
- Administrateur, BBH Holdings Limited (Royaume-Uni)
- Administrateur, DPZ&T Comunicações SA (Brésil)

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

- Président, Elephant Seven España SAU (Espagne)
- Président, Marcel SAS (France)
- Président, Publicis Dialog SA (France)
- Président, Publicis Webperformance SAS (France)
- Représentant légal de Publicis Dialog, Président de Temdo SAS (France), Publicis Eto SAS (France) et Publicis K1 SAS (France)
- Administrateur, Gobule Bleu SPRL (Belgique)
- Administrateur, Proximedia SA (Belgique)
- Administrateur, PBC Comunicação Ltda (Brésil)
- Administrateur, G/B2 Inc. (Canada)
- Administrateur, Cyber Media Group SA (Luxembourg)
- Administrateur, Kitchen Reklamebyra AS (Norvège)
- Administrateur, LAP Agencias de Comunicacao LDA (Portugal)
- Administrateur, Poke London Limited (Royaume-Uni)
- Administrateur, Publicis Limited (Royaume-Uni)
- Administrateur, Publicis Canada Inc. (Canada)
- Administrateur, MSL France SA (ex F2SCom) (France)
- Président du conseil d'administration, Publicis Srl (Italie)
- Gérant, Publicis Red Lion GmbH (Allemagne)
- Gérant, Bielefeld GmbH (Allemagne)
- Gérant, Pixelpark GmbH (Allemagne)

(a) Société française cotée.



Brigitte Taittinger-Jouyet

59 ans

Administrateur indépendant

27, rue Saint-Guillaume
Paris (75007)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

- Administrateur, HSBC France
- Administrateur, Centre Georges-Pompidou

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

- Administrateur, Festival d'Aix
- Présidente, Société des Parfums Annick Goutal

Sandra Lagumina

51 ans

Administrateur indépendant

4, place de l'Opéra
Paris (75002)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

- Administrateur et membre du comité de la stratégie, Naval Group
- Administrateur et membre du comité des nominations et des rémunérations, FNSP
- Membre du conseil de surveillance, FMSSH
- Présidente, Conservatoire national de musique et de danse de Paris
- Membre du collège de l'Autorité de la concurrence
- Président, Agence France Museum

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

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

Caroline Grégoire Sainte Marie

61 ans

Administrateur indépendant

36, avenue Duquesne
Paris (75007)

Date d'expiration du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice écoulé
Nombre d'actions détenues : 250

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

- Administrateur indépendant, Présidente du comité des nominations et des rémunérations et membre du comité d'audit, Groupama
- Administrateur indépendant, membre du comité d'audit et membre du comité technologique, FLSMIDTH (Danemark)
- Administrateur indépendant, membre du comité d'audit et membre du comité stratégique, Wienerberger (Autriche)
- Administrateur, membre du comité des rémunérations, ELKEM (Norvège)

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

- Administrateur indépendant et membre du comité stratégique, Eramet ^(a)
- Administrateur, censeur et membre du comité d'audit, Safran ^(a)

(a) Sociétés françaises cotées.

**Enrique Martinez**

48 ans

Directeur Général depuis le 17 juillet 2017

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

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

Nombre d'actions détenues : 76 050

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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

- Président-Directeur Général, Fnac Darty Participations et Services
- Administrateur, BCC Holding BV
- Administrateur, Grandes Almacenes Fnac España
- Administrateur, Fnac Luxembourg
- *Director*, Kesa International

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

- Gérant non associé, Codirep
- Président, Relais Fnac
- Président, Fnac Périphérie
- Président, Fnac Acces
- Président-Directeur Général, Fnac Paris
- Président, Fnac Direct
- Président, Fnac Jukebox
- Administrateur délégué et Président, Fnac Belgium
- Administrateur, Fnac Monaco
- Administrateur et Président du conseil d'administration, Fnac Suisse
- Administrateur, SwissBillet
- Administrateur, Kesa France
- *Director*, Kesa Sourcing Ltd
- *Director*, Kesa Holdings Ltd
- *Director*, Fnac Darty Asia Ltd
- *Director*, Kesa International

3.1.4 / EXAMEN DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la Société ou le Groupe, le conseil a retenu les critères définis dans le Code AFEP-MEDEF (§ 8.5), qui sont les suivants :

Critère n° 1 : salarié mandataire social au cours des cinq dernières années	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide.
Critère n° 2 : mandats croisés	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère n° 3 : relations d'affaires significatives	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
Critère n° 4 : lien familial	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère n° 5 : commissaire aux comptes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.
Critère n° 6 : durée de mandat supérieure à 12 ans	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des 12 ans.
Critère n° 7 : statut du dirigeant mandataire social non exécutif	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.
Critère n° 8 : statut de l'actionnaire important	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.



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

	Critère n° 1	Critère n° 2	Critère n° 3	Critère n° 4	Critère n° 5	Critère n° 6	Critère n° 7	Critère n° 8
Jacques Veyrat	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Brigitte Taittinger-Jouyet	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Delphine Mousseau	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Daniela Weber-Rey	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Sandra Lagumina	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Antoine Gosset-Grainville	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Nonce Paolini	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Caroline Grégoire Sainte Marie	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Patricia Barbizet ^(a)	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland, représentée par Simon Gilham ^(b)	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Vivendi SA, représentée par Stéphane Roussel ^(b)	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Carole Ferrand	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme

(a) Le comité des nominations et des rémunérations a constaté que (i) Madame Patricia Barbizet a quitté ses fonctions au sein du conseil d'administration de la société Kering SA, (ii) Fnac Darty SA et ses filiales françaises ont quitté le périmètre d'intégration fiscale Kering SA avec effet au 1^{er} janvier 2013. En conséquence, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a estimé qu'elle remplissait désormais les critères d'indépendance.

(b) Le comité des nominations et des rémunérations a constaté que (i) Vivendi a conclu une opération de couverture avec Société Générale le 16 janvier 2018 qui a été débloquée le 2 juillet 2018, (ii) Vivendi et sa filiale Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland ne détiennent plus directement ou indirectement, que 250 actions Fnac Darty. En conséquence, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a estimé qu'ils remplissaient tous deux les critères d'indépendance.

Ainsi tous les administrateurs sont qualifiés d'administrateurs indépendants. Ils n'ont aucun lien d'affaires avec la Société. Aucun ne perçoit de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

3.1.5 / MODALITÉ D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

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

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

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

3.1.6 / PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

Le règlement intérieur mis à jour par le conseil d'administration lors de la séance du 24 janvier 2019 a notamment précisé les missions particulières suivantes du Président :

- le Président est chargé des relations des actionnaires de la Société avec le conseil sur les sujets de gouvernement d'entreprise. Il est également chargé de maintenir la qualité des relations avec les actionnaires stratégiques de la Société, en liaison étroite avec le Directeur Général ;
- le Président peut, sans préjudice des prérogatives du conseil d'administration et de ses comités, être consulté par le Directeur Général sur tous les événements significatifs en ce qui concerne la stratégie de la Société et les grands projets de croissance.

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

3.1.7 / COMITÉ EXÉCUTIF

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

Le comité exécutif du Groupe est composé des personnes suivantes :

- Enrique Martinez, Directeur Général Groupe ;
- Annabel Chaussat, directrice Marketing et E-commerce ;
- Frédérique Giavarini, directrice des ressources humaines ;
- Vincent Gufflet, directeur commercial produits et services France ;
- Benoît Jaubert, directeur d'exploitation ;
- Jean-Brieuc Le Tinier, directeur financier et secrétaire général Groupe ;

- Charles-Henri de Maleissye, Directeur Général Fnac Vanden Borre en Belgique ;
- Benjamin Perret, directeur de la communication et des affaires publiques ;
- Marcos Ruao, Directeur Général Fnac Espagne, en charge de la coordination de la zone ibérique ;
- Olivier Theulle, directeur des opérations et des systèmes d'information ;
- Anne-Laure Feldkircher, directrice de la stratégie et du M&A.

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

3.1.8 / DÉONTOLOGIE DES ADMINISTRATEURS ET AUTRES INFORMATIONS

Conflits d'intérêts – Conventions réglementées – Condamnations

- À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date d'établissement du présent Document de référence, aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société.
- À la connaissance de la Société et au jour d'établissement du présent Document de référence, aucun des membres du conseil d'administration et de la direction générale, au cours des cinq dernières années : (i) n'a été condamné pour fraude, (ii) n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire et (iv) n'a été empêché 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 pas, à la date d'établissement du présent Document de référence, de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs, à l'égard de la Société en leur qualité de mandataire social, de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société, et leurs intérêts privés ou autres devoirs.
- À la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date d'établissement du présent Document de référence, à la date d'établissement du présent Document de référence, d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société a été sélectionné en cette qualité, autres que des contrats commerciaux conclus avec des sociétés dont certains administrateurs sont les représentants légaux ou mandataires sociaux, dans le cadre normal de la conduite des affaires et à des conditions de marché.
- À la connaissance de la Société, il n'existe pas à la date d'établissement du présent Document de référence de contrat de service liant les membres du conseil d'administration ou la direction générale à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages ; sous réserve des contrats commerciaux mentionnés à l'alinéa ci-dessus, lesquels sont conclus dans le cadre normal de la conduite des affaires et dans des conditions courantes du marché.
- À la connaissance de la Société, à la date d'établissement du présent Document de référence, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du conseil d'administration et de la direction générale 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 opérations d'initiés.

Le règlement intérieur mis à jour par le conseil d'administration le 24 janvier 2019 prévoit, en matière de gestion des conflits d'intérêts, les éléments suivants :

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

« Le Président ou, le cas échéant, le Vice-Président pourra ne pas transmettre, au(x) administrateur(s) dont il a des motifs sérieux

de penser qu'ils sont dans une situation de conflit d'intérêts, des informations ou documents afférents au sujet conflictuel, et informera le membre du conseil de cette absence de transmission.

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

3.2 / Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle

3.2.1 / COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément à l'article 15 (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.

3.2.1.1 / Comité d'audit

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

Composition

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.

Ainsi, dans le respect des critères du Code AFEP-MEDEF, le règlement intérieur du comité prévoit que les administrateurs indépendants constituent au minimum les deux tiers du comité d'audit. Les administrateurs qui composent le comité d'audit sur l'année 2018 sont tous indépendants.

La composition de ce comité a été modifiée par le conseil d'administration de la Société lors de ses séances des 22 octobre 2015, 23 mai 2016, et 15 décembre 2017 : Carole Ferrand (administrateur indépendant) est Présidente et ses deux autres membres sont Daniela Weber-Rey (administrateur indépendant) et Sandra Lagumina (administrateur indépendant).

Les membres du comité d'audit ont tous une compétence reconnue en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes, alliant leurs expertises dans le domaine de la direction générale et opérationnelle ou financière d'établissements bancaires et d'entreprises comme le confirment leurs parcours professionnels (voir section 3.1.3 « Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et le Directeur Général » du Document de référence).

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

risques de la Société relatifs à ses activités et au traitement de l'information financière et comptable, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance. Le comité doit veiller à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives relevées. À cette fin, il est informé des principaux constats des commissaires aux comptes et de l'audit interne. Le comité examine également régulièrement la cartographie des risques métiers et les risques et engagements hors bilan significatifs de la Société et de ses filiales. Il apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le conseil, le cas échéant. Le comité donne son avis sur la mission et l'organisation de l'audit interne du Groupe et sur son plan de travail, entend le responsable de l'audit interne et examine les rapports d'audit interne ou une synthèse périodique de ces rapports ;

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

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

Fonctionnement

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

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

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

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

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

3.2.1.2 / Comité des nominations et des rémunérations

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

Composition

Le comité des nominations et des rémunérations est composé de trois membres, dont aucun n'exerce de fonction de direction dans la Société et dont deux au moins sont indépendants au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société, conformément au Code AFEP-MEDEF.

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

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



La composition de ce comité a été inchangée en 2018 : Antoine Gosset-Grainville (administrateur indépendant) en est le Président et ses deux autres membres sont Patricia Barbizet (administrateur indépendant) et Nonce Paolini (administrateur indépendant), dont le mandat d'administrateur a été renouvelé par l'assemblée générale ordinaire du 18 mai 2018.

Attributions

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

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

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

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

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

S'agissant spécialement de la nomination des membres du conseil d'administration, le comité prend notamment en compte les critères suivants : (i) l'équilibre souhaitable de la composition du conseil d'administration notamment en termes de diversité (nationalités, âge...) et au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, (ii) le nombre souhaitable de membres indépendants, (iii) la proportion d'hommes et de femmes requise par la réglementation en vigueur, (iv) l'opportunité de renouvellement des mandats et (v) l'intégrité, la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat. Dans ce cadre, le comité propose une politique de diversité appliquée aux membres au conseil d'administration. 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 sur le gouvernement d'entreprise de la Société, la situation de chaque membre du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société, et soumet ses avis au conseil en vue de l'examen, par ce dernier, de la situation de chaque intéressé au regard de ces critères ;
- *évaluation du fonctionnement du conseil d'administration* – Le comité des nominations et des rémunérations établit chaque année un rapport au conseil d'administration afin de lui permettre de débattre de ses modalités de fonctionnement, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du conseil, ainsi que de mesurer la contribution effective de chaque membre aux travaux du conseil. Il établit également un rapport afin de permettre au conseil d'administration d'évaluer dans les mêmes conditions et selon la même périodicité les modalités de fonctionnement des comités permanents constitués en son sein ;
- *examen et proposition au conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des membres de la direction générale et des principaux dirigeants du Groupe ainsi que du Président et le cas échéant du Vice-Président du conseil d'administration* – Le comité des nominations et des rémunérations établit des propositions qui comprennent la rémunération fixe et variable, mais également, le cas échéant, les options de souscription ou d'achat d'actions, les attributions d'actions de performance, les régimes de retraite et de prévoyance, les indemnités de prise de fonctions, de départ et de non-concurrence, les avantages en nature ou particuliers et tout autre éventuel élément de rémunération directe ou indirecte (y compris à long terme) pouvant constituer la rémunération des membres de la direction générale, dans les conditions prévues par la réglementation. Il est informé des mêmes éléments de la rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe et des politiques mises en œuvre à ce titre au sein du Groupe. Le comité établit également des propositions concernant la rémunération du Président du conseil d'administration, dans les conditions prévues par la réglementation et le cas échéant du Vice-Président. Dans le cadre de l'élaboration de ses propositions et travaux, le comité des nominations et des rémunérations prend en compte les pratiques de place en matière de gouvernement d'entreprise auxquelles la Société adhère ;

- *examen et propositions au conseil d'administration concernant l'enveloppe et la méthode de répartition des jetons de présence* – Le comité des nominations et des rémunérations propose au conseil d'administration l'enveloppe et la 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 ;
- *missions exceptionnelles* – Le comité est consulté pour recommandation au conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le conseil d'administration à certains de ses membres ;
- *examen et avis au conseil sur le vote négatif portant sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux* – Lorsque l'assemblée générale ordinaire annuelle émet un vote négatif sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos aux dirigeants mandataires sociaux, le comité donne son avis au conseil afin que celui-ci délibère sur ce sujet lors d'une prochaine séance.

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 3.1.4 « Examen de l'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.

3.2.1.3 / Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

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

Composition

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 modifiée par le conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 28 mars 2018 : la Présidente en est Brigitte Taittinger-Jouyet (administrateur indépendant) et ses trois autres membres sont Delphine Mousseau, Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland représentée par Simon Gillham et Caroline Grégoire Sainte Marie.

Attributions

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

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

Les sujets traités sont notamment le dialogue social, l'égalité de traitement, la mixité, l'emploi des jeunes et des seniors, la diversité, la maîtrise des impacts environnementaux, l'action culturelle et la solidarité, le sourcing en Asie notamment pour les produits en marque propre ou sous licence de marque de l'enseigne Darty.

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.

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

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

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

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

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

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

attention particulière aux questions touchant à la consommation d'énergie, aux émissions de dioxyde de carbone liées directement ou indirectement aux activités de l'entreprise et aux initiatives en vue de favoriser la collecte et le recyclage des produits en fin de vie. Le cas échéant, il synthétise ses observations dans des recommandations qu'il soumet au conseil d'administration. Il assure le suivi et la diffusion des recommandations retenues par le conseil d'administration ;

- *inscrire les enseignes dans une démarche sociétale durable* – Le comité porte une attention particulière aux évolutions des thématiques sociétales fortement liées aux activités du Groupe comme notamment la lutte contre l'exclusion culturelle et la liberté d'expression, l'essor du numérique et de l'automatisation, ou encore le développement d'une consommation plus responsable.

Il favorise les actions permettant de véhiculer ces valeurs auprès du grand public en invitant le public à s'associer aux démarches entreprises par la Société (offre de partage avec des associations, dispositif d'adhésion solidaire, collectes de produits culturels et fournitures de ceux-ci au plus défavorisés, etc.) ;

- *associer les salariés aux politiques sociales, environnementales et sociétales des enseignes* – Le comité définit chaque année des propositions tendant à renforcer l'association des salariés aux politiques sociales, environnementales et sociétales de l'entreprise. Dans ce cadre, il identifie les moyens de communication permettant de véhiculer les messages clés auprès du plus grand nombre et d'assurer la sensibilisation et la formation des personnels autour des politiques sociales, environnementales et sociétales prioritaires. Il revoit également l'évolution des propositions précédentes ayant été retenues et mises en œuvre et, le cas échéant, propose des modifications ou des actions complémentaires ;
- *examen des questions en matière de loyauté des pratiques dans le respect des principes éthiques que le Groupe s'est fixé dans le Code de conduite des affaires Fnac Darty* – Dans ce cadre, le comité examine et fait toutes propositions au conseil notamment sur les questions relatives au dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence.

Fonctionnement

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

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

3.2.2.1 / Règlement intérieur du conseil et charte de déontologie boursière

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 réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

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

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

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

Le règlement intérieur fixe la fréquence et les conditions des réunions du conseil et prévoit la possibilité d'y participer par des moyens de visioconférence et/ou téléconférence.

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.

Une charte de déontologie boursière, mise à jour lors de la séance du 24 janvier 2019, a été adoptée par le conseil d'administration rappelant les obligations réglementaires des mandataires, des personnes exerçant des responsabilités, des dirigeants et initiés notamment en matière de prévention des opérations d'initiés, et a fixé des règles concernant les restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant notamment des « fenêtres négatives » ainsi que la désignation d'un déontologue chargé de répondre aux éventuelles questions et interrogations des initiés relatives à la charte.

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

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

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

Dans sa décision du 17 juillet 2017, le conseil d'administration a maintenu les limitations de pouvoirs prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration en date du 26 janvier 2017, dans son article 3.2, qui sont les suivantes :

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

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

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

Dans ce cadre, le conseil d'administration lors de cette même séance, a décidé 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 30 millions d'euros ;
- tout emprunt (ou série d'emprunts) ou prêt d'argent quelle qu'en soit la nature ou remboursement anticipé d'emprunt, dans la mesure où il dépasse 50 millions d'euros.

Le conseil, lors de sa séance du 20 février 2019 a décidé que ces autorisations et seuils étaient fixés pour une durée de deux ans expirant lors du conseil statuant sur l'arrêté des comptes.

Le conseil d'administration, lors de sa séance du 20 février 2019, a également renouvelé l'autorisation donnée au Directeur Général afin d'émettre des cautions, avals et garanties dans la limite d'un plafond global annuel de 50 millions d'euros et ce pour une durée d'un an lors du conseil statuant sur l'arrêté des comptes.

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

3.2.2.3 / **Activité du conseil et de ses comités spécialisés**

Évaluation du conseil d'administration et des comités spécialisés

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

Lors de sa séance du 20 février 2019, le conseil a pris connaissance des conclusions des questionnaires détaillés préalablement envoyés aux administrateurs et a procédé à l'évaluation annuelle de son fonctionnement et de ses comités pour 2018. Le conseil a constaté que tous les administrateurs avaient retourné leur questionnaire et que les réponses faisaient ressortir un niveau de satisfaction globalement élevé, aucune difficulté ou insuffisance n'ayant été relevée. D'une manière générale, les administrateurs estiment que le fonctionnement du conseil et des comités est efficace et que les questions importantes y sont bien débattues.

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil, la dernière évaluation formalisée triennale du conseil a été réalisée en 2016.

Conseil d'administration

Activité du conseil d'administration en 2018

Au cours de l'année 2018, le conseil s'est réuni à neuf reprises avec un taux de participation moyen de 83 % et a toujours été présidé par le Président du conseil d'administration. L'assiduité individuelle des administrateurs aux séances du conseil d'administration est présentée à la fin du présent titre (3.2.2.3).

Lors de sa réunion du 25 janvier 2018, le conseil a notamment :

Taux de présence : 92 %

- examiné la marche des affaires au 4^e trimestre 2017 ainsi que les orientations budgétaires de 2018 ;
- décidé la mise en place d'un plan d'actionnariat salarié ;
- procédé à l'examen annuel des conventions réglementées.

Lors de sa réunion du 21 février 2018, le conseil d'administration a notamment :

Taux de présence : 75 %

- après avoir pris connaissance des travaux du comité d'audit en 2017, du plan d'audit 2018 et de la cartographie des risques 2017, arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2017 ;
- examiné et approuvé le budget 2018 ;
- accordé une enveloppe annuelle au Directeur Général pour l'émission de cautions, avals et garanties ;
- pris connaissance des travaux du comité des nominations et des rémunérations du 19 février 2018 et arrêté la rémunération variable 2017 du Président-Directeur Général puis du Directeur Général ainsi que le montant et les modalités de la rémunération fixe et variable au titre de l'exercice 2018 pour le Président et le Directeur Général, cette décision ayant été prise par les administrateurs hors la présence du Directeur Général et du Président ;
- arrêté la répartition des jetons de présence au titre de l'exercice 2017 ;
- pris connaissance des travaux du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale du 20 février 2018, et approuvé les informations sociales et environnementales devant apparaître dans le rapport de gestion ;
- arrêté le rapport sur le Gouvernement d'entreprise ;
- arrêté le rapport de gestion du conseil.

Lors de sa réunion du 28 mars 2018, le conseil d'administration a notamment :

Taux de présence : 83 %

- arrêté le rapport du conseil sur les projets de résolutions ainsi que les projets de résolutions à l'assemblée générale mixte ;

- approuvé la proposition de nomination de Madame Caroline Grégoire Sainte Marie.

Lors de sa réunion du 25 avril 2018, le conseil d'administration a notamment :

Taux de présence : 75 %

- statué sur le dépôt de résolutions par un actionnaire ayant pour objet la nomination de deux administrateurs personnes physiques.

Lors de sa réunion du 18 mai 2018, le conseil d'administration a notamment :

Taux de présence : 83 %

- approuvé la mise en œuvre du programme de rachat d'actions, sous condition d'approbation de ce dernier par l'assemblée générale mixte du 18 mai 2018 ;
- approuvé le dispositif d'intéressement long terme au profit de certains cadres dirigeants du Groupe ;
- préparé l'assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 18 mai 2018.

Lors de sa réunion du 25 juillet 2018, le conseil d'administration a notamment :

Taux de présence : 100 %

- arrêté les comptes du premier semestre de l'exercice 2018.

Lors de sa réunion du 26 septembre 2018, le conseil d'administration a notamment :

Taux de présence : 67 %

- procédé à l'examen de dossiers d'actualités.

Lors de sa réunion du 18 octobre 2018, le conseil d'administration a notamment :

Taux de présence : 83 %

- examiné la marche des affaires au troisième trimestre 2018 ;
- arrêté les documents de gestion prévisionnelle de la Société.

À l'issue de cette réunion, le conseil d'administration s'est réuni hors la présence d'Enrique Martinez.

Lors de sa réunion du 5 décembre 2018, le conseil d'administration a notamment :

Taux de présence : 92 %

- procédé à l'examen de dossiers d'actualités.

Activité du conseil d'administration du 1^{er} janvier au 21 février 2019

Lors de sa réunion du 24 janvier 2019, le conseil d'administration a notamment :

- examiné la marche des affaires au quatrième trimestre 2018 ainsi que les orientations budgétaires de 2019 ;
- examiné les travaux du comité d'audit du 7 décembre 2018 ;
- procédé à l'examen annuel des conventions réglementées ;

- approuvé la mise à jour des règlements intérieurs du conseil d'administration et des comités, et de la charte de déontologie boursière.

Lors de sa réunion du 20 février 2019, le conseil d'administration a notamment :

Taux de présence : 83 %

- pris connaissance des travaux du comité d'audit, réuni le 18 février 2019, pour l'année 2018, du plan d'audit 2019 validé par le comité d'audit et de la cartographie des risques 2018 examinée par le comité d'audit, arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2019 ;
- examiné et approuvé le budget 2019 ;
- renouvelé les seuils des opérations nécessitant l'autorisation préalable du conseil et accordé une enveloppe annuelle au Directeur Général pour l'émission de cautions, avals et garanties ;
- pris connaissance des travaux des comités des nominations et des rémunérations des 4 et 15 février 2019 et arrêté la rémunération variable 2018 du Directeur Général ainsi que le montant et les modalités de la rémunération fixe et variable du Directeur Général au titre de l'exercice 2019, cette décision ayant été prise hors la présence du Directeur Général ;
- arrêté la répartition des jetons de présence au titre de l'exercice 2018 ;
- pris connaissance des travaux du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale du 19 février 2019, et approuvé les informations sociales et environnementales devant apparaître dans le rapport de gestion ;
- approuvé le rapport sur le Gouvernement d'entreprise, le rapport de gestion du conseil, le rapport du conseil sur les projets de résolutions ainsi que les projets de résolutions à l'assemblée générale mixte.

Comité d'audit

Activité du comité d'audit en 2018 et jusqu'au 18 février 2019

Activité du comité d'audit en 2018

En 2018, le comité d'audit s'est réuni cinq fois avec un taux de participation moyen de 93 %.

Une première réunion s'est tenue le 19 février 2018 consacrée principalement à :

Taux de présence : 100 %

- la présentation des résultats financiers de Fnac Darty au 31 décembre 2017 ;
- l'examen des travaux de clôture des comptes sociaux et consolidés et de leurs annexes, de Fnac Darty au 31 décembre 2017 ;

- l'examen de l'indépendance et de l'objectivité des commissaires aux comptes, du montant des honoraires versés, et du compte rendu de leur mission au titre des diligences directement liées à la mission des commissaires aux comptes ;
- l'examen du rapport complémentaire des commissaires aux comptes ;
- l'examen de l'état récapitulatif des services autres que la certification des comptes pour l'année 2017 et au 19 février 2018 ;
- l'examen du projet de Document de Référence 2017 notamment sur les chapitres relatifs aux états financiers, au rapport de gestion, à la gouvernance d'entreprise ainsi qu'aux facteurs de risques et au contrôle interne ;
- l'examen du projet de communiqué de presse financier sur les résultats annuels 2017.

La réunion du comité du 19 avril 2018 a été principalement consacrée à : } Taux de présence : 100 %

- l'examen du projet de communiqué de presse sur le chiffre d'affaires du Groupe au titre du premier trimestre 2018 ainsi qu'à la revue des financements du Groupe.

La réunion du comité du 23 juillet 2018 a été principalement consacrée à : } Taux de présence : 100 %

- la présentation des comptes de Fnac Darty au 30 juin 2018 et la revue du rapport financier semestriel ;
- l'examen des travaux de clôture semestrielle des comptes au 30 juin 2018 ;
- l'audition des commissaires aux comptes sur leur revue limitée des comptes semestriels ;
- l'examen des travaux d'audit interne du premier semestre 2018 ;
- l'examen du projet de communiqué de presse sur les résultats semestriels ;
- l'examen de points de contrôle interne.

La réunion du comité du 17 octobre 2018 a été principalement consacrée à : } Taux de présence : 100 %

- l'examen du suivi du plan d'audit 2018 ;
- l'examen des principaux contentieux et contrôles juridiques, fiscaux et sociaux en cours sur le périmètre du Groupe ;
- l'examen du suivi des services autres que la certification des comptes au 17 octobre 2018 ;
- la présentation de la stratégie d'expansion du parc des magasins.

La réunion du comité du 7 décembre 2018 a été principalement consacrée aux points suivants : } Taux de présence : 67 %

- l'examen de la cartographie des risques 2018 de Fnac Darty ;
- l'examen du suivi des services autres que la certification des comptes au 7 décembre 2018 ;
- l'examen des résultats de l'auto-évaluation des règles incontournables Fnac Darty ;
- le projet de plan d'audit 2019 ;
- la revue détaillée de la stratégie de financement du Groupe ;
- la validation du business plan 2019-2021 par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) servant de base aux tests de valeur (*impairment tests*) des écarts d'acquisition (goodwill) et des marques au 31 décembre 2018.

Enfin, la réunion du comité du 18 février 2019 a été principalement consacrée aux points suivants : } Taux de présence : 100 %

- la présentation des résultats financiers de Fnac Darty au 31 décembre 2018 ;
- l'examen des travaux de clôture des comptes sociaux et consolidés et de leurs annexes au 31 décembre 2018 ;
- l'examen de l'indépendance et de l'objectivité des commissaires aux comptes, du montant de leurs honoraires versés, le montant global des honoraires versés au titre des services autres que la certification des comptes ainsi que la nature de ces services et du compte rendu de leurs prestations accomplies au titre des diligences directement liées à leur mission ;
- l'examen du rapport complémentaire des commissaires aux comptes.

Comité des nominations et des rémunérations

Activités du comité des nominations et des rémunérations en 2018 et jusqu'au 15 février 2019

Activité du comité des nominations et des rémunérations en 2018

En 2018, le comité des nominations et des rémunérations s'est réuni cinq fois avec un taux de participation moyen de 100 %.

Une première réunion s'est tenue le 19 février 2018 consacrée principalement à : } Taux de présence : 100 %

- l'examen des éléments de rémunération variable 2017 du Président-Directeur Général ;
- l'examen des éléments de rémunération variable 2017 du Directeur Général ;

- la proposition d'une structure de rémunération fixe et variable 2018 pour le Directeur Général ;
- la proposition d'une rémunération fixe 2018 pour le Président du conseil ;
- la proposition concernant les conditions et les éléments de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe ;
- l'examen de la répartition des jetons de présence pour l'année 2017 et la définition de la méthode de répartition des jetons de présence pour l'année 2018 ;
- la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés :
 - proposition de renouvellement,
 - examen des critères d'indépendance des administrateurs et avis sur l'indépendance de chacun des administrateurs, chaque administrateur membre du comité des nominations et des rémunérations ne prenant pas part à la décision pour ce qui le concerne,
 - comité d'audit : examen des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes des membres du comité d'audit,
 - point sur la proportion entre hommes et femmes au sein du conseil d'administration ;
- l'examen des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- l'évaluation des travaux du conseil et des comités spécialisés ;
- la revue du projet du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

La réunion du comité du 27 mars 2018 a été principalement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés :
 - proposition de nomination au conseil et au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale,
 - examen des critères d'indépendance des administrateurs et avis sur l'indépendance des administrateurs.

La réunion du comité du 25 avril 2018 a été principalement consacrée au :

Taux de présence : 100 %

- dépôt de résolutions par un actionnaire ayant pour objet la nomination de deux administrateurs personnes physiques.

La réunion du comité du 14 mai 2018 a été principalement consacrée aux points suivants :

Taux de présence : 100 %

- l'examen et la proposition d'un dispositif d'intéressement long terme ;

- l'obligation de conservation des actions issues d'attribution gratuites d'actions et de levées de stock-options.

La réunion du comité du 26 septembre 2018 a été principalement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- l'examen et la proposition de modification du règlement du plan d'options de souscription d'actions du 26 février 2015.

La réunion du comité du 4 février 2019 a été principalement consacrée aux points suivants :

Taux de présence : 100 %

- l'examen des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux et des principaux dirigeants ;
- la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés :
 - proposition de renouvellement et de nomination,
 - examen des critères d'indépendance des administrateurs et avis sur l'indépendance de chacun des administrateurs, chaque administrateur membre du comité des nominations et des rémunérations ne prenant pas part à la décision pour ce qui le concerne,
 - comité d'audit : examen des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes des membres du comité d'audit,
 - point sur la proportion entre hommes et femmes et sur la diversité au sein du conseil d'administration ;
- l'évaluation des travaux du conseil et des comités spécialisés ;
- l'examen des éléments de rémunération variable 2018 du Directeur Général, montants chiffrés non définitifs ;
- l'examen d'une structure de rémunération fixe et variable 2019 pour le Directeur Général ;
- la proposition d'une rémunération fixe 2019 pour le Président du conseil ;
- la proposition concernant les conditions et les éléments de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe ;
- la proposition des *Say On Pay* ex-ante et ex-post à soumettre au vote de l'assemblée générale 2019 ;
- la proposition de résolutions autorisant le conseil à attribuer des actions gratuites et des stock-options à soumettre au vote de l'assemblée générale 2019 ;
- la proposition de mise en œuvre d'un plan d'actionnariat salarié en 2019 ;
- l'examen de la répartition des jetons de présence pour l'année 2018 et la définition de la méthode de répartition des jetons de présence pour l'année 2019.

Enfin, la réunion du comité du 15 février 2019 a été principalement consacrée à :

Taux de présence : 100 %

- l'examen des éléments de rémunération variable 2018 du Directeur Général, montants chiffrés définitifs ;
- l'examen et la proposition d'une structure de rémunération fixe et variable 2019 pour le Directeur Général ;
- la revue du projet du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

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

Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Activités du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale au cours de l'exercice 2018 et jusqu'au 19 février 2019

Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2018, tous les membres du comité y ont assisté.

Le 20 février 2018, le comité a examiné :

Taux de présence : 100 %

- la politique RSES du Groupe, le bilan des actions menées au cours de l'exercice 2017 et les projets prévus pour l'année 2018. 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 14 septembre 2018, le comité a examiné :

Taux de présence : 100 %

- l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie RSES du Groupe.

Le 19 février 2019, le comité a examiné :

Taux de présence : 75 %

- le bilan des actions menées au cours de l'exercice 2018 et la conformité du Groupe aux obligations de la Déclaration de performance extra-financière. Il a également étudié les réalisations de Fnac Darty en termes de conduite éthique des affaires et leur conformité aux lois sur le devoir de vigilance, Sapin II et RGPD.

Toutes les informations relatives à la politique et résultats RSES du Groupe sont détaillées dans le chapitre 2 « Responsabilité sociétale de l'entreprise » du présent document.

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

Administrateur	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale
Jacques Veyrat	9/9	X	X	X
Brigitte Taittinger-Jouyet	8/9	X	X	2/2
Delphine Mousseau	9/9	X	X	2/2
Daniela Weber-Rey	6/9	5/5	X	X
Sandra Lagumina	6/9	4/5	X	X
Antoine Gosset-Grainville	9/9	X	5/5	X
Nonce Paolini	9/9	X	5/5	X
Caroline Grégoire Sainte Marie	3/4	X	X	1/1 ^(a)
Patricia Barbizet	9/9	X	5/5	X
Simon Gilham	7/9	X	X	2/2
Stéphane Roussel	5/9	X	X	X
Carole Ferrand	9/9	5/5	X	X
Arthur Sadoun	1/5	X	X	0/1 ^(b)

(a) Membre depuis l'assemblée générale annuelle du 18 mai 2018.

(b) Membre jusqu'à l'assemblée générale annuelle du 18 mai 2018.

3.2.3 / DÉCLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se réfère aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF »), mis à jour en juin 2018.

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

Présenter la rémunération des dirigeants sous forme de tableau (article 25.2 « Information annuelle »)

Explication de la dérogation

La Société considère que les informations données en section 3.3.2, 3.3.3 et 3.3.4 reflètent avec précision et exhaustivité les éléments de rémunérations d'Alexandre Bompard, de Jacques Veyrat et d'Enrique Martinez. Par conséquent, la présentation de la rémunération des dirigeants sous forme de tableaux standardisés ne semble pas indispensable à la lecture de ladite information.

3.2.4 / OPÉRATIONS SUR TITRES DES DIRIGEANTS

Les opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours du dernier exercice qui ont été portées à la connaissance de la société sont les suivantes :

Vivendi SA**Société anonyme personne morale liée à Stéphane Roussel, administrateur****Cession d'actions (décision de dénouement de l'opération de couverture conclue le 16 janvier 2018)**

Montant total	266 810 999,063 €
Nombre d'actions	2 944 651
Prix unitaire	90,6087 €

Enrique MARTINEZ, Directeur Général**Acquisition d'actions de performance (17 juin 2018)**

Montant total	345 763,60 €
Nombre d'actions	4 186
Prix unitaire	82,60 €

(1) http://www.afep.com/wp-content/uploads/2018/06/Code-Afep_Medef-r%C3%A9vision-du-20-juin_VF.pdf.



Sandra LAGUMINA, administrateur

Acquisition d'actions (28 février 2018)

Montant total	22 680 €
Nombre d'actions	250
Prix unitaire	90,72 €

Delphine MOUSSEAU, administrateur

Acquisition d'actions (22 février 2018)

Montant total	24 102,4632 €
Nombre d'actions	258
Prix unitaire	93,4204 €

Daniela WEBER-REY, administrateur

Acquisition d'actions (28 février 2018)

Montant total	20 537 €
Nombre d'actions	220
Prix unitaire	93,35 €

Acquisition d'actions (28 février 2018)

Montant total	2 802 €
Nombre d'actions	30
Prix unitaire	93,40 €

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

3.3.1 / PRINCIPES ET CRITÈRES 2019 DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, AU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET À TOUT DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF, EN RAISON DE LEUR MANDAT

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, sont soumis à l'approbation des actionnaires les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels suivants, composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de leur mandat, au Président du conseil d'administration, au Directeur Général ainsi qu'à tout dirigeant mandataire social exécutif (Président-Directeur Général, Directeur Général et/ou Directeurs Généraux de la Société).

Description des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du conseil d'administration

Rémunération fixe

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

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

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

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

Il est précisé que la rémunération annuelle fixe de Monsieur Jacques Veyrat est de 200 000 euros bruts, inchangée depuis 2017.

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

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

Jetons de présence

Le Président du conseil peut bénéficier de jetons de présence déterminés, répartis et attribués selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs dont il fait partie.

Les règles d'attribution des jetons de présence sont actuellement les suivantes :

- 60 % du montant global annuel des jetons de présence est affecté aux membres du conseil d'administration, décomposé 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 % du montant global annuel des jetons de présence, est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti 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 %.

Il est précisé à titre d'information que, conformément à la décision du conseil d'administration du 17 juillet 2017, Monsieur Jacques Veyrat ne perçoit plus aucun jeton de présence depuis sa nomination en qualité de Président du conseil d'administration à cette date.

Autres avantages

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

Description des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société

Rémunération fixe

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

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

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

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

Dans sa séance du 20 février 2019, le conseil d'administration, prenant acte des très bons résultats de Monsieur Enrique Martinez et du décalage significatif de sa rémunération avec celle de dirigeants de sociétés dont les caractéristiques de taille, de complexité et de gouvernance sont comparables à Fnac Darty, mis en exergue par l'étude de rémunération réalisée par le cabinet Korn Ferry, a décidé de porter sa rémunération annuelle fixe à 750 000 euros bruts. Ces éléments sont précisés dans le document de référence page 126.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle des mandataires sociaux exécutifs est déterminée par le conseil d'administration qui fixe chaque année la nature des objectifs quantitatifs et qualitatifs et leur poids respectif dans la part variable de la rémunération. Elle est proportionnée et peut actuellement représenter de 0 % (aucun objectif atteint) à 100 % de la rémunération annuelle fixe en cas d'atteinte des objectifs. Cette rémunération variable peut atteindre un maximum de 150 % de la rémunération annuelle fixe en cas de dépassement des objectifs. Le pourcentage maximum a été déterminé en cohérence avec les pratiques du marché par

le conseil dans sa séance du 20 février 2019, en s'appuyant sur les travaux réalisés par le cabinet Korn Ferry sur un panel de sociétés dont les caractéristiques de taille, de complexité et de gouvernance sont comparables à Fnac Darty.

Les critères économiques et financiers sont prépondérants dans la structure de la rémunération variable annuelle. Elle se répartit à 70 % sur des objectifs économiques et financiers, à 10 % sur des objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale – qui ont été intégrés conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF – et à 20 % sur des objectifs qualitatifs.

Les critères, qui sont déterminés en cohérence avec les priorités stratégiques de l'entreprise, sont régulièrement revus.

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

- le résultat opérationnel courant (ROC) Groupe correspondant à 35 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance ;
- le cash-flow libre (CFL) Groupe correspondant à 15 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance ;
- le chiffre d'affaires (CA) Groupe correspondant à 15 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance ;
- l'évolution des parts de marché Groupe correspondant à 5 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance.

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

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

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

Chaque objectif économique, financier, ou de responsabilité sociale et environnementale est soumis à :

- un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune rémunération au titre de l'objectif concerné n'est due ; et
- un niveau d'atteinte au-delà duquel la rémunération est plafonnée à 150 % au titre de l'objectif concerné.

Pour chaque objectif économique, financier ou de responsabilité sociale et environnementale lorsque le résultat constaté se situe entre le seuil de déclenchement et l'objectif cible, le pourcentage de rémunération variable au titre de l'objectif concerné est déterminé par interpolation linéaire entre ces deux bornes (0 % et 100 %). Il en est de même lorsque le résultat constaté se situe entre l'objectif cible et le plafond (100 % et 150 %).

S'agissant des objectifs qualitatifs, actuellement, le conseil d'administration a notamment décidé de reconduire les objectifs liés à la qualité du management, au climat social, à la qualité de la communication financière, à la qualité du reporting aux actionnaires, aux relations avec les administrateurs. Ces objectifs ont été préétablis de manière précise par le conseil d'administration qui ne souhaite pas donner davantage de précisions pour des questions de confidentialité.

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

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

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

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

Ces plans ne comportent pas de période d'acquisition inférieure à 3 ans.

L'acquisition de ces plans est soumise à la réalisation d'une condition de présence à l'échéance, sauf circonstances exceptionnelles prévues par les règlements des plans, par exemple en cas de décès, invalidité, ou de changement de contrôle de la Société, et de plusieurs conditions de performance déterminées par le conseil d'administration, dont au moins une liée à la performance boursière de la Société.

Les critères de performance, identiques à ceux qui sont retenus pour les plans attribués aux membres du comité exécutif du Groupe, sont exigeants. Ils ne permettent pas l'acquisition de ces plans en cas de non-atteinte d'un seuil de déclenchement, et sont mesurés soit chaque année durant la période d'acquisition des plans, soit sur une période couvrant les exercices concernés par les plans.

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

- les dirigeants mandataires sociaux conservent au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions une quantité minimale d'actions correspondant à 25 % des titres acquis définitivement (nets de charges et impôts, et des cessions nécessaires aux levées d'options) sur chacun des plans d'attributions gratuites d'actions et d'options qui leur sont attribués par le conseil à compter de leur date de nomination, étant précisé que les plans dont ils ont pu être bénéficiaires antérieurement en leur qualité de salarié ne sont pas visés ;
- toutefois, ce pourcentage serait abaissé à 5 % dès lors que la quantité d'actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux issues d'attributions gratuites d'actions et de levées d'options tous plans confondus représenterait un montant égal à deux fois leur rémunération fixe annuelle brute, qui constitue la quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, en application du paragraphe 22 du Code AFEP-MEDEF.

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

Rémunération exceptionnelle

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

Jetons de présence

S'ils sont administrateurs de la Société, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs pourront percevoir des jetons de présence déterminés, répartis et attribués aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs dont ils font partie.

Les règles d'attribution des jetons de présence sont actuellement les suivantes :

- 60 % du montant global annuel des jetons de présence est affecté aux membres du conseil d'administration, décomposé 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 % du montant global annuel des jetons de présence, est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti 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 %.

Conformément à la décision du conseil d'administration du 20 février 2019 arrêtant les résolutions de la présente assemblée générale et proposant la nomination de Monsieur Enrique Martinez en qualité d'administrateur de la Société, il est précisé que dans ce cas, Monsieur Enrique Martinez ne percevrait pas de jeton de présence au titre de son mandat d'administrateur.

Autres avantages

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

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variables et le cas échéant exceptionnels attribués aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice écoulé et en raison de leur mandat est conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération de la personne concernée dans les conditions prévues à l'article L. 225-100.

Engagements réglementés pouvant bénéficier aux mandataires sociaux exécutifs en application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce

Indemnité de départ

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'une indemnité en cas de cessation de leur mandat dont le versement sera soumis à la réalisation de conditions de performance. Si un tel engagement était mis en place par le conseil d'administration, il serait soumis à la procédure de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, et respecterait les recommandations du Code AFEP-MEDEF notamment concernant le plafonnement de deux ans de rémunération (fixe + variable annuelle) de l'indemnité.

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

Engagement de non-concurrence

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

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

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

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

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 18 mai 2018 dans le cadre de la cinquième résolution. Le conseil d'administration du 20 février 2019 a modifié cet engagement afin de le mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF de juin 2018. Cet avenant est soumis à l'approbation de l'assemblée générale dans le cadre de la cinquième résolution.

Régime de retraite supplémentaire

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

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

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 18 mai 2018 dans le cadre de la cinquième résolution. Le conseil d'administration du 24 janvier 2019 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a approuvé la poursuite de cet engagement.

Régime de prévoyance

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

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

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 18 mai 2018 dans le cadre de la cinquième résolution. Le conseil d'administration du 24 janvier 2019 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a approuvé la poursuite de cet engagement.

Enfin, il est précisé qu'en cas de désignation de Directeurs Généraux délégués, ces derniers pourraient bénéficier d'un contrat de travail dans les conditions prévues par la réglementation.

3.3.2 / RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL JUSQU'À LA CESSATION DE SES FONCTIONS

La Société est une société anonyme à conseil d'administration, pour laquelle les fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général étaient réunies et exercées par Monsieur Alexandre Bompard depuis le 17 avril 2013, et ont été dissociées à compter du 17 juillet 2017, date de la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général.

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

Au titre de 2018, Monsieur Alexandre Bompard n'a bénéficié d'aucune rémunération.

Les montants présentés ci-dessous correspondent à l'ensemble des rémunérations dues et attribuées à Monsieur Alexandre Bompard, en 2017, présentées dans le document de référence 2017, soumis au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale du 18 mai 2018, et versées en 2018.

Rémunération variable annuelle

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle au titre de 2017 était conditionné à l'approbation par l'assemblée générale du 18 mai 2018 des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Alexandre Bompard au titre de l'exercice 2017.

Pour rappel, le taux d'atteinte global du variable 2017 était de 117,40 % de la rémunération annuelle fixe et le montant dû au titre de 2017 s'élevait à 578 195 euros bruts. Ce montant a été versé en mai 2018, postérieurement à l'assemblée générale du 18 mai 2018.

Jetons de présence

Monsieur Alexandre Bompard ayant quitté ses fonctions d'administrateur le 28 novembre 2017, aucun montant n'est dû au titre de 2018.

Pour rappel, les jetons de présence dus à Monsieur Alexandre Bompard au titre du mandat exercé au sein du conseil d'administration de Fnac Darty en 2017, du 1^{er} janvier au 28 novembre, s'élevaient à 26 920 euros. Ce montant lui a été versé en mars 2018.

Rémunération globale

Les montants versés en 2018 et en 2017 de la rémunération globale et des éléments qui la composent comme détaillés ci-dessus, au titre de 2018 et de 2017, s'élèvent respectivement à 605 115 euros et 14 399 693 euros, dont une rémunération fixe respectivement de 0 euro et de 492 500 euros, une rémunération variable annuelle respectivement de 578 195 euros et de 931 500 euros, une rémunération variable pluriannuelle respectivement de 0 euro et 12 932 009 euros, le versement de jetons de présence respectivement de 26 920 euros et de 27 558 euros, les avantages en nature respectivement de 0 euro et de 10 216 euros et enfin les cotisations du régime de retraite supplémentaire respectivement de 0 euro et de 5 910 euros. Par ailleurs, aucun montant n'est dû au titre de 2018.



3.3.3 / RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À COMPTER DE LA PRISE DE SES NOUVELLES FONCTIONS

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

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

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 21 février 2018, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a revu et arrêté les éléments de rémunération concernant son Président, Monsieur Jacques Veyrat.

Les montants dus présentés correspondent à l'ensemble des rémunérations attribuées à Monsieur Jacques Veyrat 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 Monsieur Jacques Veyrat au cours de chacun des exercices mentionnés.

Ces éléments de rémunération ont été déterminés conformément aux principes et critères de rémunération votés par l'assemblée générale du 18 mai 2018 dans sa quinzième résolution.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2018, la rémunération annuelle fixe du Président du conseil d'administration a été fixée à 200 000 euros bruts, identique à 2017. Le montant dû et versé au titre de 2018 s'élève à 200 000 euros bruts.

Pour rappel, en 2017, le montant dû et versé au titre de cette année-là s'est élevé à 91 667 euros bruts correspondant à la rémunération fixe sur la durée effective de son mandat de Président en 2017.

Jetons de présence

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 17 juillet 2017, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a décidé que Monsieur Jacques Veyrat, bénéficiant désormais d'une rémunération fixe annuelle en qualité de Président, n'aurait plus droit à jetons de présence à compter de sa nomination. Monsieur Jacques Veyrat n'a perçu aucun jeton de présence au titre de 2018.

Pour rappel, en mars 2018, 25 622 euros lui ont été versés au titre des jetons de présence dus au titre de 2017. Ce montant a été calculé prorata temporis du 1^{er} janvier au 17 juillet 2017.

Rémunération fixe au titre de 2019

Le conseil d'administration du 20 février 2019, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de maintenir inchangée à 200 000 euros la rémunération fixe de son Président pour l'exercice 2019.

3.3.4 / RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL À COMPTER DE LA PRISE DE SES NOUVELLES FONCTIONS

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

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 21 février 2018, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a revu et arrêté les éléments de rémunération annuelle, fixe et variable, concernant son Directeur Général, Monsieur Enrique Martinez.

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.

Ces éléments de rémunération ont été déterminés conformément aux principes et critères de rémunération votés par l'assemblée générale du 18 mai 2018 dans sa seizième résolution.

Cette section présente les rémunérations et avantages versés et attribués à Monsieur Enrique Martinez au titre de son mandat de Directeur Général. Les éléments versés ou attribués au cours de l'exercice au titre de ses précédentes fonctions ne sont pas inclus.

Rémunération fixe

Afin de tenir compte de la prise de fonction réussie de Monsieur Enrique Martinez suite à sa nomination en qualité de Directeur Général en juillet 2017, des bonnes performances réalisées et matérialisées notamment par le dépassement des objectifs fixés pour 2017, de l'environnement exigeant et fortement concurrentiel dans lequel évolue Fnac Darty, et d'éléments de *benchmarking* sur des postes similaires au sein de sociétés du SBF120, le conseil d'administration du 21 février 2018, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de porter à 550 000 euros la rémunération fixe annuelle de son Directeur Général pour l'exercice 2018.

Le montant dû et versé au titre de 2018 s'élève à 550 000 euros bruts.

Pour rappel, en 2017, le montant dû et versé au titre de cette année-là s'est élevé à 238 682 euros bruts correspondant à la rémunération fixe sur la durée effective de son mandat de Directeur Général en 2017.

Rémunération variable annuelle

Le conseil d'administration du 21 février 2018, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de porter le maximum de la rémunération variable annuelle à objectifs dépassés à 120 % de la rémunération fixe pour l'exercice 2018, afin de mieux prendre en compte la surperformance, et se rapprocher ainsi des standards du marché.

Pour l'exercice 2018, la rémunération variable annuelle du Directeur Général peut représenter de 0 % si aucun objectif n'est atteint, à 100 % de la rémunération annuelle fixe en cas d'atteinte des objectifs. Cette rémunération variable peut atteindre un maximum de 120 % de la rémunération annuelle fixe en cas de dépassement des objectifs.

Les critères économiques et financiers sont prépondérants dans la structure de la rémunération variable annuelle. Elle se répartit à 80 % sur des objectifs économiques et financiers, et à 20 % sur des objectifs qualitatifs.

Les objectifs économiques et financiers 2018 fixés pour la partie variable sont précisés ci-après :

- le résultat opérationnel courant (ROC) Groupe correspondant à 35 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 120 % en cas de surperformance ;
- le cash-flow libre (CFL) Groupe correspondant à 15 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 120 % en cas de surperformance ;

- le chiffre d'affaires (CA) Groupe correspondant à 15 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 120 % en cas de surperformance ;
- l'atteinte des synergies liées à l'opération de rapprochement avec le Groupe Darty correspondant à 10 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 120 % en cas de surperformance ;
- l'évolution des parts de marché Groupe correspondant à 5 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 120 % en cas de surperformance.

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

- un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune rémunération au titre de l'objectif concerné n'est due ; et
- un niveau d'atteinte au-delà duquel la rémunération est plafonnée à 120 % au titre de l'objectif concerné.

Pour chaque objectif économique ou financier, lorsque le résultat constaté se situe entre le seuil de déclenchement et l'objectif cible, le pourcentage de variable au titre de l'objectif concerné est déterminé par interpolation linéaire entre ces deux bornes (0 % et 100 %). Il en est de même lorsque le résultat constaté se situe entre l'objectif cible et le plafond (100 % et 120 %).

Chacun des critères économiques et financiers est mesuré, par le conseil d'administration arrêtant les comptes annuels, sur la base des performances de l'ensemble de l'année 2018. Les critères qualitatifs sont évalués lors de ce même conseil sur la base de l'appréciation réalisée par le comité des nominations et des rémunérations.

L'objectif de résultat opérationnel courant en 2018 a été partiellement atteint. Très proche de la cible, le résultat se situe entre l'objectif du seuil de déclenchement et l'objectif cible. Ainsi le taux de la rémunération variable sur ce critère est de 95,46 %, soit un taux de variable de 33,41 % sur un potentiel cible de 35 % et maximum de 42 %.

L'objectif de cash-flow libre en 2018 a été dépassé. Le résultat se situe entre l'objectif cible et le plafond. Ainsi le taux de la rémunération variable sur ce critère est de 119,41 %, soit un taux de variable de 17,91 % sur un potentiel cible de 15 % et maximum de 18 %.

L'objectif de chiffre d'affaires en 2018 a été partiellement atteint. Proche de la cible, le résultat se situe entre l'objectif du seuil de déclenchement et l'objectif cible. Ainsi le taux de la rémunération variable sur ce critère est de 66,24 %, soit un taux de variable de 9,94 % sur un potentiel cible de 15 % et maximum de 18 %.

L'objectif de synergies en 2018 a été dépassé. Le résultat se situe entre l'objectif cible et le plafond. Ainsi le taux de la rémunération variable sur ce critère est de 101,54 %, soit un taux de variable de 10,15 % sur un potentiel cible de 10 % et maximum de 12 %.

L'objectif d'évolution de parts de marché a été nettement dépassé en France, qui représente la zone d'activité la plus importante de Fnac Darty, mais n'a pas été atteint sur les autres zones géographiques. Le résultat se situe entre l'objectif du seuil de déclenchement et l'objectif cible. Ainsi le taux de la rémunération variable sur ce critère est de 96 %, soit un taux de variable de 4,80 % sur un potentiel cible de 5 % et maximum de 6 %.

Les objectifs qualitatifs ont été évalués par le conseil. Les objectifs qualitatifs 2018 fixés pour la partie variable sont précisés ci-après :

- Qualité du management, Climat social, Qualité de la communication financière, Qualité du reporting aux actionnaires, Relation avec les administrateurs ;
- Vitesse et qualité de déploiement de Confiance+ ;
- Vitesse d'exécution et qualité de la mise en œuvre de l'intégration.

Le conseil reconnaît les très bons résultats délivrés par le Directeur Général. Ainsi, le taux de la rémunération variable sur ces critères est de 110 %, soit un taux de variable de 22 % sur un potentiel cible de 20 % et maximum de 24 %.

Le conseil a apprécié particulièrement la qualité du management avec notamment la stabilité de l'équipe de direction en place, équipe mixte issue de manière équilibrée des sociétés Fnac, Darty et de l'externe ; la qualité du climat social, ce qui s'est traduit par une intégration sans heurt ou encore la signature de nombreux accords tant au niveau du groupe qu'au sein des différentes sociétés qui le composent, parmi lesquels un accord d'harmonisation des statuts ; la qualité de la relation avec les administrateurs mise en exergue dans l'évaluation annuelle des travaux du conseil.

Le conseil a constaté le très bon début de déploiement du plan stratégique Confiance+ avec notamment un taux de résultat opérationnel courant en croissance par rapport à celui de l'an passé, conforme à la trajectoire escomptée, ou encore l'avancée de partenariats majeurs pour la Société comme ceux mis en œuvre avec Carrefour ou Google.

Enfin, le conseil a mis en avant la réussite de la mise en œuvre de l'intégration avec notamment l'atteinte dès 2018 de l'ambitieux niveau de synergies attendu avec un an d'avance sur le calendrier initialement envisagé.

Le taux d'atteinte global du variable 2018 est de 98,21 % de la rémunération annuelle fixe et le montant dû au titre de 2018 s'élève à 540 177 euros bruts.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale du 23 mai 2019 des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Enrique Martinez au titre de l'exercice 2018.

Pour rappel, le taux d'atteinte global du variable 2017 était de 109,45 % de la rémunération annuelle fixe et le montant dû au titre du mandat de Directeur Général en 2017 s'élevait à 248 617 euros bruts. Ce montant a été versé en mai 2018, postérieurement à l'assemblée générale du 18 mai 2018, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

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

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

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la valeur d'attribution de ces plans telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2 est proportionnée à la partie fixe et variable annuelle, et est plafonnée conformément aux principes et critères de rémunération votés par l'assemblée générale du 18 mai 2018 dans sa seizième résolution. Elle est déterminée par le conseil d'administration au regard des pratiques du marché.

Le conseil d'administration du 18 mai 2018, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé la mise en œuvre d'un dispositif de rémunération variable de long terme d'actions gratuites débouclées en instruments de capitaux propres.

Ces actions ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (18 mai 2018 – 17 mai 2020 et 18 mai 2018 – 17 mai 2021) 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 de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la société comparé à celui des sociétés du SBF120 et à une condition de performance liée à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser. Le TSR est mesuré annuellement, en 2019 au titre de l'année 2018 et en 2020 au titre de la période 2018-2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 au titre de la période 2018-2020 pour la deuxième période d'acquisition. Le résultat opérationnel courant à réaliser est apprécié en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 pour la deuxième période d'acquisition.

À l'échéance du 18 mai 2020, 6 655 actions peuvent être ainsi acquises, et à l'échéance du 18 mai 2021, 3 328 actions peuvent également être acquises.

La valorisation des montants bruts à la date d'attribution tel que retenu dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des actions gratuites attribuées en 2018 est de 399 966 euros pour l'échéance du 18 mai 2020 et 200 013 euros pour l'échéance du 18 mai 2021. Cette valorisation, pour les éléments de marché, a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal à 93,30 euros (cours du premier jour d'acquisition, le 18 mai 2018) par action, une volatilité de 25 % et au taux sans risque Swap Euribor. Pour les éléments hors marché, la valorisation a été calculée sur la meilleure estimation de réalisation des conditions de performance futures.

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

Pour rappel, en 2017, 15 391 actions gratuites ont été attribuées à Monsieur Enrique Martinez.

L'acquisition définitive de ces actions gratuites est subordonnée à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120, à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des Groupes Fnac et Darty ainsi qu'à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser. Le TSR est mesuré annuellement en 2019 et 2020. Le niveau de synergies et le résultat opérationnel courant sont appréciés en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019.

L'acquisition de ces actions gratuites est soumise par ailleurs à une condition de présence de deux ans (15 décembre 2017 – 14 décembre 2019).

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 actions gratuites attribuées en 2017 est de 984 821 euros. Cette valorisation a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal à 96,80 euros (cours du premier jour d'acquisition, le 15 décembre 2017) par action, une volatilité de 25 % et au taux sans risque Swap Euribor.

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

Le conseil d'administration du 18 mai 2018, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé la mise en œuvre d'un dispositif de rémunération variable de long terme en options de performance, débouclées en instruments de capitaux propres.

Les options ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (18 mai 2018 – 17 mai 2020 et 18 mai 2018 – 17 mai 2021) 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 de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la société comparé à celui des sociétés du SBF120 et à une condition de performance liée à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser. Le TSR est mesuré annuellement, en 2019 au titre de l'année 2018 et en 2020 au titre de la période 2018-2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 au titre de la période 2018-2020 pour la deuxième période d'acquisition. Le résultat opérationnel courant à réaliser est apprécié en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 pour la deuxième période d'acquisition.

À l'échéance du 18 mai 2020, 20 883 options peuvent être ainsi acquises, et à l'échéance du 18 mai 2021, 20 883 options peuvent 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 2018 est de 300 089 euros pour l'échéance du 18 mai 2020 et 300 089 euros pour l'échéance du 18 mai 2021. Cette valorisation, pour les éléments de marché, a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de bourse de référence égal à 93,30 euros (cours du premier jour d'acquisition, le 18 mai 2018) par action, une volatilité de 25 % et au taux sans risque Swap Euribor. Pour les éléments hors marché, la valorisation a été calculée sur la meilleure estimation de réalisation des conditions de performance futures.

Chaque condition de performance est mesurée annuellement. Chaque critère de performance, pour chaque année, a un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune option liée à ce critère n'est acquise. Les options perdues une année ne sont pas remises en jeu l'année suivante.

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

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

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

- toutefois, ce pourcentage serait abaissé à 5 % dès lors que la quantité d'actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux issues d'attributions gratuites d'actions et de levées d'options tous plans confondus représenterait un montant égal à deux fois leur rémunération fixe annuelle brute, qui constitue la quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, en application du paragraphe 22 du Code AFEP-MEDEF.

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

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

Avantages en nature et divers

Monsieur Enrique Martinez bénéficie d'un véhicule de société, conformément à la politique automobile en cours au sein de la Société, et aux pratiques du marché, qui représente en 2018 un avantage en nature d'un montant de 3 158 euros. Ce montant s'élevait à 1 306 euros au titre de 2017.

Monsieur Enrique Martinez bénéficie également d'une assurance chômage propre aux mandataires sociaux non salariés, pour laquelle des cotisations ont été réglées au titre de l'année 2018 d'un montant de 12 891 euros. Ces cotisations sont soumises à charges sociales et patronales et sont donc traitées comme avantages en nature. En 2017, les cotisations versées au titre de l'assurance chômage s'élevaient à 5 335 euros.

Par ailleurs, Monsieur Enrique Martinez a bénéficié d'un abondement brut de 700 euros dans le cadre de sa souscription au plan d'actionnariat salarié mis en œuvre en 2018, et dont ont pu bénéficier dans les mêmes conditions l'ensemble des salariés du Groupe.

Régime de retraite supplémentaire

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

Les montants des cotisations au titre de 2018 et 2017 s'élèvent respectivement à 10 938 euros et 4 890 euros. Le conseil d'administration du 24 janvier 2019 lors de sa revue annuelle des conventions réglementées a approuvé la poursuite de cet engagement.

Régime de prévoyance

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

Les montants des cotisations payées par l'entreprise au titre de 2018 et 2017 s'élèvent respectivement à 9 357 euros et 2 737 euros. Le conseil d'administration du 24 janvier 2019 dans le cadre de la revue annuelle des conventions réglementées a approuvé la poursuite de cet engagement.

Rémunération globale

Les montants versés en 2018 et 2017 de la rémunération globale et des éléments qui la composent comme détaillés ci-dessus, au titre de 2018 et 2017, s'élèvent respectivement à 835 662 euros et 241 419 euros, dont une rémunération fixe respectivement de 550 000 euros et de 227 151 euros, une rémunération variable annuelle respectivement de 248 617 euros et de 0 euro, les avantages en nature et divers respectivement de 16 750 euros et de 6 641 euros, les cotisations du régime de retraite supplémentaire respectivement de 10 938 euros et de 4 890 euros et enfin les cotisations de l'entreprise du régime de prévoyance respectivement de 9 357 euros et de 2 737 euros. Par ailleurs, le montant dû en 2018 et versé en 2019, au titre de la rémunération variable annuelle, est de 540 177 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale du 23 mai 2019 des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Enrique Martinez au titre de l'exercice 2018.

Engagement de non-concurrence

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

Aucun montant n'était dû ni au titre de l'exercice 2018 ni au titre de 2017. Cet engagement visé par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce a été approuvé par le conseil d'administration du 17 juillet 2017 dont le maintien a été confirmé par l'assemblée générale du 18 mai 2018. Il a été modifié par le conseil d'administration du 20 février 2019 afin de le mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF de juin 2018.

Rémunération fixe et variable au titre de 2019

Monsieur Enrique Martinez a été nommé en juillet 2017 au poste de Directeur Général, après avoir évolué durant 19 ans à différents postes de direction au sein du Groupe.

Le conseil d'administration, six mois plus tard, souhaitant tenir compte de la prise de fonction réussie de Monsieur Enrique Martinez traduite par de bonnes performances réalisées et matérialisées notamment par le dépassement des objectifs fixés pour 2017, mais également le lancement d'un nouveau plan stratégique, avait sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations réévalué la rémunération fixe et le potentiel maximum de variable tout en les maintenant à un niveau inférieur à ceux de dirigeants d'entreprises comparables, et cela afin d'avoir le temps et le recul nécessaires pour mesurer pleinement la performance de Monsieur Enrique Martinez dans ses fonctions.

Cette année, le conseil reconnaît et confirme la réussite de Monsieur Enrique Martinez dans sa fonction de Directeur Général marquée par la consolidation et le succès de l'intégration de Darty et l'atteinte du niveau de synergies attendu avec un an d'avance sur le calendrier initialement envisagé et par l'excellente exécution opérationnelle du plan stratégique dans sa première année et l'atteinte d'un niveau de résultat opérationnel courant en croissance en valeur et en taux par rapport à celui de l'an passé dans un marché fortement concurrentiel et un environnement économique difficile.

Le conseil met également en exergue le changement de stature de Monsieur Enrique Martinez dont il souhaite proposer la nomination à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes 2018.

Enfin, le conseil d'administration, après avoir confié la réalisation d'une étude de rémunération à un cabinet de conseil spécialisé qui a constitué un panel d'entreprises du SBF120 et de la distribution spécialisée dont les caractéristiques de taille, de complexité et de gouvernance sont comparables à Fnac Darty, constate le décalage significatif tant du montant de rémunération fixe de Monsieur Enrique Martinez que du potentiel maximum de variable permettant de rémunérer la surperformance.

En conséquence, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration a fixé la rémunération fixe annuelle de Monsieur Enrique Martinez à 750 000 euros, ce qui le situe à présent à la médiane des rémunérations fixes du panel, et le potentiel maximum de variable permettant de rémunérer la surperformance à 150 %, ce qui le situe à présent à la médiane des rémunérations variables maximums du panel. Le potentiel de rémunération variable à objectifs atteints reste inchangé à 100 % de la rémunération fixe annuelle. Cette nouvelle rémunération est fixée pour la durée du mandat d'administrateur qui sera proposé lors de l'assemblée générale annuelle pour Monsieur Enrique Martinez, et ne sera ainsi pas modifiée sauf en cas de circonstances exceptionnelles.

En ce qui concerne, la rémunération variable au titre de 2019, les critères économiques et financiers restent prépondérants dans sa structure. Elle se répartit à 70 % sur des objectifs économiques et financiers, à 10 % sur des objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale – qui ont été intégrés conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF – et à 20 % sur des objectifs qualitatifs.

Ces objectifs sont préétablis de manière précise.

3.3.5 / RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS – JETONS DE PRÉSENCE

Politique de rémunération des mandataires sociaux

Jetons de présence versés aux membres du conseil d'administration

Jetons de présence versés en 2018 au titre de 2017

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 24 mai 2017 a fixé ce montant à 360 000 euros, applicable à l'exercice 2017 et maintenu jusqu'à nouvelle décision. Mesurant l'importance des enjeux stratégiques du Groupe et l'importance du rôle du conseil dans le contexte concurrentiel dans lequel le Groupe évolue, en février 2018, la Société a réalisé un *benchmark* sur le montant annuel global et le montant annuel moyen par administrateur des jetons de présence dans les sociétés cotées françaises de taille équivalente. Il est ressorti de ce *benchmark* que la moyenne des jetons de présence versés par la Société à ses administrateurs non dirigeants était en deçà de la moyenne des jetons de présence versés par les sociétés comparables les plus pertinentes. En conséquence, il a semblé légitime au conseil, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, de proposer de porter le montant global annuel des jetons de présence à compter de l'exercice en cours à 450 000 euros. L'assemblée générale du 18 mai 2018 a porté ce montant à 450 000 euros, applicable à l'exercice en cours et qui sera maintenu jusqu'à nouvelle décision.

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 21 février 2018 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 2017.

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 %.

En 2018, au titre de l'exercice 2017, sur le montant global annuel de jetons de présence de 360 000 euros une somme globale de 307 646 euros a été versée, se décomposant comme suit :

Noms	Montant versé en 2017 au titre de 2016 <i>(en euros)</i>	Montants versés en 2018 au titre de 2017 <i>(en euros)</i>
Patricia Barbizet	26 602	29 839
Alexandre Bompard	27 558	26 920
Carole Ferrand	33 459	38 067
Antoine Gosset-Grainville	26 602	25 544
Alban Gréget	21 650	17 848
Héloïse Temple-Boyer	0	11 448
Nonce Paolini	30 828	31 382
Arthur Sadoun	18 611	10 238
Brigitte Taittinger-Jouyet	23 400	24 677
Jacques Veyrat	38 703	25 622
Marie Cheval	21 939	37 118
Stéphane Roussel (représentant permanent de Vivendi)	9 082	12 658
Simon Gillham (représentant permanent de Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland)	8 165	16 286
TOTAL	286 599	307 646

Le montant global des jetons de présence au titre de l'exercice 2018 s'élève à 387 937 euros. Les administrateurs ne perçoivent aucune autre rémunération, à l'exception de Monsieur Jacques Veyrat, Président du conseil d'administration, qui ne bénéficie plus de jetons de présence et ce, depuis sa nomination en tant que Président, comme indiqué en section 3.3.3 du Document de référence.

Jetons de présence à verser en 2019 au titre de 2018

Pour les jetons de présence au titre de 2018 alloués en 2019, 60 % de la somme globale de 450 000 euros a été affectée par le conseil d'administration du 20 février 2019 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 20 février 2019 a alloué la somme globale de 387 937 euros aux membres du conseil d'administration et des comités à verser en 2019 au titre de 2018.

3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme

3.4.1 / ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT

3.4.1.1 / Accords de participation en France

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

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

3.4.1.2 / Accords d'intéressement collectif en France

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

3.4.1.3 / Plans d'épargne de Groupe

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

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

3.4.1.4 / Plan d'actionnariat salarié

Un plan d'actionnariat salarié a été mis en œuvre en 2018 dans six pays du Groupe. Il s'est inscrit naturellement dans le plan stratégique Confiance+. Vecteur de partage et d'engagement, il a permis d'associer davantage les salariés aux nouvelles perspectives du Groupe, en leur donnant l'opportunité de devenir indirectement, via un fonds commun de placement d'entreprise, actionnaire du Groupe.

Ce plan intégrait un abondement de 100 % jusqu'à 700 euros et une décote de 20 %.

Avec la souscription d'environ 4 500 salariés (ayant souscrit en moyenne 1 500 euros), soit un taux de souscription global de 18,13 %, le plan d'actionnariat salarié a augmenté le capital de plus de 90 000 actions et représenté un abondement net de 2 442 000 euros.

3.4.2 / INTÉRESSEMENT LONG TERME

Les principaux dirigeants du Groupe bénéficient de dispositifs de rémunération variable annuelle long terme dont les premiers plans ont été mis en œuvre en 2013. Les périodes d'acquisition des différents plans courent au plus tard jusqu'au 18 mai 2021.

Au cours de l'exercice 2018, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 mai 2018 a décidé l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (167 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 trois ans (18 mai 2018 – 17 mai 2021). Ces actions ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (18 mai 2018 – 17 mai 2020 et 18 mai 2018 – 17 mai 2021) 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 de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la société comparé à celui des sociétés du SBF120 et à une condition de performance liée à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser. Le TSR est mesuré annuellement, en 2019 au titre de l'année 2018 et en 2020 au titre de la période 2018-2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 au titre de la période 2018-2020 pour la deuxième période d'acquisition. Le résultat opérationnel courant à réaliser est apprécié en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 pour la deuxième période d'acquisition.

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

Ce plan 2018 d'attribution gratuite d'actions (détaillé à la section 7.2.4 du présent Document de référence), tout comme les plans 2015, 2016 et 2017 d'attribution gratuite d'actions, prévoit des acquisitions anticipées des actions notamment dans les cas suivants : un changement de contrôle de la Société, une offre publique d'achat portant sur les titres de la Société, en cas d'offre publique d'échange sur les actions de la Société, en cas de fusion ou de scission, d'offre publique de retrait.

Au cours de l'exercice 2018, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 mai 2018 a décidé 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. Ces options ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (18 mai 2018 – 17 mai 2020 et 18 mai 2018 – 17 mai 2021) 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 de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la société comparé à celui des sociétés du SBF120 et à une condition de performance liée à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser. Le TSR est mesuré annuellement, en 2019 au titre de l'année 2018 et en 2020 au titre de la période 2018-2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 au titre de la période 2018-2020 pour la deuxième période d'acquisition. Le résultat opérationnel courant à réaliser est apprécié en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la première période d'acquisition, et en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 pour la deuxième période d'acquisition.

Chaque condition de performance est mesurée annuellement. Chaque critère de performance, pour chaque année, a un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune option liée à ce critère n'est acquise. Les options perdues une année ne sont pas remises en jeu l'année suivante.

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

Les plans d'options de souscription d'actions de 2017 et 2018 (détaillés à la section 7.2.4 du présent Document de référence) prévoient chacun des acquisitions anticipées des options notamment dans les cas suivants : un changement de contrôle de la Société, une offre publique d'achat portant sur les titres de la Société, en cas d'offre publique d'échange sur les actions de la Société, en cas de fusion ou de scission, d'offre publique de retrait.

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

En application de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous vous précisons les points suivants susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :

- la structure du capital ainsi que les participations directes ou indirectes connues de la Société et toutes informations en la matière sont décrites aux paragraphes 7.1.2.8 et 7.3.1 ;
- il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, sous réserve de la privation de droits de vote susceptible d'être demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société, à défaut de déclaration du seuil statutaire de 3 % ou de tout multiple de 1 % au-dessus de 3 % (article 9 des statuts) – cf. paragraphe 7.1.2.8 ;
- il n'existe pas de restriction statutaire au transfert des actions ;
- à la connaissance de la Société, il n'existe pas de pactes et autres engagements signés entre actionnaires ;
- il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux ;
- les droits de vote attachés aux actions Fnac Darty détenues par le personnel au travers du FCPE Actions sont exercés par un représentant mandaté par le conseil de surveillance du FCPE à l'effet de le représenter à l'assemblée générale ;
- les règles de nomination et de révocation des membres du conseil d'administration sont les règles légales et statutaires prévues aux articles 12, 14 et 16 à 18 des statuts décrites au paragraphe 7.1.2.3 ;
- en matière de pouvoirs du conseil d'administration, les délégations en cours sont décrites dans le présent rapport au paragraphe 7.2.3.1 (programme de rachat d'actions) et dans le tableau des délégations d'augmentation du capital figurant au paragraphe 7.2.1, étant précisé que l'autorisation en matière de rachat d'actions et les délégations en matière d'augmentation de capital sont suspendues en période d'offre publique (à l'exception de la délégation au profit des salariés adhérents d'un PEE et de celle permettant d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes) ;
- la modification des statuts de notre Société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires ;
- les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société sont les suivants : le Contrat de Crédit et l'emprunt obligataires *High Yield* décrits au paragraphe 6.4 comprennent une clause aux termes desquelles les créanciers de Fnac Darty pourraient demander le remboursement anticipé total ou partiel des sommes prêtées en cas de changement de contrôle ;
- il n'existe pas d'accords particuliers prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de membres du conseil d'administration ou de salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

3.6 / Autres informations

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales figurent au paragraphe 7.1.2.6.

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



3.7 / Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Fnac Darty S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « 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 et conclus au cours de l'exercice écoulé

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

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés et conclus depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Proposition de modifications de l'engagement de non-concurrence pris au bénéfice de Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général

Personne concernée

Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty S.A.

Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société

Par décision du 20 février 2019 et afin de tenir compte des précisions apportées par le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Afep-Medef, révisé en juin 2018, votre Conseil d'administration a préalablement autorisé les modifications de l'engagement de non-concurrence conclu entre votre société et son Directeur Général, Monsieur Enrique Martinez. Cet engagement avait été préalablement autorisé par votre Conseil d'administration du 17 juillet 2017 et approuvé par votre assemblée générale du 18 mai 2018.

Modalités

Cet engagement porte sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels, électroniques et électroménagers pour le grand public dans les pays où opère le Groupe. Il est limité pour une durée de deux ans à compter de la fin du mandat de Directeur Général.

En contrepartie de cet engagement, Monsieur Enrique Martinez percevrait une indemnité compensatrice brute s'élevant à 70 %

de sa rémunération mensuelle fixe, pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat, étant précisé que le Conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause. Pour se mettre en conformité avec les nouvelles dispositions du code Afep-Medef, l'indemnité perçue en contrepartie de cet engagement serait dorénavant versée de manière échelonnée pendant sa durée et son versement serait exclu dès lors que le Directeur Général ferait valoir ses droits à la retraite ; en tout état de cause, aucune indemnité ne pourrait être versée au-delà de 65 ans.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs**a) 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 Enrique Martinez, Directeur Général, à un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies**Personne concernée**

Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty S.A.

Nature et objet

Par décision du 17 juillet 2017, votre Conseil d'administration a préalablement autorisé le maintien de l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies bénéficiant à l'ensemble des cadres des sociétés françaises du Groupe incluses dans le contrat.

Modalités

Le montant des cotisations concernant cette affiliation s'élève à 10 938,24 € au titre de l'exercice 2018.

Adhésion de Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général, à un contrat de prévoyance**Personne concernée**

Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty S.A.

Nature et objet

Par décision du 17 juillet 2017, votre Conseil d'administration a préalablement autorisé le maintien de l'adhésion de Monsieur Enrique Martinez au régime de prévoyance dont bénéficient l'ensemble des salariés des sociétés françaises de Fnac Darty pour le remboursement des frais de santé et en cas de décès ou perte totale et irréversible d'autonomie de l'assuré.

Modalités

Le montant des cotisations concernant cette affiliation s'élève à 9 357 € au titre de l'exercice 2018.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'a 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., Fnac Darty S.A. et les filiales françaises de cette dernière

Personne concernée

Madame Patricia Barbizet, administrateur de Kering S.A. jusqu'en décembre 2018 et de Fnac Darty 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 Fnac Darty S.A. à la société de droit néerlandais KERNIC MET BV ; cette cession a entraîné la sortie de la société Fnac Darty 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 entre Kering S.A. et la société Fnac Darty S.A. et 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 conclue entre les sociétés Kering S.A., Fnac Darty S.A. et ses filiales françaises détenues à 95 % au moins. 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.

En cas de redressement fiscal de Fnac Darty S.A. ou de l'une de ses filiales, cette dernière est redevable à Kering S.A. du montant ainsi redressé, conformément aux principes de la convention, ne pouvant plus bénéficier des déficits fiscaux, moins-values nettes à long terme et crédits d'impôt réalisés pendant leur période d'appartenance au groupe intégré Kering.

Cette convention doit être poursuivie jusqu'à l'achèvement des contrôles fiscaux ouverts avant l'expiration du délai de prescription fiscale intervenu en 2015 (contrôle fiscal en cours de la société Fnac Darty Participations et Services S.A.).

Aucun montant n'a été réglé au cours de l'exercice 2018.

Paris La Défense, le 15 mars 2019

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Éric ROPERT
Associé

Deloitte & Associés

Stéphane RIMBEUF
Associé

4



Commentaires sur l'exercice

4.1 / Analyse de l'activité et des résultats consolidés	136	4.2 / Trésorerie et capitaux du Groupe	153
4.1.1 / Informations financières clés	137	4.2.1 / Présentation générale	153
4.1.2 / Présentation générale	139	4.2.2 / Ressources financières	153
4.1.3 / Comparaison des résultats annuels du Groupe pour les exercices 2017 et 2018	144	4.2.3 / Analyse des flux de trésorerie	156
4.1.4 / Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par zone géographique pour les exercices 2017 et 2018	150	4.3 / Événements récents et perspectives	161
4.1.5 / Principes comptables sensibles en IFRS	153	4.3.1 / Objectifs du Groupe	161
		4.3.2 / Événements récents	161

4.1 / Analyse de l'activité et des résultats consolidés

Définitions et indicateurs alternatifs de performance

Définition du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires (ou produit des activités ordinaires) « réel » du Groupe correspond à son chiffre d'affaires publié.

Le Groupe utilise les notions de variation du chiffre d'affaires suivantes :

1. Variation du chiffre d'affaires à taux de change constant :

La variation du chiffre d'affaires à taux de change constant signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu. L'impact des taux de change est éliminé en recalculant les ventes de l'exercice N-1, sur la base des taux de change utilisés pour l'exercice N.

2. Variation du chiffre d'affaires à périmètre constant :

La variation du chiffre d'affaires à périmètre constant signifie que l'effet des changements de périmètre est corrigé afin de ne pas tenir compte des modifications (acquisition, cession de filiale). Le chiffre d'affaires des filiales acquises ou cédées depuis le 1^{er} janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.

3. Variation du chiffre d'affaires à magasins constants :

La variation du chiffre d'affaires à magasins constants signifie que l'effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre a été exclu. Le chiffre d'affaires des magasins ouverts ou fermés depuis le 1^{er} janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.

Définition du résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel total de Fnac Darty inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

Les « Autres produits et charges opérationnels non courants » regroupent les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle de l'ensemble consolidé, de nature à perturber le suivi de la performance économique du Groupe.

En conséquence, pour le suivi des performances opérationnelles du Groupe, Fnac Darty utilise comme solde de gestion majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel total et les « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise et qui peut servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est

présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

Définition de l'EBITDA et de l'EBITDAR

Le Groupe présente, en complément des résultats publiés, des indicateurs de performance supplémentaires qui excluent l'impact sur le résultat opérationnel courant des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisés en résultat opérationnel courant, pour l'EBITDA, ainsi que des loyers hors charges locatives des locations simples relatives aux immeubles pour l'EBITDAR. Le Groupe considère que ces informations peuvent aider les investisseurs dans leur analyse de la performance du Groupe. Ces indicateurs sont par ailleurs utilisés dans le cadre des covenants financiers applicables au titre du Contrat de Crédit. L'EBITDA et l'EBITDAR ne sont pas des indicateurs prévus par les normes IFRS et ne figurent pas dans les comptes consolidés du Groupe. L'EBITDA et l'EBITDAR n'ont pas de définition standard et par conséquent, la définition utilisée par le Groupe pourrait ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés.

EBITDA = Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés.

EBITDAR = EBITDA avant loyers immobiliers.

Définition du cash-flow libre opérationnel

Le Groupe utilise également un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé le « cash-flow libre opérationnel ». Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles et aux flux des investissements opérationnels bruts (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et la variation des dettes des fournisseurs d'immobilisations).

Cash-flow libre opérationnel = Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets.

Définition de la trésorerie nette

La trésorerie nette est constituée de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus tels que définis par la recommandation du Conseil national de la comptabilité n° 2013-03 du 7 novembre 2013, diminué de la trésorerie brute et des équivalents trésorerie.

Arrondis

Les tableaux suivants comportent des données arrondies individuellement. Les calculs arithmétiques effectués sur la base des éléments arrondis peuvent présenter des divergences avec les agrégats ou sous totaux affichés.

4.1.1 / INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS

Les informations financières publiées présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, figurant à la section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2018 et 2017 » 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 2017 et 2018 figurant à la section 5.1 « Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2018 et 2017 » 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)	2018	2017	Variation
Chiffre d'affaires	7 474,7	7 448,2	0,4 %
Marge brute	2 265,1	2 260,9	0,2 %
Résultat opérationnel courant	296,0	270,1	9,6 %
Résultat opérationnel	257,2	216,8	18,6 %
Résultat net des activités poursuivies	149,6	124,5	20,2 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	149,2	124,2	20,1 %
(en pourcentage du chiffre d'affaires)			
Taux de marge brute	30,3 %	30,4 %	(0,1) pt
Taux de marge opérationnelle	4,0 %	3,6 %	0,4 pt
Données qui ne sont pas tirées des états financiers			
EBITDA ^(a)	399,0	370,2	7,8 %
EBITDAR ^(b)	609,1	581,8	4,7 %

(a) L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisés en résultat opérationnel courant.

(b) L'EBITDAR correspond à l'EBITDA retraité des loyers immobiliers hors charges locatives des locations simples.

Informations sectorielles sélectionnées

	Exercice clos le 31 décembre			
	2018		2017	
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)
Chiffre d'affaires				
France-Suisse	5 835,2	78,1 %	5 855,9	78,6 %
Péninsule ibérique	703,1	9,4 %	675,5	9,1 %
Benelux	936,4	12,5 %	916,8	12,3 %
TOTAL	7 474,7	100,0 %	7 448,2	100,0 %
Résultat opérationnel courant				
France-Suisse	265,4	89,7 %	234,4	86,8 %
Péninsule ibérique	25,4	8,6 %	23,6	8,7 %
Benelux	5,2	1,7 %	12,1	4,5 %
TOTAL	296,0	100,0 %	270,1	100,0 %

Principaux chiffres clés du bilan du Groupe

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2018	2017	Variation
Actifs non courants	2 766,8	2 723,4	43,4
Actifs courants	2 743,8	2 543,3	200,5
Capitaux propres	1 261,0	1 103,0	158,0
Passifs non courants	1 397,8	1 420,9	(23,1)
Passifs courants	2 850,5	2 739,7	110,8
<i>Dettes financières</i>	911,2	861,0	50,2
<i>Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	918,6	774,9	143,7
Trésorerie nette	7,4	(86,1)	93,5



Principaux chiffres clés du tableau des flux de trésorerie du Groupe

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2018	2017	Variation
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	341,0	353,1	(12,1)
Variation du besoin en fonds de roulement	1,1	56,3	(55,2)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	270,3	311,1	(40,8)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement opérationnelles	(117,6)	(111,9)	(5,7)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(126,5)	(113,7)	(12,8)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(44,6)	(19,9)	(24,7)
Trésorerie nette	7,4	(86,1)	93,5

4.1.2 / PRÉSENTATION GÉNÉRALE

4.1.2.1 / Introduction

Le tableau suivant présente la ventilation du chiffre d'affaires du Groupe en 2018 par zone géographique et par catégorie de produits et services.

	Exercice clos le 31 décembre 2018									
	Produits techniques		Produits éditoriaux		Électroménager		Autres produits et services		Total	
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires toutes zones confondues)
France-Suisse	2 881,4	49,4 %	973,7	16,7 %	1 326,4	22,7 %	653,7	11,2 %	5 835,2	78,1 %
Péninsule Ibérique	406,8	57,9 %	220,1	31,3 %	0,0	0,0 %	76,2	10,8 %	703,1	9,4 %
Benelux	491,3	52,5 %	55,9	6,0 %	344,2	36,8 %	45,0	4,8 %	936,4	12,5 %
TOTAL	3 779,5	50,6 %	1 249,7	16,7 %	1 670,6	22,4 %	774,9	10,4 %	7 474,7	100,0 %

Le Groupe pilote ses activités selon le découpage géographique suivant :

- **France-Suisse** (78,1 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2018, 89,7 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2018). La zone « France-Suisse » est la première zone en termes de contribution au chiffre d'affaires du Groupe avec 5 835,2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018. L'activité du Groupe s'appuie à fin 2018 sur des réseaux de magasins exploités en propre (308 en France et 8 en Suisse), sur les 255 magasins exploités en franchise en France (y compris les magasins au Maroc, en Tunisie au Qatar, en Côte-d'Ivoire, au Congo et au Cameroun) et sur ses sites internet notamment au travers des sites fnac.com, darty.com et fnac.ch ;

- **Péninsule Ibérique** (9,4 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2018, 8,6 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2018). La zone « Péninsule Ibérique » regroupe les activités du Groupe en Espagne et au Portugal et affiche un chiffre d'affaires de 703.1 millions d'euros en 2018. L'activité du Groupe dans la Péninsule Ibérique s'appuie sur des réseaux de magasins exploités en propre (30 en Espagne et 27 au Portugal à fin 2018), en franchise (4 magasins en Espagne et un au Portugal) ainsi que sur les sites internet fnac.es et fnac.pt ;

■ **Benelux** (12,5 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2018, 1,7 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2018). La zone « Benelux » regroupe les activités du Groupe en Belgique et aux Pays-Bas et affiche un chiffre d'affaires de 936,4 millions d'euros en 2018. À fin 2018, le Groupe exploite 83 magasins en propre en Belgique et 64 aux Pays-Bas.

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 cinq axes principaux :

■ **produits techniques** (50,6 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2018). La catégorie des produits techniques a généré 3 779,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018. Elle regroupe deux sous-catégories de produits :

- la « *Micro-informatique* » rassemble les ventes des produits suivants : les ordinateurs de bureau, les ordinateurs portables, les tablettes, les logiciels, les imprimantes, les liseuses, les téléphones et les produits et accessoires bureautiques, ainsi que l'ensemble des produits connectés,
- l'« *Électronique grand public* » comprend les ventes des produits suivants : les appareils et accessoires photo, les téléviseurs et accessoires vidéo tels que lecteurs DVD, lecteurs Blu-Ray et autres accessoires (home cinéma), les appareils et accessoires de son (lecteurs MP3, casques audio, *dock-stations* et accessoires associés) ;

■ **produits éditoriaux** (16,7 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2018). La catégorie des produits éditoriaux a généré 1 249,7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018. Elle comprend deux sous-catégories de produits :

- « *Livres* » rassemble les livres physiques et les livres numériques,
- « *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-shirts, instruments de musique...);

■ **produits électroménagers** (22,4 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2018). La catégorie de l'électroménager a généré 1 670,6 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018. Elle comprend deux sous-catégories de produits :

- « *Gros électroménager* » rassemble les réfrigérateurs/congélateurs, les éléments de cuisson, les lave-vaisselle et les lave/sèche-linge,
- « *Petit électroménager* » comprend les aspirateurs, soins du corps et le traitement de l'eau/air ;

■ **autres produits et services** (10,4 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2018). Cette catégorie regroupe, d'une part, les produits en phase de développement pour un chiffre d'affaires généré de 203,9 millions d'euros, notamment le mobilier de cuisine, les produits Maison & Design, le Jeux & Jouets et la papeterie ; et, d'autre part, les postes « services » et « autres revenus », qui ont généré 571,0 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018 et regroupent notamment les éléments suivants :

- les services associés aux ventes de marchandises, tels que les ventes d'extensions de garantie, les ventes d'assurance produits, le service après-vente et les livraisons-installations,
- les services de location de produits techniques et les services de livraison,
- la billetterie 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.

Nombre de Magasins au 31 décembre 2018

Le tableau suivant montre l'évolution du nombre de magasins sur la période :

Nombre de Magasins	2018			2017		
	En propre	En franchise	Total	En propre	En franchise	Total
France-Suisse	316	255	571	312	204	516
Péninsule Ibérique	57	5	62	55	4	59
Benelux	147	0	147	153	0	153
TOTAL	520	260	780	520	208	728

Le Groupe a ouvert 11 magasins en propre et 55 magasins en franchise sur l'année 2018. En parallèle, le Groupe a fermé 11 magasins en propre et 3 magasins en franchise.

Les résultats des magasins détenus en propre sont consolidés dans les comptes du Groupe. Le Groupe analyse l'évolution de son chiffre d'affaires sur une période donnée en tenant compte de l'ensemble du parc de magasins, mais également à nombre de magasins constant, soit le chiffre d'affaires généré par des magasins qui, au 1^{er} janvier de l'exercice N, avaient un historique complet d'activités sur les 12 mois de N-1.

Concernant les magasins exploités en franchise, la vente de marchandises aux franchisés est comptabilisée dans le chiffre d'affaires marchandises du Groupe, et la redevance sur le chiffre d'affaires généré par les franchisés auprès de leurs clients est comptabilisée dans le chiffre d'affaires services du Groupe.

Sauf indication contraire, les données financières du présent chapitre sont présentées sur le périmètre total et à taux de change courant.

Fréquentation, panier moyen, taux de passage en caisse et nombre d'adhérents

Le chiffre d'affaires est fonction du nombre de passages en caisse et du panier moyen. Les passages en caisse dépendent de la fréquentation, qui correspond au nombre de visites en magasin ou sur le site internet et du taux de transformation.

Le nombre d'adhérents aux programmes de fidélité du Groupe a progressé de 3,9 % et atteint 7,9 millions à fin 2018.

Saisonnalité

L'activité du Groupe est fortement saisonnière et marquée par une augmentation significative de la fréquentation des magasins et du trafic sur les sites internet en fin d'année, du Black Friday fin novembre aux fêtes de fin d'année (voir la section 6.2 « Risques opérationnels » du présent Document de référence). Sur l'exercice 2018, le Groupe a réalisé 33,8 % de son chiffre d'affaires consolidé annuel au cours du quatrième trimestre, en légère croissance par rapport à 2017.

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 (voir la section 6.4 « Risques de marché » du présent Document de référence).

Le Groupe a connu une croissance de son chiffre d'affaires de + 0,4 % en 2018, en publié. À taux de change constant, l'évolution du chiffre d'affaires s'élève également à + 0,4 %.

Le risque de change sur les achats du Groupe est relativement faible car les filiales du Groupe réalisent la grande majorité de leurs ventes et génèrent la grande majorité de leurs coûts en monnaie locale, soit principalement en euro.

4.1.2.2 / Faits marquants intervenus au cours de l'exercice

4.1.2.2.1 Des résultats 2018 très solides dans un environnement de marché complexe

Le chiffre d'affaires de Fnac Darty s'établit à 7 475 millions d'euros, en croissance de + 0,3 %⁽¹⁾ en données comparables. Cette bonne performance s'inscrit dans un environnement de marché marqué par des événements exceptionnels ayant impacté à plusieurs reprises l'activité commerciale, essentiellement en France : intempéries au premier trimestre 2018, mouvements sociaux au deuxième trimestre, et manifestations des « Gilets Jaunes » en fin d'année.

Le taux de marge brute atteint 30,3 %, en croissance de + 20 points de base hors effet dilutif de la franchise (- 30 points de base en 2018).

Le résultat opérationnel courant a progressé de + 10 % à 296 millions d'euros sous l'effet conjugué des synergies et de la qualité de l'exécution opérationnelle.

Le Groupe a poursuivi une forte génération de free cash-flow opérationnel à 173 millions d'euros⁽²⁾, intégrant 38 millions d'euros de coûts cash non récurrents liés à l'intégration.

Cette performance solide traduit l'agilité du Groupe et sa capacité à conduire concomitamment le succès de l'intégration des deux enseignes, le déploiement de son nouveau plan stratégique, ainsi qu'une exécution commerciale maîtrisée, dans un environnement de consommation peu porteur.

4.1.2.2.2 Succès de l'intégration Fnac Darty

Un projet ambitieux réalisé avec un an d'avance

L'année 2018 marque la réussite de l'intégration Fnac Darty, initiée en 2016 lors du rapprochement des deux enseignes. Le Groupe avait alors annoncé un objectif de 130 millions d'euros de synergies à déployer avant fin 2019, ambitieux au regard du résultat opérationnel courant pro forma réalisé par Fnac Darty en 2016, de 194 millions d'euros, hors synergies.

Les nombreuses actions menées par Fnac Darty depuis 2016 ont permis de déployer avec un an d'avance le plan annoncé, et démontrent l'agilité du Groupe qui dépasse ainsi l'objectif en délivrant 131 millions d'euros de synergies à fin 2018.

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

(2) Hors amende de 20 millions d'euros versée à l'Autorité de la concurrence.

Une intégration commerciale réussie

Fnac Darty a mis en œuvre de nombreuses initiatives commerciales entre ses deux enseignes.

La complémentarité des plateformes e-commerce du Groupe a été exploitée, avec l'ouverture d'un espace Darty sur la Marketplace du site fnac.com, ainsi que d'un espace billetterie sur le site darty.com.

Les clients du Groupe peuvent retirer leurs achats fnac.com au sein de 320 magasins du réseau Darty, et leurs achats darty.com au sein de 30 magasins du réseau Fnac, permettant d'étendre la force du maillage territorial des magasins du Groupe. L'expertise logistique de Darty dans la livraison des produits volumineux a également été mise au service de la Fnac, Darty assurant désormais la livraison des téléviseurs pour tout le Groupe.

Fnac Darty a également continué à étendre son offre de produits et services cross-enseignes. En France à fin 2018, 31 magasins Fnac ont ainsi accueilli un espace Darty, tandis que 2 magasins Darty ont vu l'ouverture d'espaces Fnac. Un premier point de vente rassemblant deux magasins Fnac et Darty a également été ouvert en 2017. Au niveau des services, les nombreux échanges d'expertise entre les enseignes ont permis de développer l'offre de services, notamment en ce qui concerne les assurances ou bien la sécurité informatique. Une quarantaine de corners dédiés aux Travaux Photo ont également vu le jour au sein du réseau Darty, capitalisant sur l'expérience de la Fnac en la matière.

À l'étranger, l'offre de petit électroménager est déployée sous l'enseigne Fnac Home, avec plus de 30 magasins équipés en Péninsule Ibérique.

Enfin, les programmes de fidélité du Groupe ont poursuivi leur développement et regroupent au total près de 8 millions d'adhérents à fin 2018. Fnac+ et Darty+ rassemblent ainsi conjointement 1,5 million d'abonnés et offrent une approche croisée de la fidélité, les clients porteurs d'une seule de ces deux cartes pouvant bénéficier de la livraison gratuite et premium au sein des deux enseignes.

Un rapprochement opérationnel créateur de valeur

Le Groupe a su capitaliser sur sa nouvelle taille afin de renforcer ses relations avec ses fournisseurs, lui permettant notamment de bénéficier de meilleures conditions d'achats et de renforcer son taux de marge brute. Ce dernier s'établit à 30,3 % du chiffre d'affaires à fin 2018, contre 29,9 % à fin 2016 et ce, malgré l'effet dilutif de l'expansion en franchise (- 0,3 point en 2017 et en 2018). Leader sur ses marchés, Fnac Darty s'établit désormais comme une plateforme incontournable, lui permettant de bénéficier de nombreuses exclusivités, et d'accompagner ainsi ses partenaires dans la mise en avant de l'innovation et de lancements de produits.

Le Groupe a également profité du rapprochement des deux enseignes pour optimiser ses achats indirects, notamment par la mutualisation ou la renégociation de ses contrats de prestations de services. Cette bonne gestion de sa base de coûts a permis de générer des économies significatives.

La spécialisation des stocks et des centres de logistique est désormais en place en France, ayant notamment permis le transfert de l'entrepôt de Wissous 2. La mise en place d'une nouvelle organisation logistique permet de générer des économies significatives, à travers la refonte du plan de transport sur l'ensemble du territoire français. En France, l'optimisation du réseau de service après-vente, en 2018, a permis de réduire de moitié le nombre d'ateliers de réparation, et de créer un magasin central de pièces détachées qui approvisionne l'ensemble des plateformes SAV. Ces dernières ont été mutualisées pour traiter les flux produits des deux enseignes, la plateforme de Bezons gérant par exemple le SAV TV et petit électroménager de Fnac ainsi que de Darty. En Belgique, la nouvelle organisation logistique est finalisée, et fnac.be peut désormais livrer ses commandes en puisant dans le stock de Vanden Borre.

En matière informatique, le Groupe a poursuivi en 2018 les chantiers d'optimisation des systèmes des deux enseignes, avec le lancement en 2018 d'un système de gestion des stocks mutualisé, permettant à chaque enseigne de proposer le stock de l'ensemble du Groupe.

Enfin, la nouvelle organisation des fonctions siège est effective, et le déménagement des équipes a été finalisé en 2018. Le siège londonien de Darty a été fermé dès 2016, et les équipes belges de Fnac et Vanden Borre ont été rassemblées sur un même site en 2017.

Cette nouvelle organisation a largement contribué au déploiement d'une culture commune au sein des équipes, autour de la vision initiale du rapprochement : « Un groupe, deux enseignes ». Les employés du Groupe sont désormais rassemblés autour du déploiement du plan stratégique de Fnac Darty : Confiance+.

4.1.2.2.3 Déploiement rapide du plan Confiance+

En 2018, le plan stratégique Confiance+ se déploie rapidement, accompagnant le succès de l'intégration Fnac Darty.

Renforcement de la plateforme omnicanale

Des capacités digitales et logistiques de premier ordre

Le Groupe a poursuivi le déploiement de ses initiatives visant à renforcer son empreinte omnicanale, notamment en développant ses capacités digitales et logistiques.

Les activités e-commerce représentent désormais près de 19 % du chiffre d'affaires du Groupe, contre environ 17 % l'année précédente. Les performances des plateformes e-commerce du Groupe ont été solides au quatrième trimestre, avec une croissance à deux chiffres dans l'ensemble des zones géographiques. En 2018, le développement des ventes *online* est marqué par une forte croissance à l'international et la poursuite du développement rapide des Marketplaces.



Le Groupe a renforcé son offre de livraison en mettant en place la livraison en J+1 pour les produits volumineux, avec services inclus (installation et reprise), qui couvre 80 % du territoire français. Le Groupe a également déployé cette année des magasins tests pour la réservation de produits Gaming et Livres sur stock magasin, permettant aux clients du Groupe de disposer d'une option de retrait de leurs achats en 1 heure.

Enfin, les initiatives omnicanales en magasin se sont poursuivies, avec plus de 250 magasins digitalisés à fin 2018. Le Groupe a également lancé en fin d'année ses premiers tests relatifs au « Pay & Go », solution innovante permettant aux clients de payer via un téléphone, sans passage en caisse.

La part des ventes omnicanales s'établit désormais à 49 % des commandes internet, contre 47 % en 2017.

Poursuite de l'expansion du réseau de magasins

Le rythme d'expansion du réseau de magasins est resté soutenu en 2018, avec un total de 66 ouvertures, dont 2 ouvertures dans un nouveau pays, la Tunisie. La Fnac a ouvert 26 magasins en 2018 (19 en France, 1 en Tunisie, 1 au Maroc, 2 en Suisse et 3 en Espagne) dont 22 en franchise. Darty a ouvert 40 magasins en 2018 (38 en France, 1 en Tunisie, et 1 en Belgique), dont 33 magasins franchisés.

Le Groupe a également lancé courant 2018 des tests de « shop-in-shop », via un format de franchise, au sein d'hypermarchés ou supermarchés. Ainsi, Fnac Darty a inauguré le premier *shop-in-shop* Fnac à l'intérieur de la surface de vente d'un magasin Intermarché, en sus des 13 *shop-in-shops* Fnac déjà présents dans des galeries commerciales des Intermarché, ainsi que deux *shop-in-shops* Darty dans les hypermarchés Carrefour implantés à Limoges et à La Ville-du-Bois, dans l'Essonne.

Une expérience client enrichie

Renforcement de la diversification de l'offre

La diversification de l'offre proposée aux clients s'est poursuivie en 2018, avec l'ouverture d'espaces dédiés au petit électroménager au sein de magasins Fnac en Espagne, au Portugal, en Suisse et en France. À fin 2018, ce sont plus d'une soixantaine d'espaces petit électroménager qui ont été ouverts au sein du parc, sous l'enseigne Darty ou Fnac Home.

La Cuisine a poursuivi son développement avec l'ouverture de 25 nouveaux espaces de vente au cours de l'année, dont les 3 premiers magasins exclusivement dédiés à cette offre. À fin 2018, le Groupe dispose ainsi de plus de 130 points de ventes Cuisine.

Enfin, les catégories de diversification ont poursuivi leur forte progression, avec une croissance à deux chiffres sur l'année, et une très forte performance des catégories Jeux & Jouets et Maison & Design.

Les services comme axe majeur de différenciation

Fnac Darty a également poursuivi le développement de son offre de services, vecteur majeur de différenciation et de création de valeur, qui capitalise notamment sur l'expertise de conseil de Fnac et celle de service après-vente de Darty. Les services affichent ainsi une progression à deux chiffres de leurs ventes en 2018.

Les initiatives de services en 2018 ont été marquées par la volonté d'inscrire fermement le Groupe comme un acteur majeur de l'économie circulaire, et un promoteur de l'allongement de la durée de vie des produits. Le Groupe a ainsi lancé le baromètre du SAV, permettant au consommateur de suivre l'évolution de la réparabilité et de la durée de vie des produits. Ce baromètre est complété par la mise en place d'un indice de réparabilité des produits vendus, ainsi que par le lancement du site *sav.darty.com* fin 2018, plateforme communautaire rassemblant des années d'expérience et de conseils Darty. Un service unifié de location de produits électroniques, avec la prise en charge du SAV pour l'ensemble de la durée du contrat, a également vu le jour. Enfin, l'acquisition de WeFix, leader de la réparation express de *smartphones* en France, en octobre 2018, vise à positionner Fnac Darty comme un référent de la réparation de *smartphones* et de services associés, ainsi qu'à offrir un écosystème enrichi aux clients.

L'enrichissement des contenus au service des adhérents

Les programmes de fidélité du Groupe ont poursuivi leur développement en 2018. Fnac+ et Darty+ rassemblent ainsi environ 1,5 million d'abonnés et offrent depuis le lancement de Darty+ une première approche croisée de la fidélité, les clients porteurs d'une seule de ces deux cartes pouvant bénéficier de la livraison gratuite et premium au sein des deux enseignes.

Le Groupe a amplifié en 2018 son alliance stratégique avec Deezer, acteur international majeur du *streaming* musical et leader français. Grâce à un dispositif commercial exclusif, la Fnac offre désormais à ses clients le meilleur du *streaming* musical, en complément de l'offre physique du Groupe. Les clients de la Fnac et de Darty bénéficieront, dans le cadre des programmes d'adhésion ou simplement lors de l'achat de produits audio et musique, d'offres avantageuses d'accès aux services de Deezer. Tout acheteur d'un produit High Tech au sein des deux enseignes bénéficie ainsi de 3 mois d'abonnement Deezer Premium offerts.

Enfin, le Groupe a enrichi son programme de fidélité avec le lancement du Pass Partenaires qui permet aux clients détenteurs d'une carte Fnac, Fnac One, Fnac+, Darty+, ainsi que les porteurs d'une carte de crédit Visa Darty ou Fnac Mastercard de bénéficier gratuitement de remises avantageuses auprès de plus de 50 enseignes-partenaires, cumulables avec les offres promotionnelles en cours.

Élargissement de l'écosystème partenarial Fnac Darty

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

Le Groupe a ainsi mis en œuvre un accord industriel avec le groupe Carrefour, visant à conduire des achats en commun pour les produits techniques et électroménagers en France, illustrant ainsi les atouts du Groupe en matière de construction de gammes et de capacité de négociation. De plus, ce partenariat s'est renforcé en 2018 avec le test de deux *shop-in-shops* Darty, sous format de franchises, d'électroménager et de produits gris et bruns (informatique, TV, etc.) dans les hypermarchés Carrefour implantés à Limoges et à La Ville-du-Bois, dans l'Essonne.

Le Groupe a également noué un partenariat avec Google. L'offre Google est désormais disponible dans des espaces dédiés pour la totalité des magasins du Groupe, dont une cinquantaine de corners. Parallèlement, le « Bouton Darty » a été intégré à l'écosystème Google Home, permettant aux clients de bénéficier directement et sur simple commande vocale d'une assistance dédiée. Le Groupe a accéléré l'intégration de l'Assistant Google

dans sa stratégie de services avec le lancement de la fonctionnalité de transactions sur l'Assistant Google, permettant aux clients Fnac Darty de bénéficier de l'achat à la voix sur leurs téléphones compatibles.

En 2018, Fnac Darty a conclu un partenariat avec Bouygues Telecom pour commercialiser les offres fixes et mobiles de l'opérateur dans les magasins Fnac Connect. Fort de ce partenariat, Fnac Darty a pour objectif de créer une cinquantaine de nouveaux magasins Fnac Connect, où seront commercialisées les offres de Bouygues Telecom.

Le Groupe a renforcé son partenariat avec Orange pour favoriser la diffusion de nouveaux modes de lectures numériques grâce à une nouvelle offre de livres audio. Fnac Darty consolide ainsi sa position de leader sur la distribution de produits éditoriaux.

Enfin, l'accord avec Wehkamp aux Pays-Bas a été mis en œuvre fin 2018 et progresse rapidement. Il permet à la filiale néerlandaise BCC de mettre à la disposition de Wehkamp l'intégralité de sa gamme de produits, et de piloter les achats (produits électroniques et électroménagers) des deux enseignes. Le Groupe bénéficie en retour de l'expertise digitale de son partenaire et de ses capacités logistiques pour les petits colis.

4.1.3 / COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS DU GROUPE POUR LES EXERCICES 2017 ET 2018

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018, en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé pour les périodes considérées.

	Exercice clos le 31 décembre				Variation
	2018		2017		
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	
Chiffre d'affaires	7 474,7	100,0 %	7 448,2	100,0 %	0,4 %
Marge brute	2 265,1	30,3 %	2 260,9	30,4 %	0,2 %
Charges de personnel	(1 105,1)	(14,8 %)	(1 093,1)	(14,7 %)	(1,1 %)
Autres produits et charges opérationnels courants	(865,7)	(11,6 %)	(899,6)	(12,1 %)	3,8 %
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	1,7	0,0 %	1,9	0,0 %	(10,5 %)
Résultat opérationnel courant	296,0	4,0 %	270,1	3,6 %	9,6 %
Autres produits et charges opérationnels non courants	(38,8)	(0,5 %)	(53,3)	(0,7 %)	27,2 %
Résultat opérationnel	257,2	3,4 %	216,8	2,9 %	18,6 %
Charges financières (nettes)	(42,6)	(0,6 %)	(44,0)	(0,6 %)	3,2 %
Impôts sur les bénéfices	(65,0)	(0,9 %)	(48,3)	(0,6 %)	(34,6 %)
Résultat net de l'exercice des activités poursuivies	149,6	2,0 %	124,5	1,7 %	20,2 %
Résultat net des activités non poursuivies	0,3	0,0 %	(87,0)	(1,2 %)	100,3 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	149,9	2,0 %	37,5	0,5 %	299,7 %
<i>dont part du Groupe</i>	<i>149,5</i>	<i>2,0 %</i>	<i>37,2</i>	<i>0,5 %</i>	<i>301,9 %</i>
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>	<i>0,4</i>	<i>0,0 %</i>	<i>0,3</i>	<i>0,0 %</i>	<i>33,3 %</i>

4.1.3.1 / Chiffre d'affaires

Le Groupe a enregistré une légère croissance de son chiffre d'affaires en 2018, + 0,4 % en données publiées.

L'impact des taux de change sur le chiffre d'affaires est négligeable. À nombre de magasins constant, le chiffre d'affaires du Groupe affiche une croissance de + 0,3 %.

L'analyse de la répartition du chiffre d'affaires entre les principaux pays du Groupe montre un marché mature en France-Suisse. La croissance est plus dynamique dans la Péninsule Ibérique et au Benelux.

Le tableau ci-dessous montre la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018 par zone géographique.

	Exercice clos le 31 décembre				Variation à taux courant	Variation à périmètre comparable	Variation à taux de change et périmètre constants	Variation à taux de change, périmètre et magasins constants
	2018		2017					
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)				
France-Suisse	5 835,2	78,1 %	5 855,9	78,6 %	(0,4 %)	(0,4 %)	(0,3 %)	(0,1 %)
Péninsule Ibérique	703,1	9,4 %	675,5	9,1 %	4,1 %	4,1 %	4,1 %	1,4 %
Benelux	936,4	12,5 %	916,8	12,3 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %
TOTAL	7 474,7	100,0 %	7 448,2	100,0 %	0,4 %	0,3 %	0,4 %	0,3 %

	Exercice clos le 31 décembre				Variation à taux courant	Variation à périmètre comparable	Variation à taux de change et périmètre constants	Variation à taux de change, périmètre et magasins constants
	2018		2017					
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)				
Produits techniques	3 779,5	50,6 %	3 844,7	51,6 %	(1,7 %)	(1,7 %)	(1,6 %)	(1,6 %)
Produits éditoriaux	1 249,7	16,7 %	1 249,8	16,8 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %	(0,5 %)
Électroménager	1 670,6	22,4 %	1 659,5	22,3 %	0,7 %	0,7 %	0,7 %	1,3 %
Autres produits et services	774,9	10,4 %	694,2	9,3 %	11,6 %	11,1 %	11,1 %	9,2 %
TOTAL	7 474,7	100,0 %	7 448,2	100,0 %	0,4 %	0,3 %	0,4 %	0,3 %

Le recul du chiffre d'affaires des produits techniques résulte notamment du moindre dynamisme du marché IT et Prise de vue, impactées par un point bas de cycle d'innovation. Cette tendance est partiellement compensée par le dynamisme du secteur Son, tiré par la très bonne performance des casques et des enceintes connectées, ainsi que par la croissance continue du segment Téléphonie.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux est quasi stable par rapport à l'exercice précédent. La très forte performance du segment Gaming a permis de compenser la décroissance naturelle de la vidéo et de l'audio (poursuite du phénomène de dématérialisation), ainsi que la légère décroissance du Livre, impacté par une actualité éditoriale moins porteuse en 2018 et un marché perturbé au mois de décembre, traditionnellement favorable à cette famille de produits.

La légère progression du chiffre d'affaires des produits électroménagers est portée à parts égales par la croissance de la sous-catégorie « Petit électroménager », qui profite notamment de l'innovation dans le segment des aspirateurs, mais également par le Gros électroménager, porté par la commercialisation de produits plus premiums.

La croissance du chiffre d'affaires des autres produits et services bénéficie, d'une part, du développement des secteurs Maison & Design et Jeux & Jouets et, d'autre part, du développement des services, qui affichent une forte croissance sur l'année.

Les activités internet représentent désormais 18,7 % des ventes du Groupe, soit une hausse de + 1,4 point portée par le développement de la stratégie omnicanale, des Marketplaces et du trafic sur mobile.

4.1.3.2 / Marge brute et taux de marge brute

La marge brute du Groupe s'est élevée à 2 265,1 millions d'euros pour l'exercice 2018, en progression par rapport à 2 260,9 millions d'euros pour l'exercice 2017.

Le taux de marge s'établit ainsi à 30,3 % en 2018, contre 30,4 % en 2017.

Le taux de marge brute diminue légèrement par rapport à 2017, impacté par l'effet mix produits et l'effet dilutif du développement en franchises. Ces effets négatifs sont en partie compensés par les synergies à l'achat et le dynamisme des ventes de services.

4.1.3.3 / Charges de personnel

Les charges de personnel se sont élevées à 1 105,1 millions d'euros (14,8 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2018, contre 1 093,1 millions d'euros (14,7 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2017, soit un maintien du ratio de frais de personnel sur chiffre d'affaires.

4.1.3.4 / Autres produits et charges opérationnels courants

Les autres produits et charges opérationnels courants se sont élevés à 864,0 millions d'euros (11,6 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2018 contre 897,7 millions d'euros (12,1 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2017, soit une amélioration de + 0,5 point du ratio des autres produits et charges opérationnels courants sur chiffre d'affaires, principalement due à une bonne maîtrise des frais généraux.

4.1.3.5 / Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 296,0 millions d'euros pour l'exercice 2018 contre 270,1 millions d'euros pour l'exercice 2017, soit une augmentation de + 9,6 %.

Le « taux de rentabilité opérationnelle courante » s'établit à 4,0 % en 2018 contre 3,6 % en 2017.

Exercice clos le 31 décembre

	2018		2017	
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)
France-Suisse	265,4	89,7 %	234,4	86,8 %
Péninsule Ibérique	25,4	8,6 %	23,6	8,7 %
Benelux	5,2	1,7 %	12,1	4,5 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	296,0	100,0 %	270,1	100,0 %

4.1.3.6 / EBITDA et EBITDAR

Le tableau suivant résume l'évolution de l'EBITDA et de l'EBITDAR sur la période.

	Exercice clos le 31 décembre			
	2018		2017	
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)
Résultat opérationnel courant	296,0	4,0 %	270,1	3,6 %
Dotations nettes aux amortissements ^(a)	103,0	1,4 %	100,1	1,3 %
EBITDA	399,0	5,3 %	370,2	5,0 %
Loyers ^(b)	210,1	2,8 %	211,6	2,8 %
EBITDAR	609,1	8,1 %	581,8	7,8 %

(a) Les dotations nettes aux amortissements correspondent aux dotations nettes aux amortissements et aux provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisés en résultat opérationnel courant.

(b) Les loyers correspondent aux loyers immobiliers hors charges locatives des locations simples.

4.1.3.7 / Autres produits et charges opérationnels non courants

En 2018, les autres produits et charges non courants représentent une charge nette de 38,8 millions d'euros. En 2017, les autres produits et charges non courants représentaient une charge nette de 53,3 millions d'euros.

Le tableau suivant représente la composition de ce poste en 2018 et 2017.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2018	2017
Amende Autorité de la concurrence	(20,0)	0,0
Coûts liés à la restructuration de Fnac Darty	(9,7)	(46,7)
Coûts liés à l'acquisition et à l'intégration de Darty	(1,4)	(1,4)
Coûts liés à l'acquisition de WeFix	(1,0)	0,0
Autres charges de restructuration	(6,4)	(5,1)
Autres risques	(0,3)	(0,1)
TOTAL	(38,8)	(53,3)

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe regroupent les éléments inhabituels et significatifs de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique du Groupe.

Au 31 décembre 2018, ils constituent une charge nette de 38,8 millions d'euros et comprennent :

- 20,0 millions d'euros de charges liées à l'amende décidée par l'Autorité de la concurrence dans le cadre du processus de cessions de magasins ;
- 1,4 million d'euros de charges liées aux coûts engagés dans le cadre de l'intégration de Darty ;
- 9,7 millions d'euros de charges de restructuration liée à la mise en œuvre de la nouvelle organisation du Groupe. En 2018 ces charges sont principalement liées au projet de réorganisation de la relation client à distance qui a pour but de rationaliser le dispositif industriel de cette activité et de se recentrer sur l'expertise technique, cœur de métier des conseillers de Darty ;
- 1,0 million d'euros de coûts liés à aux frais d'acquisition de la société WeFix ;
- 6,4 millions d'euros concernent les plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international, non directement liés à l'acquisition et l'intégration de Darty. Ces coûts incluent aussi la cessation d'activité de Fnac Tourisme.

Au 31 décembre 2017, ils constituaient une charge nette de 53,3 millions d'euros et comprenaient :

- 46,7 millions d'euros de charges de restructuration en France et à l'international liées à :
 - la mise en œuvre de la nouvelle organisation du Groupe. Le Groupe a annoncé un plan de départ volontaire autonome qui a été ouvert sur le siège social du Groupe auprès des salariés à l'issue du processus social. 111 postes devaient être supprimés. Les suppressions de postes ont exclusivement été réalisées sur la base du volontariat, sans phase de départ contraint, et se sont soldées par 81 départs volontaires. Un ensemble complet de mesures pour accompagner la réorganisation a été proposé et discuté avec les organisations syndicales,
 - au projet d'évolution de l'organisation et d'optimisation du service après-vente qui a été annoncé le 14 septembre 2017 au comité de Groupe. Ce projet aura pour mission de poursuivre l'amélioration de notre qualité de service sur l'intervention à domicile et poursuivre l'adaptation de nos ateliers centraux de réparation et gestion retour fournisseurs,
 - à la fermeture de l'entrepôt logistique Fnac de Wissous 2 avec le déménagement des produits vers les entrepôts de Fnac à Massy et de Darty à Moussy avec la proposition de reclassement sur les autres entrepôts de Fnac pour tous les collaborateurs de Wissous 2 ;

- 1,4 million d'euros de coûts engagés dans le cadre de l'intégration de Darty ;
- 5,1 millions d'euros concernant les plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international, non directement liés à l'acquisition et l'intégration de Darty.

4.1.3.8 / Résultat opérationnel

Au 31 décembre 2018, le résultat opérationnel du Groupe s'est établi à un bénéfice de 257,2 millions d'euros, contre un bénéfice de 216,8 millions d'euros pour l'exercice 2017. Cette hausse s'explique, d'une part, par l'amélioration du résultat opérationnel courant liée à la mise en œuvre de la stratégie d'intégration de Darty et, d'autre part, par la diminution des autres produits et charges non courants.

4.1.3.9 / Charges financières nettes

En 2018, le résultat financier est constitué d'une charge financière de 42,6 millions d'euros à comparer à une charge financière de 44,0 millions d'euros en 2017.

La répartition des charges financières nettes du Groupe en 2018 et 2017 est la suivante :

	Exercice clos le 31 décembre		
	2018	2017	Variation
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	(%)
Coûts liés à l'endettement du Groupe	(36,0)	(34,2)	(5,3 %)
Autres produits et charges financiers	(6,6)	(9,8)	32,8 %
Charges financières nettes	(42,6)	(44,0)	3,2 %

Fnac Darty a finalisé, le 18 avril 2018, la renégociation des conditions financières et l'allongement de la maturité des facilités de crédit signées le 20 avril 2016 avec ses partenaires bancaires. La maturité finale de l'emprunt à terme (« Term Loan »), d'un notionnel de 200 millions d'euros, sera prolongée de deux ans, à avril 2023, avec un calendrier d'amortissement en conséquence. La maturité de la ligne de crédit revolving, d'un notionnel de 400 millions d'euros, sera également étendue à avril 2023. Au-delà des extensions de maturité, cette opération reflète, dans l'amélioration des frais financiers, le renforcement du modèle opérationnel et la nouvelle dimension de Fnac Darty.

Le coût de l'endettement financier net du Groupe est principalement composé des intérêts financiers de l'emprunt

obligatoire de 650 millions d'euros et de la ligne de crédit à moyen terme de 200 millions d'euros. En 2018, il inclut également une charge non récurrente de 5,9 millions d'euros liée aux renégociations des conditions des facilités de crédit avec la prise en compte des frais restant à étaler de l'ancien contrat.

Les autres produits et charges financiers incluent principalement le coût du crédit à la consommation, les coûts financiers liés aux avantages au personnel, ainsi que les dépréciations d'actifs financiers. L'amélioration de ce poste est principalement liée à la diminution du coût du crédit à la consommation, ainsi qu'à une mise à la juste valeur sur l'actif financier Daphni conformément à l'application de la nouvelle norme IFRS 9.

4.1.3.10 / Impôt sur les bénéfices

L'impôt sur les bénéfices intègre la charge d'impôt payée ou provisionnée pour l'exercice ainsi que les éventuels redressements fiscaux payés ou provisionnés sur l'exercice. Pour l'exercice 2018, le Groupe a comptabilisé une charge totale d'impôt de 65,0 millions d'euros, contre 48,3 millions d'euros pour l'exercice 2017, soit une augmentation de 16,7 millions d'euros. La charge d'impôt exigible en 2017 incluait la surtaxe temporaire d'impôt

sur les sociétés pour un montant de 9,0 millions d'euros, mais était compensée par l'effet favorable des impôts différés et notamment la reconnaissance pour la première fois de l'effet fiscal des différences temporaires et les perspectives de baisse de taux d'impôt en France. Globalement, l'augmentation de la charge d'impôts en 2018 est liée à l'amélioration du résultat (qui est comme en 2017 compensée dans une moindre mesure par des effets favorables sur les impôts différés).

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat avant impôt	214,6	172,8
Charge d'impôt exigible	(55,0)	(40,3)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(20,2)	(20,4)
Produit/(Charge) d'impôt différé	10,2	12,4
CHARGE TOTALE D'IMPÔT	(65,0)	(48,3)
Taux d'impôt effectif	30,29 %	27,95 %

4.1.3.11 / Résultat net des activités poursuivies

Le résultat net des activités poursuivies est un bénéfice de 149,6 millions d'euros pour l'exercice 2018 contre un bénéfice de 124,5 millions d'euros pour l'exercice 2017. Cette hausse reflète l'amélioration du résultat opérationnel courant.

4.1.3.12 / Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires du Groupe utilisé pour le calcul du résultat net par action s'élève à 26 721 890 pour l'exercice 2018 contre 26 447 149 en 2017, soit une augmentation de + 274 741 actions.

Au 31 décembre 2018, le résultat net par action part du Groupe s'établit à 5,60 euros. Il ressortait à 1,41 euro sur l'exercice précédent.

Quant au résultat net par action part du Groupe des activités poursuivies, il ressort à 5,59 euros par action au 31 décembre 2018 contre 4,70 euros au 31 décembre 2017, en progression de près de + 20 %.

4.1.4 / ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE POUR LES EXERCICES 2017 ET 2018

4.1.4.1 / Comparaison des résultats des exercices 2017 et 2018 du segment France-Suisse

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat du segment France-Suisse pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2018	2017	Variation
Chiffre d'affaires	5 835,2	5 855,9	(0,4 %)
Résultat opérationnel courant	265,4	234,4	13,2 %
Taux de rentabilité opérationnelle	4,5 %	4,0 %	0,5 pt

Chiffre d'affaires du segment France-Suisse

Pour l'exercice 2018, le chiffre d'affaires s'est élevé à 5 835,2 millions d'euros contre 5 855,9 millions d'euros pour l'exercice 2017, soit un chiffre en très légère diminution. Le segment France-Suisse a ouvert 8 magasins en propre et fermé 4 magasins en 2018. En 2017, le segment France-Suisse avait ouvert 6 magasins en propre. À taux de change et magasins constants, la baisse du chiffre d'affaires a été de - 0,1 %.

La croissance a pâti d'impacts externes ayant pesé sur la fréquentation (conditions météorologiques difficiles au premier semestre, mouvement des « Gilets Jaunes » durant le dernier trimestre de l'année).

Le développement en franchise conduit opérationnellement par la France s'est fortement accéléré avec 54 ouvertures en 2018 (dont 33 magasins Darty en France métropolitaine, DOM TOM et Tunisie, 11 magasins Fnac au format de proximité, 5 Fnac travel retail, 2 Fnac Connect, 2 magasins à l'international (Maroc, Tunisie) et 1 magasin en Nouvelle-Calédonie). À taux de change et nombre de magasins constants, l'évolution du chiffre d'affaires a été de - 0,1 %.

Le Groupe a poursuivi en 2018 sa dynamique de gains de part de marché, en particulier sur l'enseigne Darty.

Le nombre d'adhérents Fnac en France augmente de + 11,7 %, en 2018, passant de 5,3 millions fin 2017 à 5,9 millions fin 2018.

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 recul du chiffre d'affaires des produits techniques résulte notamment de la baisse des ventes dans les catégories IT et Prise de vue, impactées par un point bas de cycle d'innovation. Le secteur Son, tiré par la très bonne performance des casques et des enceintes connectées, poursuit sa dynamique avec des ventes en croissance. La sous-catégorie « Micro-informatique » est portée par la croissance des ventes de téléphones portables.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux est quasi stable par rapport à l'exercice précédent. La très forte performance du segment Gaming a permis de compenser la décroissance naturelle de la vidéo et de l'audio (poursuite du phénomène de dématérialisation), ainsi que la légère décroissance du Livre, impacté par une actualité éditoriale moins porteuse en 2018.

La légère progression du chiffre d'affaires des produits électroménagers est portée à parts égales par la croissance de la sous-catégorie « Petit électroménager », qui profite notamment de l'innovation dans le segment des aspirateurs, mais également par le Gros électroménager, porté par la commercialisation de produits plus premiums.

La croissance du chiffre d'affaires des autres produits et services bénéficie, d'une part, du développement des secteurs Maison & Design et Jeux & Jouets et, d'autre part, du développement des services, qui affichent une forte croissance sur l'année.

Les activités internet poursuivent leur croissance et représentent 19,2 % des ventes du Groupe en France et Suisse en 2018, soit une hausse de + 0,7 point par rapport à 2017.

Résultat opérationnel courant du segment France-Suisse

Le résultat opérationnel courant du segment France-Suisse s'est élevé à 265,4 millions d'euros pour l'exercice 2018 contre 234,4 millions d'euros pour l'exercice 2017. La réalisation des

synergies et la maîtrise des frais ont permis cette nette amélioration des résultats de la zone.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante s'établit à 4,5 % en 2018, en progression de + 0,5 point par rapport à 2017.

4.1.4.2 / Comparaison des résultats des exercices 2017 et 2018 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 2017 et 31 décembre 2018.

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre		
	2018	2017	Variation
Chiffre d'affaires	703,1	675,5	4,1 %
Résultat opérationnel courant	25,4	23,6	7,6 %
Taux de rentabilité opérationnelle	3,6 %	3,5 %	0,1 pt

Chiffre d'affaires de la Péninsule Ibérique

Le chiffre d'affaires réalisé dans la Péninsule Ibérique en 2018 s'est élevé à 703,1 millions d'euros, contre 675,5 millions d'euros pour l'exercice 2017, soit une progression de + 4,1 %.

Le Portugal comme l'Espagne affichent une croissance soutenue en 2018.

Le Groupe a ouvert 3 nouveaux magasins en Espagne (2 intégrés et 1 franchisé). En 2017, le Groupe avait ouvert 5 nouveaux magasins au Portugal (4 intégrés et 1 franchise) et fermé 1 magasin en Espagne. À nombre de magasins constant, la hausse du chiffre d'affaires est de + 1,4 % sur l'année 2018.

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 progression. La sous-catégorie « Électronique grand public » s'accroît grâce aux départements de la Télévision et Son. Les ventes de la sous-catégorie « Micro-informatique » sont en hausse, porté par le segment de la Téléphonie en forte hausse.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux est en croissance par rapport à l'exercice précédent. La bonne performance du segment Gaming ainsi que du secteur Livre a permis de compenser la décroissance naturelle de la vidéo et de l'audio.

La croissance du chiffre d'affaires des autres produits et services bénéficie, d'une part, du développement des catégories de diversification et, d'autre part, du très fort développement des services.

Les activités internet représentent 12,6 % des ventes de la Péninsule Ibérique en 2018, et sont en progression de + 1,8 point par rapport à 2017.

Résultat opérationnel courant de la Péninsule Ibérique

Le résultat opérationnel courant de la Péninsule Ibérique s'est élevé à 25,4 millions d'euros pour l'exercice 2018 contre 23,6 millions d'euros pour l'exercice 2017. Le Portugal tout comme l'Espagne contribuent à cette bonne performance opérationnelle tirée par la croissance des ventes et la bonne performance des services.

Le taux de rentabilité opérationnelle atteint 3,6 %, en hausse de + 0,1 point par rapport à 2017.

4.1.4.3 / Comparaison des résultats des exercices 2017 et 2018 du segment Benelux

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat du segment Benelux pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018.

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre		Variation
	2018	2017	
Chiffre d'affaires	936,4	916,8	2,1 %
Résultat opérationnel courant	5,2	12,1	(57,0 %)
Taux de rentabilité opérationnelle	0,6 %	1,3 %	(0,8) pt

Chiffre d'affaires du segment Benelux

Pour l'exercice 2018, le chiffre d'affaires du segment Benelux s'est élevé à 936,4 millions d'euros contre 916,8 millions d'euros pour l'exercice 2017, soit une hausse de + 2,1 %.

Le Groupe a ouvert 1 nouveau magasin en propre en Belgique et fermé 7 magasins aux Pays-Bas. À nombre de magasins constant, la croissance du chiffre d'affaires est de + 2,1 % sur l'année 2018.

La Belgique bénéficie de la montée en puissance du site internet et du déploiement progressif des fonctionnalités omnicanales tandis que les Pays-Bas affichent une croissance soutenue grâce au partenariat avec Wehkamp.

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 légère croissance, porté notamment par le dynamisme du secteur TV ainsi que par la croissance du segment Téléphonie.

Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux est en décroissance par rapport à l'exercice précédent, impacté par la décroissance naturelle de la vidéo et de l'audio, ainsi que par un segment du Livre moins porteur, suite à une actualité éditoriale moins fournie en Belgique en 2018.

La bonne progression du chiffre d'affaires des produits blancs est portée tant par la croissance de la sous-catégorie « Petit électroménager » que par celle du Gros électroménager.

La croissance du chiffre d'affaires des autres produits et services bénéficie comme dans les autres zones géographiques de la bonne performance des catégories de diversification ainsi que du très fort développement des services.

Les activités internet poursuivent leur croissance et représentent 19,8 % des ventes de la zone Benelux en 2018, soit une forte hausse de + 5,1 points par rapport à 2017 qui s'explique par le partenariat avec Wehkamp.

Résultat opérationnel courant du segment Benelux

Le résultat opérationnel courant du segment Benelux s'établit à 5,2 millions d'euros en 2018 (contre 12,1 millions d'euros pour l'exercice 2017), impacté en partie par des éléments techniques (allocation de frais de siège), par une pression concurrentielle croissante et une hausse des coûts logistiques aux Pays-Bas. Les performances en Belgique restent quant à elles solides.



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 « Utilisation d'estimations et de jugements » aux états financiers annuels inclus à la section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du présent Document de référence.

4.2 / Trésorerie et capitaux du Groupe

4.2.1 / PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Les principaux besoins en capitaux de Fnac Darty proviennent de ses besoins en fonds de roulement et de ses investissements opérationnels. En 2016, pour financer l'acquisition de Darty, le Groupe a eu recours à l'émission d'un emprunt obligataire à échéance 2023 pour un montant de 650 millions d'euros. En

2018, la mise en œuvre de la stratégie d'intégration de Darty et les actions visant à l'amélioration du besoin en fonds de roulement, ainsi que la bonne maîtrise des investissements, ont permis à Fnac Darty d'améliorer son niveau d'endettement net pour un montant de 93,5 millions d'euros.

4.2.2 / RESSOURCES FINANCIÈRES

4.2.2.1 / Aperçu

En 2018, le Groupe a eu recours aux sources de financement suivantes :

- *la trésorerie*. Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2018 est de 918,6 millions d'euros (744,9 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;
- *le cash-flow libre*. Les activités d'exploitation et d'investissement opérationnelles ont généré des flux nets positifs de 152,7 millions d'euros au 31 décembre 2018 (199,2 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;

- *l'endettement*. En 2016, le Groupe a eu recours à l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant de 650 millions d'euros et à un tirage d'une ligne de crédit à moyen terme de 200 millions d'euros. Par ailleurs une ligne de crédit renouvelable d'un montant de 400 millions d'euros et d'une durée de cinq ans, destinée à financer les besoins en fonds de roulement de l'entité combinée, a été mis en place en 2016. Cette ligne n'a été utilisée, ni au 31 décembre 2018, ni au 31 décembre 2017. Le Groupe dispose également d'un programme de titres de créance négociables à court terme de 300 millions d'euros, utilisé à hauteur de 50,0 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Fnac Darty a finalisé, le 18 avril 2018, la renégociation des conditions financières, et l'allongement de la maturité des facilités de crédit signées en 2016 avec ses partenaires bancaires. La maturité finale de l'emprunt à terme (« Term Loan »), d'un notional de 200 millions d'euros, sera prolongée de deux ans, à avril 2023, avec un calendrier d'amortissement en conséquence. La maturité

de la ligne de crédit revolving, d'un notional de 400 millions d'euros, sera également étendue à avril 2023. Au-delà des extensions de maturité, cette opération reflète, dans l'amélioration des frais financiers, le renforcement du modèle opérationnel, et la nouvelle dimension de Fnac Darty.

L'endettement financier net du Groupe est ventilé de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2018	2017
Dettes financières brutes	(911,2)	(861,0)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	918,6	774,9
Trésorerie nette	7,4	(86,1)

4.2.2.2 / Dette financière

Dette financière au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018, la dette financière brute du Groupe s'élève à 911,2 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2018	2017
Emprunt obligataire 2023 et intérêts capitalisés	655,3	655,3
Ligne de crédit moyen terme	200,0	200,0
Dettes sur les contrats de location-financement	3,3	5,7
Découverts bancaires	0,0	0,0
Autres dettes financières	52,6	0,0
TOTAL	911,2	861,0

Le tableau ci-après présente la dette brute du Groupe par devise au 31 décembre 2018.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2018	2017
Euro	911,2	861,0
TOTAL	911,2	861,0

Le tableau ci-après présente les échéances de la dette financière du Groupe au 31 décembre 2018.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018						
	Total	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6 et au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	855,1	0,0	22,0	51,0	80,9	700,2	1,0
Emprunt obligataire 2023	650,0					650,0	
Ligne de crédit à moyen terme	200,0		20,0	50,0	80,0	50,0	
Autres dettes financières	2,6		0,1	0,4	0,9	0,2	1,0
Dettes sur contrats de location-financement	2,5		1,9	0,6			
Emprunts et dettes financières à court terme	56,1	56,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Intérêts capitalisés de l'emprunt obligataire 2023	5,3	5,3					
Titres de créances négociables	50,0	50,0					
Dettes sur contrats de location-financement	0,8	0,8					
TOTAL	911,2	56,1	22,0	51,0	80,9	700,2	1,0

Financement du Groupe lié à l'opération d'acquisition de Darty

Le Groupe dispose de sources de financement solides, mises en place à l'origine dans le cadre de l'acquisition de Darty en 2016, afin de financer la composante en numéraire de l'acquisition et de refinancer l'ensemble des emprunts et lignes bancaires existantes dans chacune des deux sociétés.

Contrat de Crédit Senior

Le Contrat de Crédit Senior d'un montant total de 600,0 millions d'euros a une maturité de 5 ans à compter de sa signature le 20 avril 2016. Cette maturité a été étendue de deux ans, à avril 2023, suite à la renégociation menée au premier semestre 2018. Le Contrat se décompose en deux lignes :

- un prêt à moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) d'un montant de 200,0 millions d'euros, amortissable à compter du 54^e mois ;
- une ligne de crédit revolving (*Revolving Facility*) d'un montant de 400,0 millions d'euros, destinée à financer les variations de trésorerie liées à la saisonnalité.

Les tirages au titre du Contrat de Crédit s'effectuent en euros et portent intérêt à un taux égal à la somme du taux de référence Euribor de la période et d'une marge révisable en fonction du rating du Groupe.

Au 31 décembre 2018, le prêt à moyen terme était tiré en totalité. La ligne de crédit revolving n'était pas utilisée.

Le Contrat de Crédit Senior bénéficie d'une garantie de certaines filiales du Groupe, les sociétés garantes étant les mêmes que celles qui garantissent les obligations *High Yield*.

Le contrat de Crédit comporte deux covenants financiers qui sont testés semestriellement :

- un ratio de levier ajusté :

Ce ratio est défini comme l'« endettement total ajusté » (soit la dette nette plus cinq fois le montant des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe) divisé par l'« EBITDAR consolidé » (soit le résultat opérationnel courant du Groupe augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants et des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe) ;

- un ratio de couverture des intérêts ajusté :

Ce ratio est défini comme l'« EBITDAR consolidé » (voir définition ci-dessus) divisé par les « charges financières (nettes) » augmenté des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe.

Les covenants du Contrat de Crédit étaient respectés au 31 décembre 2018.

Le contrat de crédit comporte par ailleurs des engagements restrictifs généraux usuels dans ce type de contrat, entre autres certaines restrictions liées à l'octroi de sûretés ou de garanties, à la cession ou à l'acquisition d'actifs, à la réalisation de fusion ou restructuration, à l'endettement ou à la distribution de dividendes (voir section 7.5 « Politique de distribution des dividendes »).

Senior notes 2023

Le Groupe a émis le 22 septembre 2016 des obligations Senior pour un montant en principal de 650 millions d'euros et portant intérêt annuel au taux de 3,25 %, remboursables en septembre 2023 (« Obligations *High Yield* »).

Ces obligations sont de même rang que le Contrat de Crédit Senior. Les intérêts sont payables semestriellement.

Les Obligations *High Yield* sont admises aux négociations sur le *Global Exchange Market* de l'*Irish Stock Exchange*.

Ces obligations sont remboursables en totalité ou partiellement à tout moment jusqu'au 30 septembre 2019 à un prix égal au montant du nominal augmenté d'une prime de remboursement anticipé et des intérêts courus non échus. À partir du 30 septembre 2019, elles seront remboursables en totalité ou partiellement pour les valeurs figurant dans le tableau ci-après :

Période de remboursement commençant le :	Prix de remboursement <i>(en % du montant principal)</i>
30 septembre 2019	101,625
30 septembre 2020	100,8125
30 septembre 2021 et au-delà	100,00

Ces obligations ont les mêmes garanties que le Crédit Senior.

Le contrat lié à l'émission des Obligations *High Yield* contient des clauses usuelles restreignant notamment la capacité du Groupe à contracter de l'endettement supplémentaire, verser des dividendes ou faire toute autre distribution, octroyer des sûretés et garanties, céder des actifs, effectuer des transactions avec des sociétés affiliées ou fusionner ou se consolider avec d'autres entités.

Le prospectus de l'opération (« offering memorandum ») est disponible sur le site de la Bourse d'Irlande.

Fnac Darty a également mis en place en 2018 un programme de titres de créance négociables à court terme (« NEU CP ») destiné à se substituer aux tirages de la ligne de crédit revolving pour les besoins de financement de la saisonnalité du Groupe. Ce programme, comportant un plafond de 300 millions d'euros, est constitué d'émissions réalisées sur le marché de la dette à court terme, avec une échéance d'un an maximum. Au 31 décembre 2018, ce programme était utilisé à hauteur de 50 millions d'euros.

La documentation du programme est disponible sur le site de la Banque de France.

4.2.3 / ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2018	2017
Flux nets liés aux activités opérationnelles	270,3	311,1
Flux nets liés aux activités d'investissement opérationnels	(117,6)	(111,9)
Cash-flow libre opérationnel	152,7	199,2
Flux nets liés aux activités d'investissement financiers	(13,5)	(1,8)
Flux nets liés aux activités de financement	(44,6)	(22,7)
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(0,6)	(56,6)
Incidence de variations des cours de change	(0,5)	2,9
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	93,5	121,0

4.2.3.1 / Flux nets liés aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2018	2017
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	341,0	353,1
Variation du besoin en fonds de roulement	1,1	56,3
Impôts sur le résultat payés	(71,8)	(98,3)
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	270,3	311,1
Investissements opérationnels	(122,5)	(112,6)
Variation des dettes et créances sur immobilisations	4,6	(1,3)
Désinvestissements opérationnels	0,3	2,0
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT OPÉRATIONNELS	(117,6)	(111,9)
CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL	152,7	199,2

Le flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels 2018 s'établit à 152,7 millions d'euros contre 199,2 millions d'euros en 2017 impacté par 35 millions d'euros de charges non courantes en 2018 (17 millions d'euros en 2017) et 20,0 millions d'euros d'amende infligée par l'Autorité de la concurrence en 2018.

Investissements opérationnels réalisés en 2018

Au cours de l'année 2018, le montant des investissements opérationnels bruts du Groupe s'est élevé à 122,5 millions d'euros contre 112,6 millions d'euros en 2017. Les investissements ont

notamment permis l'ouverture de nouveaux magasins (en France, Suisse, Espagne, Belgique), l'automatisation des entrepôts logistique, la création d'espaces Darty dans les magasins Fnac, l'implantation d'Espaces cuisine dans le réseau Darty, le développement des sites internet du Groupe, l'augmentation des coûts informatiques pour accompagner la mise en place des synergies au sein du Groupe, ainsi que la digitalisation de magasins existants afin d'améliorer l'expérience client.

D'une façon générale, les investissements ont vocation à soutenir la stratégie du Groupe (« Confiance+ ») et notamment la complémentarité des enseignes Fnac et Darty, l'omnicanal et le digital.

Le tableau ci-dessous détaille les investissements opérationnels bruts par segment géographique pour les années 2018 et 2017 :

<i>(en millions d'euros)</i>	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Benelux	Total
31 décembre 2018				
Sous-total investissements magasins et internet	93,1	8,5	7,5	109,0
Sous-total investissements opérationnels hors points de vente	9,6	1,6	2,4	13,5
TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS	102,6	10,0	9,9	122,5
31 décembre 2017				
Sous-total investissements magasins et internet	80,4	9,1	9,9	99,4
Sous-total investissements opérationnels hors points de vente	10,6	1,6	1,0	13,2
TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS	90,9	10,7	11,0	112,6

Principaux investissements envisagés en 2019

À la date du présent Document de référence, aucun investissement opérationnel significatif n'a fait l'objet d'engagements fermes vis-à-vis de tiers. La stratégie du Groupe en termes d'implantation de futurs magasins du Groupe est précisée en section 1.4.4.

Afin de soutenir son plan stratégique Confiance+ présenté en décembre 2017, le Groupe compte accroître sensiblement le niveau de ses investissements opérationnels bruts en 2019. Les priorités de l'année 2019 sont :

- de continuer l'implantation de nouvelles familles de produits et de nouveaux concepts commerciaux en magasins ;

- l'ouverture de points de ventes ;
- de 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 2019 de poursuivre sa politique d'investissements destinée au déploiement du plan Confiance+.

4.2.3.2 / Flux nets liés aux activités d'investissements financiers

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2018	2017
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(11,2)	(0,3)
Acquisitions d'autres actifs financiers	(2,3)	(1,5)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement financiers	(13,5)	(1,8)

Les investissements financiers nets du Groupe présentent une dépense de 13,5 millions d'euros en 2018 contre une dépense de 1,8 million d'euros en 2017.

En 2018, les acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise représentent le décaissement dans le cadre de l'acquisition d'une participation de 51 % dans la société WeFix. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé pour acquérir les participations minoritaires dans WeFix via un pacte d'actionnaires organisant les conditions de cette acquisition.

Les acquisitions d'autres actifs financiers incluent principalement les deux appels de fonds Daphni Purple pour 1,4 million d'euros. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à souscrire les 49 % de parts restantes de Daphni pour 3,4 millions d'euros.

En 2017, les acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise représentaient les ajustements du prix d'acquisition de Darty.

Les acquisitions d'autres actifs financiers incluaient pour 1,5 million d'euros d'investissement dans le fonds Daphni Purple.

4.2.3.3 / Flux nets liés aux activités de financement

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2018	2017
Augmentation/Diminution de capital	6,8	11,9
Autres opérations avec les actionnaires	0,0	(3,9)
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle	(14,4)	4,2
Dividendes versés aux actionnaires, société mère	0,0	(0,2)
Intérêts versés et assimilés	(32,5)	(26,2)
Financement du fonds de pension Comet	(4,5)	(8,5)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(44,6)	(22,7)

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement présentent une dépense de 44,6 millions d'euros en 2018 et une dépense de 22,7 millions d'euros en 2017.

En 2018 :

- l'augmentation de capital de 6,8 millions d'euros représente la création de 90 558 actions créées pour servir le plan d'actionnariat salarié du Groupe mis en œuvre auprès des salariés en Belgique, Espagne, France, Pays-Bas, Portugal et Suisse ;
- les décaissements pour acquisition d'actions d'auto-contrôle représentent pour 11,2 millions d'euros la première tranche du programme de rachat d'actions propres. Ce poste inclut également un décaissement net de 3,2 millions d'euros lié à l'acquisition et cessions d'actions Fnac Darty réalisées dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2018, le Groupe détenait 61 000 actions d'auto-contrôle ;

- les intérêts versés et assimilés représentent les intérêts financiers des instruments mis en place pour le financement Groupe et une charge non récurrente de 5,9 millions d'euros en 2018 suite à la renégociation du *term loan*. Le financement du fonds de pension britannique Comet qui a été intégré lors de l'acquisition de Darty représente les décaissements effectués par le Groupe, dans le cadre des engagements de retraite pour les anciens salariés de Comet au Royaume-Uni. Le financement du fonds de pension Comet a été renégocié en 2017. À partir du mois de juillet 2017 il est de 4,0 millions de livres sterling par an.

En 2017 :

- l'augmentation de capital de 11,9 millions d'euros représentait la création de 535 364 actions créées pour servir la rémunération des plans d'options de performance dénoués en 2017 et 2016. Cette augmentation était compensée par la variation de la dette envers les bénéficiaires des plans d'options qui avaient versé la trésorerie sur 2016 pour 3,9 millions d'euros ;

- les encaissements pour acquisition d'actions d'auto-contrôle représentaient principalement le remboursement d'actions Darty détenues par UBS dans le cadre des plans de rémunération en action des managers de l'ex-Groupe Darty. Ce poste incluait également les décaissements et encaissements liés à l'acquisition d'actions Fnac Darty réalisée dans le cadre du contrat de liquidité ;
- les intérêts versés et assimilés représentent les intérêts financiers des instruments mis en place pour le financement Groupe. De plus en 2017, ce poste incluait un montant de 10,0 millions d'euros reçu par le Groupe dans le cadre d'une avance de trésorerie accordée par Crédit Agricole Consumer Finance.

4.2.3.4 / Variation de la trésorerie nette

La variation de la trésorerie nette au cours des exercices 2018 et 2017 se répartit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2018	2017
Trésorerie nette au 1^{er} janvier	(86,1)	(207,1)
Cash-flow libre opérationnel	152,7	199,2
Intérêts versés nets des intérêts et dividendes reçus	(32,5)	(26,2)
Acquisitions et cessions de filiales nettes de l'endettement acquis ou cédé	(11,2)	(0,3)
Acquisitions et cessions d'autres actifs financiers (nets)	(2,3)	(1,5)
Dividendes versés	0,0	(0,2)
Augmentation/Diminution de capital	6,8	11,9
Autres opérations avec les actionnaires	0,0	(3,9)
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle	(14,4)	4,2
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(0,6)	(56,6)
Financement du fonds de pension Comet	(4,5)	(8,5)
Incidence des variations des cours de change	(0,5)	2,9
Variation de la trésorerie nette	93,5	121,0
Trésorerie nette au 31 décembre	7,4	(86,1)

Les flux nets liés aux activités non poursuivies représentent principalement les flux financiers générés par l'activité du Groupe au Brésil.

4.3 / Événements récents et perspectives

4.3.1 / OBJECTIFS DU GROUPE

En 2018, Fnac Darty affiche des résultats solides et en forte progression. Le Groupe a su faire face aux turbulences de ses marchés au fil de l'année, grâce à une politique commerciale maîtrisée et une agilité opérationnelle constante. Cette bonne performance a été réalisée dans un contexte de succès de l'intégration Fnac Darty, ainsi que de lancement du nouveau plan stratégique du Groupe : Confiance+.

L'intégration Fnac Darty est réussie et le Groupe vise maintenant à accélérer le déploiement du plan Confiance+, afin de renforcer son modèle de distribution spécialisée omnicanale et multiformat.

En 2019, le Groupe concentrera ses efforts sur l'amélioration de l'expérience client, l'accélération du développement dans le digital, le renforcement de son positionnement dans l'économie circulaire et l'apport d'un choix éclairé différenciant, pour ses clients. Ces projets seront soutenus par la poursuite d'une exécution opérationnelle de premier plan, portée par l'engagement de ses équipes.

Le Groupe confirme ses objectifs à moyen terme qui visent une croissance supérieure à ses marchés et une marge opérationnelle courante de 4,5 % à 5 %.

4.3.2 / ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Le 17 janvier 2019, Fnac Darty annonce être en négociations exclusives avec le groupe Lagardère, en vue de l'acquisition de Billetreduc.com par sa filiale France Billet, spécialiste de la billetterie culturelle et loisirs.

Leader de la billetterie en France avec une offre de 60 000 spectacles par an, France Billet a une forte présence territoriale qui s'exprime au travers d'un réseau de distribution multicanal et multi-enseigne. France Billet proposerait, grâce à cette acquisition, une offre de billetterie plus large et diversifiée afin de renforcer son action en faveur de la diversité culturelle, de la découverte de nouveaux talents et de l'accès à la culture pour tous les publics.

Acteur référent de la distribution de billets d'événements vendus en « dernière minute » en France, Billetreduc.com apporterait à France Billet une offre complémentaire de billetterie sur le marché du *last minute* en croissance, lui permettant de capter un nouveau public et de renforcer son attractivité auprès des organisateurs d'événements.

L'objectif de Fnac Darty est de finaliser l'opération au cours du premier trimestre 2019.

Le 18 février 2019, Fnac Darty a annoncé la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque

Européenne d'Investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « Plan Juncker » cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale de Fnac Darty en soutien du déploiement de « Confiance+ ». Ce nouveau financement permet à Fnac Darty de bénéficier du soutien d'une institution financière européenne de premier plan, dans un contexte de forte concurrence des *pure players* non européens. Le Groupe dispose déjà d'une structure de financement très solide, équilibrée entre dette bancaire et obligataire, ainsi que d'une excellente liquidité grâce à une ligne de crédit revolving de 400 millions d'euros, non tirée. Ce financement permet au Groupe de saisir une opportunité de mise en place de dette long terme, avec une maturité maximale de 9 ans, à des conditions très attractives. Le Groupe dispose de 18 mois pour tirer cette ligne.

Conjointement à la mise en place de ce financement, la solidité financière du Groupe a également été soulignée par Standard & Poor's, qui a relevé au mois de mars 2019 la note de crédit long terme du Groupe à BB+ après avoir rehaussé la perspective de la notation de Fnac Darty à « positive » au mois d'avril 2018. De plus, afin de démontrer son soutien à la recherche crédit indépendante au niveau européen, le Groupe annonce en parallèle, avoir reçu la notation BBB- de la part de Scope Ratings. Ce rating vient compléter les notations BB+ (perspective stable) et Ba2 (perspective stable) reçues respectivement de Standard & Poor's et Moody's.

5



États financiers

5.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2018 et 2017	164	5.5 / Changement significatif de la situation financière ou commerciale	258
5.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018	170	5.6 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	259
5.3 / Comptes sociaux	242	5.7 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	265
5.4 / Annexe comptable	245		

5.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2018 et 2017

Compte de résultat consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2018	2017
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	4-5	7 474,7	7 448,2
Coût des ventes		(5 209,6)	(5 187,3)
MARGE BRUTE		2 265,1	2 260,9
Charges de personnel	6-7	(1 105,1)	(1 093,1)
Autres produits et charges opérationnels courants		(865,7)	(899,6)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	8	1,7	1,9
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	9	296,0	270,1
Autres produits et charges opérationnels non courants	10	(38,8)	(53,3)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		257,2	216,8
Charges financières (nettes)	11	(42,6)	(44,0)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		214,6	172,8
Impôt sur le résultat	12	(65,0)	(48,3)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		149,6	124,5
<i>dont part du Groupe</i>		149,2	124,2
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,4	0,3
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	32	0,3	(87,0)
<i>dont part du Groupe</i>		0,3	(87,0)
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,0	0,0
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		149,9	37,5
<i>dont part du Groupe</i>		149,5	37,2
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,4	0,3
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE		149,5	37,2
Résultat par action (<i>en euros</i>)	13	5,60	1,41
Résultat dilué par action (<i>en euros</i>)	13	5,57	1,40
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		149,2	124,2
Résultat par action (<i>en euros</i>)	13	5,59	4,70
Résultat dilué par action (<i>en euros</i>)	13	5,56	4,68

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)

	Notes	2018	2017
RÉSULTAT NET		149,9	37,5
Éléments recyclables en résultat	14	2,2	(3,1)
Éléments non recyclables en résultat	14	12,9	0,2
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, APRÈS IMPÔT	14	15,1	(2,9)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		165,0	34,6
<i>dont part du Groupe</i>		164,6	34,3
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		0,4	0,3

État de la situation financière consolidée pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Goodwill	15	1 559,5	1 541,4
Immobilisations incorporelles	16	480,0	473,0
Immobilisations corporelles	17	620,2	611,2
Participations dans les sociétés mises en équivalence	8	19,7	22,0
Actifs financiers non courants	19	20,6	15,9
Actifs d'impôts différés	12.2.2	66,8	59,9
Autres actifs non courants		0,0	0,0
ACTIFS NON COURANTS		2 766,8	2 723,4
Stocks	20	1 091,8	1 072,8
Créances clients	21	271,8	265,1
Créances d'impôts exigibles	12.2.1	41,8	50,2
Autres actifs financiers courants	22.1	14,2	22,3
Autres actifs courants	22.1	405,6	358,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	918,6	774,9
ACTIFS COURANTS		2 743,8	2 543,3
ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	32	0,0	3,1
TOTAL ACTIF		5 510,6	5 269,8

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Capital social	23	26,6	26,7
Réserves liées au capital		984,4	988,8
Réserves de conversion		(4,5)	(5,2)
Autres réserves et résultat net		247,0	85,7
CAPITAUX PROPRES – PART DU GROUPE	23	1 253,5	1 096,0
Capitaux propres – part revenant aux intérêts non contrôlés		7,5	7,0
CAPITAUX PROPRES		1 261,0	1 103,0
Emprunts et dettes financières à long terme	27	855,1	853,8
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	24	161,5	179,8
Autres passifs non courants	22.2	191,3	194,6
Passifs d'impôts différés	12	189,9	192,7
PASSIFS NON COURANTS		1 397,8	1 420,9
Emprunts et dettes financières à court terme	27	56,1	7,2
Autres passifs financiers courants	22.1	15,9	18,5
Dettes fournisseurs	22.1	1 876,7	1 765,6
Provisions	25	51,9	72,5
Dettes d'impôts exigibles	12	44,4	47,3
Autres passifs courants	22	805,5	828,6
PASSIFS COURANTS		2 850,5	2 739,7
DETTES ASSOCIÉES À DES ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	32	1,3	6,2
TOTAL PASSIF		5 510,6	5 269,8

Tableau des flux de trésorerie consolidés aux 31 décembre 2018 et 2017

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2018	2017
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		149,6	124,5
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		79,6	133,6
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT	31.1	229,2	258,1
Charges et produits d'intérêts financiers		36,5	34,4
Dividendes reçus		0,0	(0,1)
Charge nette d'impôt exigible	12.1	75,3	60,7
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT AVANT IMPÔTS, DIVIDENDES ET INTÉRÊTS		341,0	353,1
Variation du besoin en fonds de roulement	22	1,1	56,3
Impôts sur le résultat payés		(71,8)	(98,3)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	31.1	270,3	311,1
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(117,9)	(113,9)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,3	2,0
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise		(11,2)	(0,3)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée		0,0	0,0
Acquisitions d'autres actifs financiers		(2,3)	(1,5)
Cessions d'autres actifs financiers		0,0	0,0
Intérêts et dividendes reçus		0,0	0,0
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	31.2	(131,1)	(113,7)
Augmentation/diminution de capital		6,8	11,9
Autres opérations avec les actionnaires		0,0	(3,9)
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle		(14,4)	4,2
Dividendes versés aux actionnaires		0,0	(0,2)
Émission d'emprunts		0,0	0,0
Remboursement d'emprunts		0,0	0,0
Augmentation/diminution des autres dettes financières		50,2	(2,5)
Intérêts versés et assimilés		(32,5)	(20,9)
Financement du fonds de pension Comet	31.4	(4,5)	(8,5)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	31.3	5,6	(19,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies	32	(0,6)	(56,2)
Incidence des variations des cours de change		(0,5)	(2,3)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE		143,7	119,0
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	30	774,9	655,9
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	30	918,6	774,9

Variation des capitaux propres consolidés aux 31 décembre 2018 et 2017

(Avant affectation du résultat 2018) (en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Réserves liées au capital	Réserves de conversion	Autres réserves et résultats nets	Capitaux propres		Totaux
						Part Groupe	Intérêts non contrôlés	
AU 31 DÉCEMBRE 2016	26 122 771	26,1	977,5	(4,4)	43,4	1 042,6	6,8	1 049,4
Résultat global total				(0,8)	35,1	34,3	0,3	34,6
Variation de capital	535 364	0,6	11,3			11,9		11,9
Variation de périmètre						0,0		0,0
Titres d'auto-contrôle					4,2	4,2		4,2
Valorisation des paiements fondés sur les actions					3,5	3,5		3,5
Dividendes distribués					(0,2)	(0,2)		(0,2)
Quote-part des frais d'acquisition de Darty Ltd. affectée en capitaux propres					(0,3)	(0,3)		(0,3)
Autres mouvements						0,0	(0,1)	(0,1)
AU 31 DÉCEMBRE 2017	26 658 135	26,7	988,8	(5,2)	85,7	1 096,0	7,0	1 103,0
Résultat global total				0,7	163,9	164,6	0,4	165,0
Variation de capital	(52 696)	(0,1)	(4,4)			(4,5)		(4,5)
Variation de périmètre						0,0		0,0
Titres d'auto-contrôle					(5,8)	(5,8)		(5,8)
Valorisation des paiements fondés sur les actions					6,9	6,9		6,9
Dividendes distribués						0,0		0,0
Impact 1 ^{re} application IFRS 9 *					(4,1)	(4,1)		(4,1)
Impact 1 ^{re} application IFRS 15					0,4	0,4		0,4
Autres mouvements						0,0	0,1	0,1
AU 31 DÉCEMBRE 2018 ^{(a) (b)}	26 605 439	26,6	984,4	(4,5)	247,0	1 253,5	7,5	1 261,0

* Dépréciation des actifs financiers de la coentreprise Ménafinance.

(a) Valeur nominale des actions de 1 euro.

(b) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2018 : 26 605 439.

5.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

NOTE 1	Généralités	171
NOTE 2	Principes et méthodes comptables	171
NOTE 3	Faits marquants	187
NOTE 4	Secteurs opérationnels	188
NOTE 5	Produits des activités ordinaires	191
NOTE 6	Charges de personnel	191
NOTE 7	Plans de rémunération de la performance	192
NOTE 8	Entreprises associées	198
NOTE 9	Résultat opérationnel courant	200
NOTE 10	Autres produits et charges opérationnels non courants	200
NOTE 11	Charges financières (nettes)	201
NOTE 12	Impôt	202
NOTE 13	Résultats par action	205
NOTE 14	Autres éléments du résultat global	207
NOTE 15	Goodwill et regroupements d'entreprises	208
NOTE 16	Immobilisations incorporelles	209
NOTE 17	Immobilisations corporelles	210
NOTE 18	Tests de dépréciation des actifs non financiers	211
NOTE 19	Actifs financiers non courants	213
NOTE 20	Stocks	214
NOTE 21	Créances clients	214
NOTE 22	Actifs et passifs courants et autres passifs non courants	215
NOTE 23	Capitaux propres	216
NOTE 24	Avantages du personnel et assimilés	216
NOTE 25	Provisions	220
NOTE 26	Trésorerie et équivalents de trésorerie	221
NOTE 27	Dettes financières	222
NOTE 28	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	224
NOTE 29	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	227
NOTE 30	Endettement financier net	228
NOTE 31	Tableau des flux de trésorerie	228
NOTE 32	Activités non poursuivies	232
NOTE 33	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	234
NOTE 34	Transactions avec les parties liées	236
NOTE 35	La rémunération des dirigeants	237
NOTE 36	Honoraires des commissaires aux comptes	238
NOTE 37	Événements postérieurs à la clôture	239
NOTE 38	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2018	239
NOTE 39	Taux de change utilisés pour la conversion des sociétés en monnaie étrangère	241

NOTE 1 GÉNÉRALITÉS**1.1 / Généralités**

Fnac Darty, société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à conseil d'administration, dont le siège social est 9, rue des Bateaux-Lavoisirs, ZAC Port d'Ivry, 94200 Ivry-sur-Seine, France. La Société est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 055800296. La société Fnac Darty est soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 reflètent la situation comptable de Fnac Darty et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et coentreprises.

Le 20 février 2019, le conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2018. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires.

1.2 / Contexte de publication

Fnac Darty, composé de la société Fnac Darty et ses filiales (collectivement « Fnac Darty »), est le leader de la distribution de biens de loisirs, techniques et électroménagers pour le grand public en France et un acteur majeur sur les autres marchés géographiques où il est présent à savoir l'Espagne, le Portugal, la Belgique, les Pays-Bas et la Suisse. Fnac Darty a également une présence en franchise au Maroc, au Qatar, en Côte-d'Ivoire, au Cameroun, au Congo et en Tunisie.

L'admission des titres de Fnac Darty aux négociations sur le marché réglementé Euronext Paris impose l'établissement de comptes consolidés établis selon les normes IFRS.

Les états financiers consolidés du Groupe 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 au titre de l'exercice 2018 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'adoptées par l'Union européenne (disponibles sur http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm) à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date, et présentés avec en comparatif, l'exercice 2017 établi selon le même référentiel. Sur les périodes présentées, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*). Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations, telles que publiées par l'IASB.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*), les interprétations IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*), et les SIC (*Standard Interpretation Committee*).

Les états financiers consolidés présentés ne tiennent pas compte des projets de normes et interprétations qui ne sont encore, à la date de clôture, qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB et à l'IFRIC, de même que des textes dont l'application n'est pas obligatoire en 2018.

L'exercice de référence du Groupe est du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels sont conformes à ceux retenus pour les comptes consolidés annuels précédents, à l'exception, le cas échéant, des normes et interprétations adoptées dans l'Union européenne applicables pour le Groupe à compter du 1^{er} janvier de l'année du dernier exercice (cf. note 2.2 « référentiel IFRS appliqué »).

Le Groupe n'applique pas de norme ou interprétation par anticipation.

2.2 / Référentiel IFRS appliqué**2.2.1 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, et d'application non obligatoire aux exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2018 et non anticipés par le Groupe**

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 – **Contrats de location**. IFRS 16 remplacera la norme actuelle IAS 17 et ses interprétations. Cette nouvelle norme qui entrera en vigueur pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2019 impose la comptabilisation d'un actif (le droit d'utilisation) et d'un passif sur la base des loyers actualisés.

Le Groupe a prévu d'appliquer IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019 de façon rétrospective modifiée, avec possibilité, au cas par cas, de calculer le droit d'utilisation de façon rétrospective depuis l'origine du contrat. Afin d'assurer la transition entre la norme IAS 17 et la norme IFRS 16, l'ensemble des contrats de location et l'ensemble des contrats de prestation rentrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 ont été analysés.

En vue de la transition à IFRS 16, le Groupe s'est attaché, dans le courant de l'année 2018, à collecter les données nécessaires relatives aux contrats de location rentrant dans le périmètre de la norme. Le Groupe a retenu les exemptions offertes par la norme relatives aux contrats de location d'une durée inférieure à 12 mois ou dont l'actif sous-jacent a une valeur à neuf inférieure à 5 000 dollars américains. Le Groupe dénombre plus de 4 000 contrats de location entrant dans le périmètre d'IFRS 16 dont près de 630 contrats immobiliers, le reste étant quasi exclusivement constitué de contrats de locations mobilières.

Pour déterminer la durée de location à prendre en compte pour chaque contrat, une double approche, contractuelle (identification de la durée exécutoire des contrats) et fondée sur des critères économiques et commerciaux, a été retenue. La durée exécutoire identifiée pour chaque contrat correspond à la période maximum pour laquelle le preneur a le droit de bénéficier du droit d'utilisation de l'actif. Elle correspond à la durée pendant laquelle le contrat est non résiliable par le bailleur ainsi qu'à l'ensemble des renouvellements possibles prévus au contrat à la main exclusive du preneur. Au sein de cette durée exécutoire, la durée de location retenue peut être limitée par la prise en compte, ou non, des options de sortie anticipée des contrats de location en fonction de critères économiques relatifs aux actifs loués afin de déterminer de manière globale la durée raisonnablement certaine de location pour chaque contrat. Les critères économiques retenus pour l'appréciation de l'exercice des renouvellements et des options de sortie anticipée des baux par type d'actifs prennent en compte la qualité des emplacements (premium ou standard), le caractère stratégique du magasin ainsi que sa rentabilité.

Compte tenu du fait que les taux implicites des contrats ne sont pas facilement déterminables, le Groupe a déterminé les taux d'actualisation par pays sur la base d'un taux d'emprunt marginal qui reflète les caractéristiques propres aux entités qui souscrivent les contrats de location. Les taux d'actualisation par devise sont élaborés à partir d'un index Midswap par devise et par maturité, auquel est ajouté un spread (spread moyen des emprunts actuels du Groupe + prime de risque pays + rating filiale). La maturité du taux retenu est fonction de la durée de chaque contrat de location qui dépend elle-même de son échéance.

L'impact estimé de l'application d'IFRS 16 sur le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019 conduira à la constatation d'une dette de location comprise entre 0,9 et 1,1 milliard d'euros, ainsi qu'une augmentation des immobilisations via la constatation d'un droit d'utilisation.

La différence constatée entre le montant estimé de la dette IFRS 16 et celui des engagements hors bilan relatifs aux contrats de location (0,5 milliard d'euros à fin décembre 2018) s'explique essentiellement par les différentes méthodologies retenues :

- durée retenue pour le calcul des engagements hors bilan de location limitée à la première option de sortie du contrat ;
- pas d'actualisation des flux pour le calcul des engagements hors bilan de location.

Les principaux agrégats utilisés par le Groupe présenteront les impacts liés à IFRS 16 suivants :

- augmentation de l'EBITDA ;
- augmentation des charges financières ;
- variation discontinue du résultat net, in fine sans impact sur la durée totale du contrat ;
- dans le tableau des flux de trésorerie, impact sur les variations liées aux activités de financement ;
- comptabilisation d'un actif (le droit d'utilisation) et d'un passif sur la base des loyers actualisés.

L'application de la norme n'aura pas d'impact sur les covenants financiers du Groupe, ceux-ci étant déterminés hors application IFRS 16.

Afin de permettre les calculs d'impacts et le suivi opérationnel des contrats, Fnac Darty a acquis une solution informatique permettant :

- la centralisation de tous les contrats de location ;
- la mise à jour des informations en temps réel ;
- la génération des écritures comptables ;
- la gestion des données prévisionnelles ;
- l'analyse des impacts financiers tant au niveau du Groupe que sur des périmètres analytiques.

Le déploiement de cet outil a été finalisé dans le courant du second semestre 2018.

2.2.2 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018

- **La norme IFRS 9 – Instruments financiers.** Publiée en novembre 2016, la norme IFRS 9 établit les principes de comptabilisation et d'information financière en matière d'instruments financiers. Ces principes sont venus remplacer, à compter du 1^{er} janvier 2018, ceux énoncés par la norme IAS 39, Instruments financiers.

Fnac Darty a décidé d'appliquer le volet 3 de la norme IFRS 9 relative aux instruments de couverture.

Comme le permet la norme IFRS 9, le Groupe n'a pas choisi de retraiter ses comparatifs.

Les principaux impacts sont les suivants :

- investissement : le Groupe possède des parts dans le fonds de capital investissement Daphni Purple dont le mode de comptabilisation est modifié en raison de son changement de classification entre IAS 39 et IFRS 9. En effet sous IAS 39, ces parts de fonds étaient classés en « titres disponibles à la vente » et leurs variations de juste valeur étaient constatées en capitaux propres. Sous IFRS 9, ils sont classés en instrument de juste de valeur par le compte de résultat et leurs variations sont comptabilisées en contrepartie du résultat. Au 1^{er} janvier 2018 le Groupe a procédé à un reclassement de - 0,3 million d'euros entre les autres éléments du résultat global et le report à nouveau. L'application de cette norme a eu un impact nul sur les capitaux propres d'ouverture et un impact de + 1,2 million d'euros sur le résultat financier du Groupe au 31 décembre 2018, en contrepartie d'une augmentation équivalente de la valeur de l'actif financier non courant au bilan. À ce titre l'impact fiscal de l'application de cette norme a été de - 0,4 million d'euros sur les impôts différés au 31 décembre 2018 ;

- dépréciation des actifs financiers : le modèle de dépréciation des actifs financiers d'IAS 39, basé sur les pertes avérées, a été remplacé par un modèle fondé sur les pertes de crédit attendues. Ce nouveau modèle s'applique aux actifs financiers évalués au coût amorti, aux actifs financiers correspondant à des instruments de dette évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, ainsi qu'aux engagements de prêts et aux contrats de garantie financière.

Au sein du Groupe, les dispositions en matière de dépréciation des actifs financiers de la norme IFRS 9 concernent notamment les créances clients. Le Groupe a examiné sa méthode de dépréciation des créances client. IFRS 9 requiert de comptabiliser les pertes attendues à maturité sur les créances clients sans composante significative de financement. Compte tenu de l'activité de vente de détail aux particuliers qui implique un niveau de créance et un risque de non-recouvrement très faible, la mise en œuvre d'IFRS 9 n'a pas d'impact significatif pour le Groupe. Par ailleurs, de par son activité de crédit à la consommation, la coentreprise Ménafinance est impactée par la mise en œuvre de la norme IFRS 9. L'application de cette norme sur la dépréciation des créances commerciales a eu un impact de - 4,1 millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe au 1^{er} janvier 2018.

- **La norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients.** L'IFRS 15 a remplacé à compter du 1^{er} janvier 2018, la norme IAS 18 – Produits des activités ordinaires et l'interprétation IFRIC 13 – Programmes de fidélisation de la clientèle.

Le Groupe avait procédé sur le second semestre 2017 à une analyse quantitative et qualitative des principaux sujets pouvant impacter les états financiers en vue de la transition à IFRS 15. Les sujets ayant fait l'objet d'une analyse approfondie sont les suivants :

- qualification Agent/Principal ;
- garanties ;

- ventes avec droit de retour ;
- cartes et chèques cadeaux des enseignes du Groupe ;
- contrats de franchise ;
- programmes de fidélité.

L'analyse menée sur les impacts d'IFRS 15 a eu lieu au second semestre 2017 sur l'ensemble du périmètre du Groupe. Des entretiens thématiques avec les filiales ainsi que l'analyse de différents contrats ont permis d'évaluer les impacts de la norme sur les modalités actuelles de reconnaissance du revenu. Au regard des analyses menées, l'effet de la norme IFRS 15 sur les comptes du Groupe est non significatif.

Concernant la qualification Agent/Principal, le Groupe réalise une partie de ses activités en lien avec des partenaires, ce qui pose la question de son rôle dans ces transactions. Après analyse des contrats, l'application de la norme IFRS 15 n'apporte pas de modification significative sur la reconnaissance et la présentation du revenu. Les activités analysées ont été principalement, l'activité Marketplace, l'activité Abonnement, l'activité Billetterie, l'activité Coffrets cadeaux, l'activité Cuisine.

Les principaux indicateurs de jugement sur la qualification agent / principal ont été :

- la responsabilité première de l'exécution du contrat ;
- l'exposition au risque sur stocks ;
- fixation du prix de vente.

Concernant les contrats de garanties, l'application d'IFRS 15 conduit à identifier deux obligations de performances distinctes au sein de contrats qui incluent une offre de reprise (une obligation de garantie et une obligation de reprise au terme de la période de garantie). L'impact en termes de rythme de reconnaissance du revenu et de présentation est peu significatif.

Concernant les ventes avec droits de retour : en accord avec IAS 18, le Groupe comptabilisait jusqu'au 31 décembre 2017 une provision nette au titre des droits de retours estimés. L'estimation des retours est en fonction des statistiques de retours observés. Pour les ventes avec droit de retour, IFRS 15 ne permet pas la compensation et conduit à présenter un passif de remboursement en contrepartie du chiffre d'affaires ainsi qu'un actif de retour en contrepartie du coût des achats. L'impact IFRS 15 est essentiellement un impact de présentation sur le revenu et sur les coûts d'achats, sans impact net sur la marge.

Concernant les cartes et chèques cadeaux, l'impact d'IFRS 15 porte sur la date de reconnaissance du produit de non-utilisation qui, en tant qu'élément variable du revenu lié à la vente de la carte, doit être reconnu à proportion de l'utilisation de la carte par le client. Jusqu'au 31 décembre 2017, lorsqu'il était estimable de manière fiable sur une base statistique pluriannuelle, le produit de non-utilisation des cartes et chèques cadeaux était reconnu dans les produits des activités ordinaires dès l'activation du support. Dans le cas contraire, il était reconnu à l'expiration du support. L'impact IFRS 15 est essentiellement un impact sur le revenu peu significatif.

Concernant les contrats de franchise Fnac et les contrats de franchise Darty, selon IFRS 15, les produits tirés des redevances en fonction des ventes doivent être reconnus à la date à laquelle la vente sous-jacente se réalise.

L'analyse a porté sur :

- les revenus liés aux redevances ;
- les droits d'entrée.

Après analyse des contrats, l'application de la norme IFRS 15 n'apporte pas de modification sur la reconnaissance et la présentation du revenu.

Concernant les programmes fidélité, le produit des ventes de cartes de fidélité est étalé sur la durée de validité des cartes de façon à refléter le calendrier de consommation des avantages fournis. Par conséquent, l'application de la norme IFRS 15 n'apporte pas de modification sur la reconnaissance et la présentation du revenu.

Le Groupe a appliqué IFRS 15 au 1^{er} janvier 2018 de façon rétrospective avec un rattrapage cumulatif des effets imputé sur les capitaux propres à la date d'application.

Autres normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 :

- amendements à IFRS 15 et ses clarifications ;
- améliorations annuelles des IFRS Cycle 2014-2016 – Diverses dispositions ;
- amendement à IAS 40 – Clarification sur les événements mettant en évidence un changement d'utilisation ;
- amendement à IFRS 2 – Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- interprétation IFRIC 22 – Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée ;
- interprétation IFRIC 23 – Comptabilisation des positions fiscales incertaines, applicable à compter du 1^{er} janvier 2019. L'application de cette interprétation ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les comptes du Groupe ;
- modification d'IFRS 9 – Clause de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative, applicable à compter du 1^{er} janvier 2019 ;
- amendements à IAS 28 – Intérêts à long terme dans des entités associées et des coentreprises, applicable à compter du 1^{er} janvier 2019 selon l'IASB.

L'application de ces textes n'a pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

2.2.3 Normes, amendements et interprétations non encore adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices post-2018 :

L'IASB a également publié les textes suivants pour lesquels le Groupe n'anticipe pas d'incidence significative :

- amendements à IAS 19 – Modification réduction ou cessation de régime applicable à compter du 1^{er} janvier 2019 selon l'IASB ;
- améliorations annuelles des IFRS Cycle 2015-2017 – Diverses dispositions applicables à compter du 1^{er} janvier 2019 selon l'IASB ;
- amendements d'IAS 1 et d'IAS 8 – Définition de « significatif » ;
- modification des références au cadre conceptuel dans les normes, applicable à compter du 1^{er} janvier 2020 selon l'IASB ;
- amendements à IFRS3 – Définition d'une activité.

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 de la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession dès que leur vente est considérée comme hautement probable. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente.

2.3.2 Utilisation d'estimation et de jugements

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

En l'absence de normes ou interprétations applicables à une transaction spécifique, la direction du Groupe fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables dans le cadre de l'établissement des états financiers. Pour l'exercice de son jugement, le Groupe se fonde sur son expérience passée et sur l'ensemble des informations disponibles considérées comme déterminantes au regard de son environnement et des circonstances. Les estimations et hypothèses utilisées sont réexaminées de façon continue. En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, il est possible que les montants définitifs qui figureront dans les futurs états financiers du Groupe soient différents des valeurs actuellement estimées.

Les principales estimations faites par la direction du Groupe pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que les hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés et des justes valeurs des instruments financiers. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, basées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Les principales estimations et hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers et notamment dans les notes suivantes :

Estimation		Nature de l'estimation et du jugement
Notes 2.9 et 20	Stocks	Perspectives d'écoulement des stocks pour le calcul de la dépréciation
Notes 2.10 et 18	Tests de dépréciation des actifs non financiers	Niveau de regroupement des Unités Génératrices de Trésorerie pour le test de perte de valeur Principales hypothèses retenues pour la construction des valeurs d'utilité (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, flux de trésorerie attendus) Appréciation du contexte économique et financier des pays dans lequel le Groupe opère
Note 2.11.3	Juste valeur des dérivés de couverture	Fnac Darty évalue la juste valeur des dérivés en retenant les valorisations fournies par les organismes financiers
Notes 2.13 et 12	Impôt	Hypothèses retenues pour la reconnaissance des impôts différés actifs liés aux reports déficitaires et aux différences temporelles
Notes 2.15 et 25	Provisions	Hypothèses sous-jacentes à l'appréciation de la position juridique et à la valorisation des risques
Notes 2.16 et 24	Avantages du personnel et assimilés	Taux d'actualisation et taux de progression des salaires. Le taux de progression des salaires est basé sur une observation historique et il est en ligne avec les objectifs d'inflation long terme de la zone euro
Notes 2.18 et 5	Produits des activités ordinaires	Étalement des revenus liés aux ventes de cartes de fidélité et aux ventes d'extensions de garantie sur la durée où les services sont rendus de façon à refléter le calendrier des avantages fournis Reconnaissance des produits d'activités ordinaires en ventes brutes ou en commissions selon l'analyse de l'intervention du Groupe en qualité de principal ou agent Les principaux indicateurs de jugement sur la qualification agent / principal sont : <ul style="list-style-type: none"> ■ la responsabilité première de l'exécution du contrat ; ■ l'exposition au risque sur stocks ; ■ la fixation du prix de vente.
Note 2.19	Coût de ventes des marchandises	À la clôture de l'exercice, une évaluation des ristournes et coopérations commerciales à percevoir est effectuée sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Cette évaluation est notamment basée sur le montant des achats annuels, des quantités d'articles achetés ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats pour les ristournes et la réalisation des services rendus aux fournisseurs au titre des coopérations commerciales
Note 7	Plans de rémunération de la performance	Hypothèses retenues pour l'évaluation de la juste valeur des instruments attribués (volatilité attendue, rendement de l'action, taux d'actualisation, turnover attendu des bénéficiaires)
Note 32.3	Actifs détenus en vue de la vente	Les actifs détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession

2.3.3 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie de Fnac Darty est établi en conformité avec la norme IAS 7 et son amendement, 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 exerce un contrôle.

Sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale les entités pour lesquelles le Groupe :

- 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 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 Mise en équivalence des entreprises associées

Fnac Darty exerce une influence notable dans certaines sociétés, appelées entreprises associées. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de la société, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques. L'influence notable est présumée lorsque plus de 20 % des droits de vote sont détenus. Les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Cette méthode consiste à enregistrer, à la date à laquelle la société devient une entreprise associée ou une coentreprise, une participation dans les sociétés mises en équivalence dans l'état de la situation financière consolidée. Cette participation est initialement comptabilisée au coût d'acquisition. Elle est ensuite ajustée après la date d'acquisition de la quote-part du Groupe dans le résultat global non distribué de l'entreprise détenue. Ces résultats peuvent être retraités pour une mise en conformité avec les principes comptables du Groupe. Le goodwill se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans la valeur des titres mis en équivalence. Le profit ou la perte lié à la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (lors de la prise de contrôle d'une société mise en équivalence) sont enregistrés sur la ligne « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ».

Le goodwill des sociétés mises en équivalence est inclus dans la valeur comptable des titres et n'est pas présenté séparément. Il ne fait donc pas l'objet d'un test de dépréciation distinct.

Toutes les sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence, s'inscrivent dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe et sont rattachées à un de ses secteurs opérationnels. Elles sont intégrées dans le reporting interne du Groupe au sens de la norme IFRS 8 et leur performance opérationnelle est suivie au niveau de chaque Pôle d'activité auquel elles appartiennent. De ce fait, le Groupe a estimé qu'il était pertinent de classer au sein du résultat opérationnel la quote-part dans les résultats de ses sociétés mises en équivalence.

2.4.3 Regroupements d'entreprises

Le Groupe applique la norme IFRS 3 révisée – Regroupement d'entreprises.

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition :

- le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie transférée, y compris tout ajustement de prix, à la date de prise de contrôle. Toute variation ultérieure de juste valeur d'un ajustement de prix est comptabilisée en résultat ou en autres éléments du résultat global, selon les normes applicables ;
- la différence entre la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date de prise de contrôle représente le goodwill, comptabilisée à l'actif de l'état de la situation financière.

Les ajustements de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris enregistrés sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise en cours ou d'analyses complémentaires) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du goodwill s'ils interviennent dans la période d'un an à compter de la date d'acquisition et s'ils résultent de faits et circonstances 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 sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros qui constitue la monnaie de présentation du Groupe.

2.5.2 Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les éléments monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les écarts de change en résultant ou provenant du règlement de ces éléments monétaires sont comptabilisés en produits ou charges de la période.

Les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global, la composante « change » de ce profit ou de cette perte est comptabilisée également dans les autres éléments du résultat global. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée en résultat de la période.

Le traitement des couvertures de change sous forme de dérivés est décrit dans le paragraphe 2.11.3 « Instruments dérivés » de la note 2.11 « Instruments dérivés ».

2.5.3 Conversion des états financiers des établissements à l'étranger

Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en euros. Les états financiers de chacune des sociétés consolidées du Groupe sont préparés dans la monnaie fonctionnelle, c'est-à-dire dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel elle opère et qui correspond à la monnaie locale. Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro sont convertis en euros comme indiqué ci-après :

- les postes de l'état de la situation financière sont convertis en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis en euros au cours moyen de change de la période tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours ;

- l'écart généré entre la conversion de l'état de la situation financière au cours de clôture, et la conversion du compte de résultat au cours moyen de change de la période est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global recyclables en résultat sur la ligne écarts de conversion.

2.5.4 Investissement net dans un établissement à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée dans l'état du résultat global et sont reconnus en résultat à la date de perte de contrôle.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont également comptabilisés dans l'état du résultat global pour la partie efficace de la couverture, au sein des autres éléments du résultat global, et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

2.6 / Goodwill

Les goodwill sont reconnus lors d'un regroupement d'entreprises tel que décrit en note 2.4.3.

À compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie définies par le Groupe. Postérieurement à leur comptabilisation initiale, les goodwill ne sont pas amortis. Les Unités Génératrices de Trésorerie 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 2018 est décrit dans le chapitre 5.2 note 18.

Les pertes de valeur éventuelles sont enregistrées sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

2.7 / Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de marques. La valeur d'entrée des marques Darty et Vanden Borre a été déterminée sur la base de l'approche dite des « Relief From Royalties », qui consiste à évaluer la somme actualisée des économies de redevances (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent et correspond à la juste valeur des marques à la date d'acquisition. Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations à durée de vie indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les marques inscrites au bilan du Groupe sont les marques Darty et Vanden Borre, valorisées lors de l'acquisition de Darty, ainsi que la marque WeFix, valorisée en octobre 2018 suite à l'acquisition de la filiale WeFix.

Les immobilisations incorporelles incluent les relations franchisés qui représentent les contrats conclus avec les franchisés de Darty évalués lors de l'acquisition de Darty en juillet 2016. Ils ont été évalués sur la base de l'approche des surprofits, consistant à calculer la somme actualisée des marges opérationnelles futures qui leur sont attribuables, après impôts et rémunération des actifs de support. Les relations franchisés constituent des immobilisations à durée de vie définie et sont amorties sur une durée de 16 ans.

Les immobilisations incorporelles sont constituées également 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 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 sont qualifiés par le Groupe d'immobilisations à durée de vie indéfinie. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'un test de dépréciation annuel au niveau de l'UGT.

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.

L'amortissement utilisé par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé suivant le mode linéaire, sur la base du coût d'acquisition, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque élément d'actif, soit de 8 à 20 ans pour les agencements et aménagements 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 une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'Unité Génératrice de Trésorerie auquel l'actif appartient.

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 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 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 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 coûts variables de logistique, les taxes parafiscales, les frais de transport, la provision pour démarque inconnue entre la date du dernier inventaire et la date de clôture. Les avantages obtenus des fournisseurs comptabilisés en déduction du coût d'achat des marchandises vendues sont déduits de la valeur des stocks.

Les frais financiers sont exclus des stocks. Ils sont comptabilisés en charges financières de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks :

- sur la base de leur perspective d'écoulement ;
- s'ils sont endommagés partiellement ;
- s'ils sont complètement obsolètes ;
- si le prix de vente est inférieur à la valeur nette de réalisation.

2.10 / Dépréciation d'actifs non financiers

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les Unités Génératrices de Trésorerie contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Les Unités Génératrices de Trésorerie sont des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Une Unité Génératrice de Trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Par ailleurs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir sur des goodwill, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des Unités Génératrices de Trésorerie, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou les objectifs retenus à la date d'acquisition.

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'un actif ou d'une Unité Génératrice de Trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une Unité Génératrice de Trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif ou à l'Unité Génératrice de Trésorerie. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus. La juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou groupe d'actifs dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de cession. Elle est déterminée à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires, valeur attribuée lors d'opérations récentes et cours boursiers).

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif ou de l'Unité Génératrice de Trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif ou du groupe d'actifs est comptabilisée.

Dans le cas d'une Unité Génératrice de Trésorerie la perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill le cas échéant et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement, lorsque la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable. Les pertes de valeur enregistrées au titre des goodwill ne peuvent être reprises.

En cas de cession partielle d'une Unité Génératrice de Trésorerie, le résultat de cession est calculé en intégrant parmi les éléments cédés la partie du goodwill correspondant à ces éléments cédés. Pour réaliser l'affectation de la quote-part du goodwill aux éléments cédés, les normes IFRS proposent d'utiliser les valeurs relatives des activités cédées et conservées sauf si l'entité démontre qu'une autre méthode reflète mieux la part du goodwill cédée.

2.11 / Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers sont inscrits lors de leur comptabilisation initiale au bilan pour leur juste valeur.

L'ensemble de ces instruments est détaillé dans le chapitre 5.2 note 29.

2.11.1 Actifs financiers

La norme IFRS 9 présente un nouveau modèle de classement et d'évaluation des actifs financiers, basé sur les caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie et sur le modèle économique de gestion de ces actifs. Les quatre catégories prévues par IAS 39 pour le classement des actifs financiers ont été remplacées par les trois catégories suivantes :

Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Sont classés dans cette catégorie tous les instruments de dette qui ne sont pas éligibles à un classement dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti ou dans la catégorie des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, ainsi que les investissements dans des instruments de capitaux propres de type action pour lesquels l'option de comptabilisation à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global n'a pas été retenue.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat financier.

Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif.

Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

Les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur sont :

- les instruments de dette qui ne sont pas qualifiés au coût amorti ni à la juste valeur par les autres éléments du résultat ;
- les instruments de capitaux propres qui sont détenus à titre spéculatif ;
- les instruments de capitaux propres pour lesquels la société n'a pas retenu l'option de comptabilisation à la juste valeur par les autres éléments du résultat.

Les actifs financiers au coût amorti

Les actifs financiers évalués au coût amorti sont des instruments de dette (prêts et créances notamment) dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument afin d'en collecter les flux de trésorerie contractuels.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine.

Ces actifs font l'objet d'une dépréciation selon les modalités décrites dans la note 2.2.2.

Le Groupe classe ses actifs financiers au coût amorti uniquement si les deux critères suivants sont respectés :

- les actifs financiers sont détenus dans un modèle de gestion visant à collecter les flux monétaires contractuels ; et
- les flux monétaires contractuels ne sont constitués que de flux d'intérêt et de remboursement de principale (critère SPPI).

Les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par les autres éléments du résultat

Il s'agit d'instruments de dette dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument à la fois dans le but d'en collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs. Ils sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global au poste « variation de juste valeur des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global » jusqu'à la cession des actifs sous-jacents où elles sont transférées en résultat.

Cette catégorie comprend également les investissements dans des instruments de capitaux propres (actions, principalement) sur option irrévocable. Dans ce cas, lors de la cession des titres, les gains ou pertes latents précédemment comptabilisés en capitaux propres (autres éléments du résultat global) ne seront pas reclassés en résultat ; seuls les dividendes sont comptabilisés en résultat.

Sont notamment classés dans cette catégorie les titres de participation non consolidés pour lesquels l'option de comptabilisation en juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global a été retenue.

La juste valeur correspond pour les titres cotés à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée prioritairement par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Cependant, en l'absence de données de marché observables sur des entreprises comparables, la juste valeur des titres non cotés est le plus souvent évaluée sur la base des projections de flux de trésorerie actualisés ou de l'actif net comptable réévalué, déterminés à partir de paramètres internes (niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur).

Les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par les autres éléments du résultat sont :

- les instruments de capitaux propres qui ne sont pas détenus à titre spéculatif et pour lesquels la société a choisi de manière irrévocable à l'initiation de les reconnaître dans cette catégorie. Il s'agit d'investissements stratégiques et le Groupe considère cette classification comme plus adaptée ;
- les instruments de dette dont les flux monétaires contractuels sont constitués uniquement de flux d'intérêt et de remboursement de principal et dont l'objectif de gestion est de collecter les flux contractuels et de vendre les actifs.

2.11.2 Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IFRS 9. Au sein du Groupe les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes sont comptabilisées initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de 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.

Renégociation de la dette : le 18 avril 2018, Fnac Darty a renégocié ses contrats de Revolving Credit Facilities (400 millions d'euros) et de term loan (200 millions d'euros) avec ses partenaires bancaires. Sur une base d'analyse qualitative le Groupe a conclu que la renégociation de la dette est analysée selon IFRS 9 comme une extinction de l'ancienne dette. Ainsi l'ancienne dette a été décomptabilisée et la perte qui en a découlée a été comptabilisée en résultat financier pour 5,9 millions d'euros.

Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe relatif aux « instruments dérivés » (cf. 2.11.3).

Les passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, autres que les dérivés passifs, sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat sauf pour la variation de juste valeur due à une variation du spread de crédit de Fnac Darty qui est comptabilisée en autres éléments du résultat global. Les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en charges.

2.11.3 Instruments dérivés

Dans le cadre de son activité, le Groupe peut être amené à utiliser divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable (couverture ou non) et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net pour la partie efficace.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts. Au 31 décembre 2018, Fnac Darty n'a en portefeuille que des dérivés de couverture de flux de trésorerie. Ces dérivés permettent de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- la relation de couverture est consistée uniquement d'éléments éligibles à la comptabilité de couverture ;
- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- la relation de couverture respecte les critères d'efficacité :
 - relation économique entre l'élément couvert et la couverture,
 - pas de prépondérance du risque crédit dans la variation de juste valeur de l'élément de couverture et de l'élément couvert,
 - le ratio de couverture de la relation de couverture est égal au rapport entre la quantité de l'élément couvert qui est réellement couverte par l'entité et la quantité de l'instrument de couverture que l'entité utilise réellement pour couvrir cette quantité de l'élément couvert.

Le traitement comptable des instruments financiers qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et au bilan, est différencié en fonction du type de relation de couverture.

Au 31 décembre 2018, Fnac Darty n'a en portefeuille que des dérivés d'achat à terme de devise couvrant des opérations commerciales et qualifiés en couverture de flux de trésorerie :

- la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est directement enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global. Ces montants sont reclassés en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales ;
- la partie inefficace de la couverture est comptabilisée en compte de résultat ;
- d'autre part Fnac Darty considère le coût des couvertures du risque de change comme un coût lié à la transaction couverte. De ce fait, la variation de la composante taux, des couvertures de change à terme, est comptabilisée en autres éléments du résultat global et recyclée en P&L symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales.

2.11.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Au 31 décembre 2018, Fnac Darty a dans le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » uniquement des disponibilités et des parts d'OPCVM comptabilisés dans la catégorie juste valeur par résultat.

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 26.

2.11.5 Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe comprend :

- la trésorerie et équivalents de trésorerie (cf. 2.11.4) ;
- les crédits à court terme et long terme, ainsi que les découverts bancaires : ce poste inclut essentiellement l'emprunt obligataire à échéance 2023 et la ligne de crédit à moyen terme (chapitre 5.2 note 27).

2.12 / Paiements fondés sur des actions

Transactions fondées sur des actions et réglées en trésorerie

Des plans de rémunération de la performance, dont le dénouement est effectué en trésorerie, ont été attribués par le Groupe à des collaborateurs du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des instruments remis, est évaluée à la date d'attribution puis réévaluée à chaque date de clôture. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la note 7.1.

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 à des collaborateurs du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des instruments remis, est évaluée à la date d'attribution sans possibilité de réévaluation. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la note 7.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur des options et des actions gratuites ainsi déterminée est étalée sur la durée d'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

2.13 / Impôts

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs, à l'exception des goodwill non déductibles fiscalement. L'évaluation des impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêt des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels ces actifs pourront être imputés.

L'impact des changements de taux d'imposition des impôts différés est comptabilisé en résultat.

Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés. Ces perspectives de récupération sont analysées sur la base d'un plan fiscal indiquant le niveau de revenu imposable projeté. Le revenu imposable pris en compte à ce stade est celui obtenu sur une période de 2 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 est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux répond, selon l'analyse du Groupe, à la définition d'un impôt, tel que défini dans la norme IAS 12. Elle est ainsi présentée dans le compte de résultat sur la ligne Impôt sur le résultat.

Le traitement de l'incertitude fiscale

En cas d'existence d'incertitudes fiscales, le Groupe 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 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 26.1.

Le contrat de liquidité et le programme de rachat d'action initié en 2018 ne prévoient pas d'obligation d'achat d'actions propres en fin d'exercice.

2.15 / Provisions

Des provisions pour litiges et contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, qui se traduira probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable. Ainsi pour estimer des provisions relatives à un litige, le Groupe apprécie la probabilité d'un jugement défavorable et procède à une estimation des montants concernés. Cette appréciation est fondée sur des analyses juridiques réalisées avec les conseils du Groupe.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructuration est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé de cette restructuration et qu'elle a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructurations provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciements, préretraites, préavis non réalisés, etc.), et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers. Les autres provisions correspondent à des risques et des charges identifiés de manière spécifique.

2.16 / Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes et les indemnités de fin de contrat font l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global (et ne sont jamais repris en résultat) pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies, sauf pour les médailles de travail dont les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat.

Le coût des services passés, désignant – l'accroissement d'une obligation suite à l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant – ou – la diminution d'une obligation suite à une réduction de régime – est comptabilisé immédiatement en résultat même si les droits à prestation ne sont pas définitivement acquis par les participants.

Les charges relatives à ce type de régime sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (intérêts nets sur le passif ou l'actif net calculés sur la base d'un taux d'actualisation déterminé par référence au taux des obligations d'entreprises jugées de haute qualité). Les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant. Les réductions sont comptabilisées en résultat opérationnel courant lorsqu'il s'agit de départs de salariés remplacés et en résultat opérationnel non courant lorsqu'il s'agit de départs de salariés non remplacés. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes.

2.17 / Actifs (ou groupes d'actifs) non courants détenus en vue de la vente

La norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités non poursuivies requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupes d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités non poursuivies, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupes d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe d'actifs) doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupes d'actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité non poursuivie, cédée ou en vue de la vente est définie comme une composante du Groupe ayant des flux de trésorerie identifiables du reste du Groupe et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités non poursuivies », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

2.18 / Reconnaissance des produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires sont composés du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus.

Le chiffre d'affaires hors taxes correspond au chiffre d'affaires réalisé dans les magasins, sur les sites e-commerce (ventes aux clients finaux), ainsi que dans les entrepôts (ventes aux franchisés).

Les autres revenus comprennent notamment les activités de billetterie, la vente de coffrets cadeaux, certains contrats d'extension de garantie et les ventes Web réalisées pour le compte de ses prestataires (Marketplace).

Reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées dans les magasins, qui constitue l'essentiel du chiffre d'affaires du Groupe, est comptabilisé lors du passage en caisse des clients en application d'IFRS 15. Le transfert de contrôle intervient lorsque les biens et services sont transférés aux clients, les ventes ne comprenant aucune autre obligation de performance non remplie à cette date. Lorsque les ventes en magasins sont assorties d'un droit de retour, les conditions d'exercice de ce droit sont limitées à certaines catégories de produits et sont restreintes dans le temps selon la réglementation des pays concernés et/ou conformément aux conditions générales de vente du Groupe.

Les ventes de l'activité e-commerce sont constituées, d'une part, du chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes) et d'autre part, des commissions perçues au titre des ventes e-commerce que le Groupe réalise pour le compte de tiers (Marketplaces). Le Groupe agit en tant que principal pour les ventes réalisées, pour son propre compte, sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes). Le chiffre d'affaires relatif aux ventes directes est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus). Comme pour les ventes de marchandises en magasins, les ventes directes en e-commerce sont assorties d'un droit de retour dont les conditions d'exercice sont restreintes dans le temps. S'agissant des ventes en Marketplaces, le Groupe agit en tant qu'agent ; les revenus comptabilisés correspondent aux commissions facturées aux fournisseurs sur les ventes réalisées.

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes aux franchisés est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus).

Le traitement comptable des redevances de franchise relève des dispositions spécifiques prévues par la norme IFRS 15 concernant les licences de propriété intellectuelle (licences dynamiques).

Comptabilisation des programmes de fidélisation de la clientèle

La vente d'un bien ou service assortie de la remise de points de fidélité constitue un contrat comprenant deux « obligations de performance » séparées :

- d'une part, un bien ou service livré immédiatement ; et
- d'autre part, un droit à recevoir ultérieurement des biens ou services à prix réduit.

Le montant reçu au titre de la vente est réparti entre les deux « obligations de performance » en proportion de leurs prix de vente spécifiques respectifs et comptabilisés en déduction de la vente initiale, après prise en compte d'un taux de préemption correspondant à la probabilité d'utilisation des avantages par les adhérents, estimée selon une méthode statistique.

Les revenus sont constitués principalement de la vente de marchandises et de services 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 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 a transféré le contrôle d'un bien à l'acheteur. Généralement le contrôle est transféré lorsque la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

Suite à la vente de biens, et selon les clauses contractuelles attachées à ces ventes, des passifs peuvent être comptabilisés en réduction du produit des activités ordinaires, afin de faire face aux éventuels retours de marchandises susceptibles d'intervenir postérieurement à la date de clôture de l'exercice.

Les prestations de services, comme par exemple les ventes d'extensions de garantie ou les services attachés directement à la vente de biens, sont comptabilisées sur la période où les services sont rendus. Lorsque l'entité du Groupe agit en qualité d'agent dans la vente de ces prestations, le chiffre d'affaires est comptabilisé au moment de la vente, et correspond à la marge réalisée ou la commission perçue. Cela concerne principalement les activités de billetterie, la vente de coffrets cadeaux, certains contrats d'extension de garantie et les ventes Web réalisées pour le compte de ses prestataires (Marketplace).

2.19 / Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et ces charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

Le coût des ventes des marchandises intègre, entre autres, les achats nets des produits de ristournes et des coopérations commerciales, qui sont évaluées sur la base de contrats signés avec les fournisseurs et donnent lieu en cours d'année à la facturation d'acomptes. À la clôture de l'exercice, une évaluation des ristournes et coopérations commerciales à percevoir est effectuée sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Cette évaluation est notamment basée sur le montant des achats annuels, des quantités d'articles achetés ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats pour les ristournes et la réalisation des services rendus aux fournisseurs au titre des coopérations commerciales.

Afin de faciliter la lecture du compte de résultat et de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle de l'ensemble consolidé sont identifiés sur la ligne du résultat opérationnel intitulée « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Les autres produits et charges opérationnels non courants, exclus du résultat opérationnel courant, comprennent :

- les coûts de restructurations et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- les pertes de valeur sur actifs immobilisés constatées principalement dans le cadre des tests de dépréciations des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) et des goodwill ;
- les plus ou moins-values liées à l'évolution du périmètre de consolidation (acquisition ou cession) ;
- les litiges majeurs qui ne naissent pas de l'activité opérationnelle du Groupe.

2.20 / Résultat par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net – part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat net dilué par action est calculé en divisant le résultat net – part du Groupe – de l'exercice par le nombre moyen d'actions en circulation majoré de l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument.

En cas de présence 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.

Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe engagée dans des activités susceptibles de générer des revenus et d'encourir des dépenses, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par l'organe de décision opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible. Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de reporting interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs.

Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels. Ils correspondent soit aux pays, soit à des zones géographiques composées de pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités au travers des magasins :

- France-Suisse : ce secteur est composé des activités du Groupe dirigées depuis la France. Ces activités sont réalisées sur les territoires français, suisse et monégasque. Ce secteur inclut également les franchises du Maroc, du Qatar, la Côte d'Ivoire et le Congo qui sont dirigées depuis la France ;
- Péninsule Ibérique : ce secteur est composé des activités du Groupe réalisées et regroupées sur les territoires espagnol et portugais ;
- Benelux : ce secteur est composé des activités du Groupe réalisées et regroupées sur les territoires belge, néerlandais et luxembourgeois.

Les données de gestion utilisées pour évaluer la performance d'un secteur sont établies conformément aux principes IFRS appliqués par le Groupe pour ses états financiers consolidés.

NOTE 3 FAITS MARQUANTS**3.1 / Évolutions du périmètre de consolidation**

Fnac Darty et le groupe Carrefour ont créé en 2018 le GIE Fourty dont l'activité est de mutualiser, pour les deux groupes, les achats des produits électroménagers et électroniques grand public en France. Le GIE Fourty est une coentreprise au sens d'IFRS 11. À partir du 1^{er} semestre 2018, cette société est consolidée par la méthode de la mise en équivalence.

En 2018, le périmètre de consolidation est également impacté par l'acquisition d'une prise de participation de 51 % dans la société WeFix, spécialiste de la réparation express de *smartphones*, disposant de 59 points de vente en France et en Belgique. Son équipe d'experts offre un service de réparation rapide des principaux modèles de *smartphone*. WeFix procède ainsi à plus de 12 000 réparations par mois et propose une gamme de *smartphones* reconditionnés, ainsi que d'accessoires. En rejoignant Fnac Darty, WeFix pourra accélérer le développement de son réseau de points de vente et déployer des corners dédiés au sein des magasins du Groupe, avec l'objectif de doubler la taille du réseau dans les deux ans à venir. WeFix pourra également compléter son offre de services en s'appuyant sur celle de Fnac Darty. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à acquérir les participations minoritaires de WeFix via un pacte d'actionnaires organisant les conditions de cette acquisition.

3.2 / Autres faits marquants

Jusqu'au 31 décembre 2017, les filiales des ex-groupes Fnac et Darty appartenaient à deux intégrations fiscales formées respectivement par Fnac Darty et Darty Holdings. Conformément aux dispositions de l'article 223L 6 i du Code général des impôts, Darty Holdings et ses filiales ont opté au 1^{er} janvier 2018 pour leur appartenance au groupe d'intégration fiscale formé par Fnac Darty. Le groupe fiscal formé par Darty Holdings a cessé donc d'exister au 1^{er} janvier 2018.

Fnac Darty a finalisé, le 18 avril 2018, la renégociation des conditions financières, et l'allongement de la maturité des facilités de crédit signées le 20 avril 2016 avec ses partenaires bancaires. La maturité finale de l'emprunt à terme (« Term Loan »), d'un notionnel de 200 millions d'euros, a été prolongée de deux ans, à avril 2023, avec un calendrier d'amortissement en conséquence. La maturité de la ligne de crédit revolving, d'un notionnel de 400 millions d'euros, a été également étendue à avril 2023.

Sur une base d'analyse qualitative le Groupe a conclu que la renégociation de la dette est analysée selon IFRS 9 comme

une extinction de l'ancienne dette. Ainsi l'ancienne dette a été décomptabilisée et la perte qui en a découlée a été comptabilisée en résultat financier pour 5,9 millions d'euros.

En 2018, Le premier plan d'actionnariat salarié de Fnac Darty a été mis en œuvre auprès des salariés en Belgique, Espagne, France, Pays-Bas, Portugal et Suisse. Ce sont près de 4 500 collaborateurs qui ont fait le choix d'acquérir des actions Fnac Darty à des conditions préférentielles. Le prix de souscription d'une action dans le cadre de cette opération a été fixé à 73,72 euros. Il était égal à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Fnac Darty sur le marché Euronext Paris durant les 20 jours de Bourse précédant la décision d'attribution, diminuée d'une décote de 20 %. Chaque souscripteur à l'Offre a bénéficié de la part de la Société d'un abondement correspondant à 100 % de son apport initial dans la limite de 700 euros bruts. L'Offre s'est traduite par une augmentation de capital d'un montant brut total de 90 558 euros par le biais de l'émission de 90 558 actions nouvelles au prix de souscription unitaire de 1 euro, le 16 juillet 2018. 4 464 salariés dans les six pays concernés, représentant 18 % des effectifs du Groupe au 30 juin 2018, ont choisi de souscrire à l'Offre. Les actions ont été livrées le 16 juillet 2018. Les actions nouvelles émises dans le cadre de l'Offre sont des actions ordinaires de la Société. Elles ont été admises aux négociations sur le marché d'Euronext Paris immédiatement après leur émission, sur la même ligne de cotation que les actions existantes. Les actions émises porteront jouissance immédiate et seront pleinement assimilées dès leur émission aux actions existantes. Le montant total de l'abondement a été comptabilisé en charges de personnel et s'élève à 2,4 millions d'euros net de charges sociales. Les frais liés à la mise en place du plan ont été enregistrés en déduction de la prime d'émission. Cette opération a eu un impact dilutif peu significatif.

Fnac Darty poursuit sa stratégie de partenariats dans le cadre du plan Confiance+ et a annoncé le 4 juillet la signature d'un accord exclusif entre BCC, sa filiale aux Pays-Bas spécialiste de l'électronique et de l'électroménager, et le distributeur en ligne néerlandais Wehkamp. Aux termes de cet accord qui a pris effet en octobre 2018, BCC a mis à la disposition de Wehkamp l'intégralité de sa gamme de produits et pilote les achats (produits électroniques et électroménagers) des deux enseignes. Il bénéficie en retour de l'expertise digitale de son partenaire et de ses capacités logistiques pour les petits colis. BCC assure la livraison et l'installation du gros électroménager et des téléviseurs. À terme, les deux sociétés souhaitent étendre le partenariat à d'autres services, comme le SAV, opéré par BCC à domicile ou en magasin, ou les solutions de financement.

L'Autorité de la concurrence a rendu, le 27 juillet 2018, une décision portant sur les conditions d'exécution des engagements souscrits au titre de la décision 16-DCC-111 du 27 juillet 2016, relative à la prise de contrôle exclusif de Darty par la Fnac. Fnac Darty devait procéder avant le 31 juillet 2017 à la cession de six points de vente. Trois points de vente ont été cédés à des repreneurs agréés par l'Autorité de la concurrence. Pour les points de vente non cédés de Darty Belleville et Darty Saint-Ouen, Fnac Darty avait soumis un repreneur conformément à ses engagements, que l'Autorité n'a pas agréé. Pour le point de vente de Fnac Beaugrenelle, Fnac Darty avait sollicité une extension du délai d'exécution de son engagement, que l'Autorité a également refusé. Le collège de l'Autorité de la concurrence avait décidé de se saisir le 18 avril 2017 pour vérifier les conditions dans lesquelles le Groupe exécutait les engagements qu'il a pris. L'instruction s'est poursuivie depuis lors. Dans sa décision du 27 juillet 2018, l'Autorité a demandé la cession des magasins Darty Passy et Darty Montmartre en substitution des engagements de cession de Darty Saint-Ouen, Darty Belleville et Fnac Beaugrenelle, et a

prononcé une sanction de 20 millions d'euros. Le règlement de l'amende a été effectué au mois de novembre 2018. Un recours est actuellement pendant devant le Conseil d'État à l'encontre de cette sanction. Au 31 décembre 2018 le Groupe a cédé le magasin de Darty Passy et signé une promesse de vente pour le magasin de Darty Montmartre.

Le 19 octobre 2018, Fnac Darty a annoncé la mise en œuvre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 535 000 actions, soit environ 2 % du capital. Ce programme aura une durée maximale de 24 mois et le prix unitaire d'achat de chaque action sera limité à 130 euros. Ces actions sont destinées à être annulées afin d'atténuer les effets dilutifs des plans d'actions de performance ou des plans de stock-options passés. Au 31 décembre 2018, le stock d'action achetées et annulés représentait 198 250 actions pour un montant de 11,2 millions d'euros. Fnac Darty garde la possibilité de révoquer le mandat de rachat d'actions à tout moment. En conséquence, aucune dette n'a été reconnue dans les comptes au 31 décembre 2018.

NOTE 4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

Les informations relatives aux secteurs opérationnels suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, est basée sur le résultat opérationnel courant.

Les produits et charges sans contrepartie en trésorerie incluent principalement des dotations et reprises courantes et non courantes aux amortissements et provisions sur actifs non courants et provisions pour risques et charges.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions d'immobilisations y compris les variations des dettes sur immobilisations. Ils n'incluent pas les investissements d'immobilisations en contrat de location-financement.

Les actifs sectoriels non courants se composent des goodwill et autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des autres actifs non courants. Les actifs sectoriels se composent des actifs sectoriels non courants, des stocks, des créances clients, des concours à la clientèle et des autres actifs courants. Les passifs sectoriels se composent des financements des concours à la clientèle, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

Les secteurs opérationnels sont découpés de façon suivante :

- France-Suisse : ce secteur est composé des activités du Groupe dirigées depuis la France. Ces activités sont réalisées sur les territoires français, suisse et monégasque. Ce secteur inclut également les franchises du Maroc, du Qatar, de la Côte-d'Ivoire, du Cameroun et du Congo, qui sont dirigées depuis la France ;
- Péninsule Ibérique : ce secteur est composé des activités du Groupe réalisées et regroupées sur les territoires espagnol et portugais ;
- Benelux : ce secteur est composé des activités du Groupe réalisées et regroupées sur les territoires belge, néerlandais et luxembourgeois.

Le découpage des secteurs opérationnels reflète la nouvelle organisation de Fnac Darty. Le principe « un Groupe au service de deux enseignes » conduit à intégrer fortement les activités par pays. Ainsi, les secteurs opérationnels intègrent les différentes marques au sein de leur géographie.

4.1 / Informations par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Benelux	Total
31 DÉCEMBRE 2018				
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	5 835,2	703,1	936,4	7 474,7
Produits techniques	2 881,4	406,8	491,3	3 779,5
Produits éditoriaux	973,7	220,1	55,9	1 249,7
Électroménager	1 326,4	0,0	344,2	1 670,6
Autres produits et services	653,7	76,2	45,0	774,9
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	228,2	24,7	4,3	257,2
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie ^(a)	63,7	10,3	5,6	79,6
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles ^(b)	97,4	10,6	9,9	117,9
ACTIFS SECTORIELS	3 811,6	196,4	420,9	4 428,9
PASSIFS SECTORIELS	2 322,1	302,4	249,0	2 873,5

(en millions d'euros)	France-Suisse	Péninsule Ibérique	Benelux	Total
31 DÉCEMBRE 2017				
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	5 855,9	675,5	916,8	7 448,2
Produits techniques	2 955,9	404,1	484,7	3 844,7
Produits éditoriaux	975,9	215,4	58,5	1 249,8
Électroménager	1 325,2	0,0	334,2	1 659,5
Autres produits et services	598,9	56,0	39,3	694,2
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	184,5	22,7	9,6	216,8
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie ^(a)	116,0	9,8	7,8	133,6
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles ^(b)	93,2	9,8	10,9	113,9
ACTIFS SECTORIELS	3 732,7	186,5	402,3	4 321,5
PASSIFS SECTORIELS	2 284,8	288,2	216,6	2 789,6

(a) Les produits et charges sans contrepartie en trésorerie incluent :

- les amortissements et les dépréciations courantes et non courantes, ainsi que les pertes de valeur sur actifs non courants ;
- les dotations et reprises courantes et non courantes aux provisions pour risques et charges ;
- les dotations, reprises et actualisations des provisions pour retraites et autres avantages similaires ;
- les charges et produits non décaissables liées aux stocks-options et assimilés ;
- les résultats de cession des actifs opérationnels et financiers ;
- les dotations et reprises des impôts différés.

(b) Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles 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>	2018	2017
Goodwill	1 559,5	1 541,4
Immobilisations incorporelles	480,0	473,0
Immobilisations corporelles	620,2	611,2
Autres actifs non courants	0,0	0,0
Actifs sectoriels non courants	2 659,7	2 625,6
Stocks	1 091,8	1 072,8
Créances clients	271,8	265,1
Autres actifs courants	405,6	358,0
ACTIFS SECTORIELS	4 428,9	4 321,5
Actifs financiers non courants	20,6	15,9
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19,7	22,0
Actifs d'impôts différés	66,8	59,9
Créances d'impôts exigibles	41,8	50,2
Autres actifs financiers courants	14,2	22,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	918,6	774,9
Actifs détenus en vue de la vente	0,0	3,1
TOTAL ACTIF	5 510,6	5 269,8

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Dettes fournisseurs	1 876,7	1 765,6
Autres passifs courants	805,5	828,6
Autres passifs non courants	191,3	194,6
PASSIFS SECTORIELS	2 873,5	2 788,8
Capitaux propres – part du Groupe	1 253,5	1 096,0
Capitaux propres – part revenant aux intérêts non contrôlés	7,5	7,0
Emprunts et dettes financières à long terme	855,1	853,8
Passifs d'impôts différés	189,9	192,7
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	161,5	179,8
Emprunts et dettes financières à court terme	56,1	7,2
Autres passifs financiers courants	15,9	18,5
Provisions	51,9	72,5
Dettes d'impôts exigibles	44,4	47,3
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	1,3	6,2
TOTAL PASSIF	5 510,6	5 269,8

NOTE 5 PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

(en millions d'euros)	2018	2017
Ventes nettes de biens	6 699,8	6 754,0
Ventes nettes d'autres Produits et Services	774,9	694,2
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	7 474,7	7 448,2

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 sur la durée des contrats de façon à refléter le calendrier des avantages fournis. Elles comprennent également les commissions perçues sur les ventes de biens ou de services dans lesquelles le Groupe intervient en tant qu'agent (notamment : la

billetterie, les ventes de coffrets cadeaux, les ventes de contrats d'extension de garantie « NES », les commissions liées aux ventes de crédit, d'assurance et d'abonnements et les commissions de Marketplace et de franchise), ainsi que la refacturation des frais de port et de commissions et les produits de non-utilisation des cartes et chèques cadeaux.

La ventilation des produits des activités ordinaires est détaillée dans la note 4.

NOTE 6 CHARGES DE PERSONNEL

Les 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.

(en millions d'euros)	2018	2017
France-Suisse	(900,5)	(893,0)
Péninsule Ibérique	(70,0)	(67,5)
Benelux	(134,7)	(132,6)
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	(1 105,1)	(1 093,1)

En 2018, les frais de personnel incluent une charge de 9,1 millions d'euros liée à l'application de la norme IFRS 2 relative à l'ensemble des transactions fondées sur la base des actions du Groupe. En 2017, la charge liée à l'application de la norme IFRS 2 était de 9,0 millions d'euros.

En 2018 la charge IFRS 2 de 9,1 millions d'euros se ventile entre une charge IFRS 2 de 0,2 million d'euros liés au plan d'actionnariat salarié et une charge de 8,9 millions d'euros liée aux plans de rémunération de performance.

En 2018, le premier plan d'actionnariat salarié du Groupe a été mis en œuvre auprès des salariés en Belgique, Espagne, France, Pays-Bas, Portugal et Suisse. Ce sont près de 4 500 collaborateurs qui ont fait le choix d'acquiescer des actions Fnac Darty à des conditions préférentielles. Le prix de souscription d'une action dans le cadre de cette opération a été fixé à 73,72 euros. Il était égal à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Fnac Darty sur le marché Euronext Paris durant les 20 jours de Bourse précédant la décision d'attribution, diminuée d'une décote de 20 %. Chaque souscripteur à l'Offre a bénéficié de la part de la Société d'un abondement correspondant à 100 % de son apport initial

dans la limite de 700 euros bruts. L'Offre s'est traduite par une augmentation de capital d'un montant brut total de 90 558 euros par le biais de l'émission de 90 558 actions nouvelles au prix de souscription unitaire de 1 euro, le 16 juillet 2018. 4 464 salariés dans les six pays concernés, représentant 18 % des effectifs du Groupe au 30 juin 2018, ont choisi de souscrire à l'Offre. Les actions ont été livrées le 16 juillet 2018. Les actions nouvelles émises dans le cadre de l'Offre sont des actions ordinaires de la Société. Elles ont été admises aux négociations sur le marché d'Euronext Paris immédiatement après leur émission, sur la même ligne de cotation que les actions existantes. Les actions émises porteront jouissance immédiate et seront pleinement assimilées dès leur émission aux actions existantes. Le montant total de l'abondement a été comptabilisé en charge de personnel et s'élève à 2,7 millions d'euros charges sociales incluses. Ainsi l'impact total net du plan d'actionnariat salarié (charges IFRS 2 inclus) dans les frais de personnel est de 2,9 millions d'euros.

Les frais liés à la mise en place du plan ont été enregistrés en déduction de la prime d'émission. Cette opération a eu un impact dilutif peu significatif.

L'effectif moyen payé du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

	2018	2017
France-Suisse	16 205	17 049
Péninsule Ibérique	2 836	2 801
Benelux	2 963	3 078
TOTAL EFFECTIF MOYEN PAYÉ	22 004	22 928

L'effectif inscrit au 31 décembre du Groupe est le suivant :

	2018	2017
France-Suisse	17 985	18 561
Péninsule Ibérique	4 017	4 022
Benelux	3 145	3 236
TOTAL EFFECTIF INSCRIT	25 147	25 819

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 avec une hypothèse de volatilité de l'action Fnac Darty de 25 %.

7.1 / Plans d'options de performance

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2018 au titre des plans d'options de performance attribués en 2015, en 2017 et en 2018 s'élève à 1,1 million d'euros.

Plan 2018

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 mai 2018 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 instruments de capitaux propres.

Les options ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranches, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (18 mai 2018 – 17 mai 2020 et 18 mai 2018 – 17 mai 2021) 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 de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 mesurée annuellement en 2019 au titre de l'année 2018 et en 2020 au titre de la période 2018-2019 pour la première période, et en 2021 au titre de la période 2018-2020 pour la deuxième période et à une condition de performance liée à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser appréciés en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la première période, et en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 pour la deuxième période.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2018 au titre du plan 2018 d'options de performance s'élève à 0,7 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'options de performance 2018-2021
Date du conseil d'administration	18 mai 2018
Période d'acquisition	2 ans/3 ans
Prix d'exercice	89,43 €
Nombre de bénéficiaires à l'origine	11
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2018	11
Condition de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2018-2021
Attribuées	97 438
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2018	0
Acquises en 2018	0
Annulées en 2018	0
En cours d'acquisition au 31 décembre 2018	97 438

Plan 2017

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2018 au titre du plan 2017 d'options de performance s'élève à 0,4 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'options de performance 2017-2020
Date du conseil d'administration	28 avril 2017
Période d'acquisition	2 ans/3 ans
Prix d'exercice	66,23 €
Nombre de bénéficiaires à l'origine	15
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2018	7
Condition de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2017-2020
Attribuées	300 000
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2018	112 786
Acquises en 2018	0
Annulées en 2018	25 482
En cours d'acquisition au 31 décembre 2018	87 304

Plan 2015

La deuxième tranche du plan 2015 en options de performance a été acquise au 30 septembre 2018. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 30 septembre 2018 (moyenne à 70,25 euros) et des conditions de performance, 100 % des options de la

deuxième tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 30 septembre 2018. Ces options peuvent être levées entre le 1^{er} octobre 2018 et le 30 septembre 2019. Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2018 au titre du plan 2015 d'options de performance s'élève à 0,0 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

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 à l'origine	12
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2018	0
Condition de performance	Oui

Nombre d'options	Plan d'options de performance 2015-2018
Attribuées	164 954
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2018	35 051
Acquises en 2018	32 300
Annulées en 2018	2 751
En cours d'acquisition au 31 décembre 2018	0

7.2 / Plan d'actions gratuites

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2018 au titre des plans d'actions gratuites attribués en 2015, en 2016, en 2017 et en 2018 s'élève à 7,8 millions d'euros.

Plan 2018

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 mai 2018 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (167 bénéficiaires) afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres.

La durée de ce plan est de trois ans (18 mai 2018 – 17 mai 2021). Ces actions ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranches, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (18 mai 2018 – 17 mai 2020 et 18 mai

2018 – 17 mai 2021) 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 de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 mesurée annuellement en 2019 au titre de l'année 2018 et en 2020 au titre de la période 2018-2019 pour la première période, et en 2021 au titre de la période 2018-2020 pour la deuxième période et à une condition de performance liée à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser appréciés en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la première période, et en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 pour la deuxième période.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2018 au titre du plan 2018 d'actions gratuites s'élève à 1,5 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2018-2021
Date du conseil d'administration	18 mai 2018
Période d'acquisition	2 ans/3 ans (18 mai 2018 – 17 mai 2020 pour la première période et 18 mai 2018 – 17 mai 2021 pour la deuxième période)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	167
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2018	164
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2018-2021
Attribuées	109 817
Acquises en 2018	0
Annulées en 2018	873
En cours d'acquisition au 31 décembre 2018	108 944

Plans 2017

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2018 au titre du plan de décembre 2017 d'actions gratuites s'élève à 3,0 millions d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2017-2019
Date du conseil d'administration	15 décembre 2017
Période d'acquisition	Supérieure à 2 ans (15 décembre 2017 – 3 ^e jour de bourse suivant la publication des résultats annuels de l'exercice 2019)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	39
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2018	37
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2017-2019
Attribuées	92 500
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2018	92 500
Acquises en 2018	0
Annulées en 2018	7 927
En cours d'acquisition au 31 décembre 2018	84 573

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2018 au titre du plan 2017 d'actions gratuites s'élève à 2,7 millions d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2017-2021
Date du conseil d'administration	28 avril 2017
Période d'acquisition	
<i>Résidents français</i>	2 ans (2 mai 2017 – 1 ^{er} mai 2019)
<i>Résidents étrangers</i>	4 ans (2 mai 2017 – 1 ^{er} mai 2021)
Période de conservation	
<i>Résidents français</i>	2 ans (2 mai 2019 – 1 ^{er} mai 2021)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	150
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2018	129
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2017-2021
Attribuées	122 000
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2018	92 124
Acquises en 2018	0
Annulées en 2018	6 594
En cours d'acquisition au 31 décembre 2018	85 530

Plan 2016

Le plan 2016 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 16 juin 2018 pour les résidents français. Compte tenu de la moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 17 juin 2018 (moyenne à 89,80 euros) et des conditions de performance, 100 % des actions ont été acquises pour les

bénéficiaires présents au 16 juin 2018. Ces actions pourront être cédées à l'issue d'une période de conservation de deux ans.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2018 au titre du plan 2016 d'actions gratuites s'élève à 0,5 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2016-2020
Date du conseil d'administration	4 avril 2016
Période d'acquisition	
<i>Résidents français</i>	2 ans (17 juin 2016 – 16 juin 2018)
<i>Résidents étrangers</i>	4 ans (17 juin 2016 – 16 juin 2020)
Période de conservation	
<i>Résidents français</i>	2 ans (17 juin 2018 – 16 juin 2020)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	125
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2018	29
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2016-2020
Attribuées	96 525
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2018	54 067
Acquises en 2018	44 245
Annulées en 2018	330
En cours d'acquisition au 31 décembre 2018	9 492

Plan 2015

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2018 au titre du plan 2015 d'actions gratuites s'élève à 0,1 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	
<i>Résidents français</i>	2 ans (mars 2015 – février 2017)
<i>Résidents étrangers</i>	4 ans (mars 2015 – février 2019)
Période de conservation	
<i>Résidents français</i>	2 ans (mars 2017 – février 2019)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	132
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2018	26
Condition de performance	Oui

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2015-2019
Attribuées	82 494
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2018	10 721
Acquises en 2018	0
Annulées en 2018	374
En cours d'acquisition au 31 décembre 2018	10 347

7.3 / Analyse de sensibilité aux variations des conditions de performance de marché et aux variations des conditions de performance hors marché

Au 31 décembre 2018, l'évolution de la juste valeur de l'engagement des plans, au titre des conditions de performance de marché et des conditions de performance hors marché (résultat opérationnel courant, synergies), est évaluée en fonction de la performance réelle sur les critères qui peuvent être alors mesurés et sur la meilleure estimation de réalisation des conditions de performance futures pour les autres.

Au terme de chaque plan, la juste valeur de l'engagement au titre des conditions de performance de marché et des conditions de performance hors marché est ajustée si besoin en fonction de la réalisation effective des conditions de performance mesurées.

NOTE 8 ENTREPRISES ASSOCIÉES

Fnac Darty exerce une influence notable dans certaines sociétés, appelées entreprises associées. Ces entreprises sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. L'activité de ces sociétés s'inscrit dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe. Ces entreprises sont intégrées dans le reporting interne du Groupe au sens de la norme IFRS 8 et leur performance

opérationnelle est suivie au niveau de chaque pôle d'activité auquel elles appartiennent.

Les comptes consolidés du Groupe incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec les entreprises associées. Ces transactions se font à des conditions normales de marché.

8.1 / Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
France-Suisse	1,9	2,2
Péninsule Ibérique	0,0	0,0
Benelux	(0,2)	(0,3)
QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	1,7	1,9

Le résultat des sociétés mises en équivalence représente principalement le résultat des sociétés Ménafinance et Izneo détenues à hauteur de 50 % par le Groupe.

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Ménafinance	2,0	2,4
Izneo	(0,1)	(0,2)
Vanden Borre Kitchen	(0,2)	(0,3)
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	1,7	1,9

La société Ménafinance est une société financière détenue par le Groupe conjointement avec Crédit Agricole Consumer Finance. Elle propose des solutions de crédit pour les clients du Groupe en France.

La société Izneo est un acteur du marché de la bande dessinée numérique francophone et offre un service de lecture de bandes

dessinées en ligne sous la forme d'un site web et d'applications mobiles. Izneo est détenue par le Groupe conjointement avec un regroupement d'éditeurs de l'industrie de la bande dessinée.

La société Vanden Borre Kitchen est une société présente sur le marché de la cuisine équipée en Belgique. Elle est détenue par le Groupe conjointement avec FBD Group.

8.2 / Participations dans les entreprises associées

L'évolution du poste « Participations dans les sociétés mises en équivalence » s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Entreprises associées	Ménafinance	Izneo	Vanden Borre Kitchen
PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2017	22,0	21,1	1,2	(0,3)
Résultat des entreprises associées	1,7	2,0	(0,1)	(0,2)
Distribution de dividendes	0,0			
Modifications de périmètre	0,0			
Écarts de conversion	0,0			
Impact 1 ^{re} application IFRS 9	(4,1)	(4,1)		
PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2018	19,7	19,1	1,1	(0,5)

8.3 / Données des sociétés mises en équivalence

Les données ci-dessous sont présentées à 100 % et en normes IFRS :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018
	Ménafinance
Actif :	
Opérations interbancaires et assimilés	6,7
Opérations avec la clientèle	309,2
Comptes de régularisation et divers actifs	10,7
Passif :	
Opérations interbancaires et assimilés	269,8
Autres passifs hors capitaux propres	29,2
Produit net bancaire	25,6
Résultat d'exploitation	6,9
Résultat net	4,1

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	
	Izneo	Vanden Borre Kitchen
Actifs non courants	1,9	0,0
Actifs courants	1,8	0,4
Passifs non courants	0,8	0,0
Passifs courants	2,1	1,5
Chiffre d'affaires	2,4	0,9
Résultat opérationnel	(0,3)	(0,3)
Résultat net	(0,2)	(0,4)

NOTE 9 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe. Sa décomposition se présente comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
France-Suisse	265,4	234,4
Péninsule Ibérique	25,4	23,6
Benelux	5,2	12,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	296,0	270,1

Le résultat opérationnel courant s'élève à 296,0 millions d'euros en 2018 (contre 270,1 millions d'euros en 2017).

Outre les dotations aux 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.

NOTE 10 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Amende Autorité de la concurrence	(20,0)	0,0
Coûts liés à la restructuration de Fnac Darty	(9,7)	(46,7)
Coûts liés à l'acquisition et à l'intégration de Darty	(1,4)	(1,4)
Coûts liés à l'acquisition de WeFix	(1,0)	0,0
Autres charges de restructuration	(6,4)	(5,1)
Autres risques	(0,3)	(0,1)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS	(38,8)	(53,3)

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 ».

Au 31 décembre 2018, ils constituent une charge nette de 38,8 millions d'euros et comprennent :

- 20,0 millions d'euros de charges liées à l'amende décidée par l'Autorité de la concurrence dans le cadre du processus de cessions de magasins ;
- 1,4 million d'euros de charges liées aux coûts engagés dans le cadre de l'intégration de Darty ;
- 9,7 millions d'euros de charges de restructuration liée à la mise en œuvre de la nouvelle organisation du Groupe. En 2018, ces charges sont principalement liées au projet de réorganisation de la relation client à distance qui a pour but de rationaliser le dispositif industriel de cette activité et de se recentrer sur l'expertise technique, cœur de métier des conseillers de Darty ;
- 1,0 million d'euros de coûts liés aux frais d'acquisition de la société WeFix ;
- 6,4 millions d'euros concernent les plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international, non directement liés à l'acquisition et l'intégration de Darty. Ces coûts incluent aussi la cessation d'activité de Fnac Tourisme.

Au 31 décembre 2017, ils constituaient une charge nette de 53,3 millions d'euros et comprenaient :

- 46,7 millions d'euros de charges de restructuration en France et à l'international liées :
 - à la mise en œuvre de la nouvelle organisation du Groupe. Le Groupe a annoncé un plan de départ volontaire autonome qui a été ouvert sur le siège social du Groupe auprès des salariés à l'issue du processus social. 111 postes devaient être supprimés. Les suppressions de postes ont exclusivement été réalisées sur la base du volontariat, sans phase de départ contraint, et se sont soldées par 81 départs volontaires. Un ensemble complet de mesures pour accompagner la réorganisation a été proposé et discuté avec les organisations syndicales,
 - au projet d'évolution de l'organisation et d'optimisation du service après-vente qui a été annoncé le 14 septembre 2017 au comité de Groupe. Ce projet aura pour mission de poursuivre l'amélioration de notre qualité de service sur l'intervention à domicile et de poursuivre l'adaptation de nos ateliers centraux de réparation et gestion retour fournisseurs,
 - à la fermeture de l'entrepôt logistique Fnac de Wissous 2 avec le déménagement des produits vers les entrepôts de Fnac à Massy et de Darty à Moussy avec la proposition de reclassement sur les autres entrepôts de Fnac pour tous les collaborateurs de Wissous 2 ;
- 1,4 million d'euros de coûts engagés dans le cadre de l'intégration de Darty ;
- 5,1 millions d'euros concernant les plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international, non directement liés à l'acquisition et l'intégration de Darty.

NOTE 11 CHARGES FINANCIÈRES (NETTES)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Coûts liés à l'endettement du Groupe	(36,0)	(34,2)
Coût du crédit à la consommation	(4,9)	(6,1)
Autres charges financières nettes	(1,7)	(3,7)
TOTAL	(42,6)	(44,0)

En 2018, le résultat financier est constitué d'une charge financière de 42,6 millions d'euros à comparer à une charge financière de 44,0 millions d'euros en 2017.

Fnac Darty a finalisé, le 18 avril 2018, la renégociation des conditions financières, et l'allongement de la maturité des facilités de crédit signées le 20 avril 2016 avec ses partenaires bancaires. La maturité finale de l'emprunt à terme (« Term Loan »), d'un notionnel de 200 millions d'euros, a été prolongée de deux ans, à avril 2023, avec un calendrier d'amortissement en conséquence. La maturité de la ligne de crédit revolving, d'un notionnel de 400 millions d'euros, a également été étendue à avril 2023.

Le coût de l'endettement financier net du Groupe est principalement composé des intérêts financiers de l'emprunt obligataire de 650 millions d'euros et de la ligne de crédit à moyen terme de 200 millions d'euros. En 2018, Il inclut également une charge de 5,9 millions d'euros liée aux renégociations des conditions des facilités de crédit avec la prise en compte des frais restant à étaler de l'ancien contrat.

Les autres charges financières nettes incluent principalement les coûts financiers liés aux avantages au personnel, ainsi que les dépréciations d'actifs financiers. L'amélioration de ce poste est principalement liée à un reclassement en juste valeur par résultat de l'actif financier Daphni conformément à l'application de la nouvelle norme IFRS 9.

NOTE 12 IMPÔT**12.1 / Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies****12.1.1 Charge d'impôt***(en millions d'euros)*

	2018	2017
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	214,6	172,8
Charge d'impôt exigible hors CVAE	(55,0)	(40,3)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(20,2)	(20,4)
Produit/(Charge) d'impôt différé	10,2	12,4
CHARGE TOTALE D'IMPÔT	(65,0)	(48,3)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	30,29 %	27,95 %

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 2018, le Groupe a comptabilisé une charge totale d'impôt de 65,0 millions d'euros, contre 48,3 millions d'euros pour l'exercice 2017, soit une augmentation de 16,7 millions d'euros. La charge d'impôt exigible en 2017 incluait la surtaxe temporaire d'impôt sur les sociétés pour un montant de 9,0 millions d'euros, mais

était compensée par l'effet favorable des impôts différés et notamment la reconnaissance pour la première fois de l'effet fiscal des différences temporaires et les perspectives de baisse de taux d'impôt en France. Globalement, l'augmentation de la charge d'impôts en 2018 est liée à l'amélioration du résultat (qui est comme en 2017 compensée dans une moindre mesure par des effets favorables sur les impôts différés).

12.1.2 Rationalisation du taux d'impôt*(en % du résultat avant impôt)*

	2018	2017
TAUX D'IMPÔT APPLICABLE EN FRANCE	34,43 %	34,43 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères	(1,65 %)	(1,65 %)
TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE	32,78 %	32,78 %
Effet des éléments taxés à taux réduits	0,00 %	0,00 %
Effet des différences permanentes	1,15 %	(0,98 %)
Effet des différences temporelles non comptabilisées	(0,02 %)	(9,01 %)
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	1,29 %	(0,27 %)
Effet de la CVAE	6,33 %	7,90 %
Effet de la baisse du taux d'impôt France	(10,09 %)	(3,17 %)
Effet des redressements fiscaux	0,00 %	0,00 %
Autres impôts exceptionnels	(1,15 %)	0,70 %
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	30,29 %	27,95 %

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 % pour les sociétés françaises, soit 34,43 %. La loi de finances 2018 indique de nouvelles baisses progressives du taux normal de l'impôt sur les sociétés de 33,3 % pour parvenir à 28,0 % en 2020, 26,5 % en 2021 et 25,0 % en 2022. La charge d'impôt nette du Groupe tient compte de ces baisses.

Jusqu'au 31 décembre 2017, les filiales des ex-groupes Fnac et Darty appartenaient à deux intégrations fiscales formées respectivement par Fnac Darty et Darty Holdings. Conformément aux dispositions de l'article 223L 6 i du Code général des impôts, Darty Holdings et ses filiales ont opté au 1^{er} janvier 2018 pour leur appartenance au groupe d'intégration fiscale formé par Fnac Darty. Le groupe fiscal formé par Darty Holdings a cessé donc d'exister au 1^{er} janvier 2018.

12.2 / Évolution des postes de bilan

12.2.1 Impôt exigible

(en millions d'euros)	2017	Résultat	Flux de trésorerie BFR	Variations de périmètre et de change	2018
Créances d'impôts exigibles	50,2				41,8
Dettes d'impôts exigibles	(47,3)				(44,4)
IMPÔTS EXIGIBLES	2,9	(75,2)	69,8	(0,1)	(2,6)

(en millions d'euros)	2016	Résultat	Flux de trésorerie BFR	Variations de périmètre et de change	2017
Créances d'impôts exigibles	19,4				50,2
Dettes d'impôts exigibles	(62,2)				(47,3)
IMPÔTS EXIGIBLES	(42,8)	(60,7)	98,3	8,1	2,9

12.2.2 Impôt différé

(en millions d'euros)	2017	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Variations de périmètre et de change	2018
Actifs d'impôts différés	59,9	7,2	(0,5)	0,2	66,8
Passifs d'impôts différés	(192,7)	2,9		(0,1)	(189,9)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(132,8)	10,2	(0,5)	0,1	(123,1)

(en millions d'euros)	2017	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Variations de périmètre et de change	2018
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	39,9	(0,4)	(0,7)		38,8
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	10,7	(10,7)		0,2	0,2
Marques Darty & Vanden Borre	(94,4)	2,2		(0,3)	(92,5)
Autres actifs & passifs	(89,0)	19,1	0,2	0,2	(69,6)
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(132,8)	10,2	(0,5)	0,1	(123,1)

(en millions d'euros)	2016	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Variations de périmètre et de change	2017
Actifs d'impôts différés	41,5	16,9	0,0	1,5	59,9
Passifs d'impôts différés	(188,8)	(2,3)	(0,1)	(1,5)	(192,7)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(147,3)	14,6	(0,1)	(0,0)	(132,8)

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Variations de périmètre et de change	2017
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	39,3	0,8	(0,1)	(0,1)	39,9
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	12,3	(1,6)	0,0	0,0	10,7
Marques Darty & Vanden Borre	(104,1)	9,7	0,0	0,0	(94,4)
Autres actifs & passifs	(94,8)	5,7	(0,0)	0,1	(89,0)
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(147,3)	14,6	(0,1)	(0,0)	(132,8)

12.3 / Impôt différé non reconnu

L'évolution des pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés, s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Pertes fiscales non activées	238,2	288,7
Différences temporelles non activées	0,0	0,0
TOTAL DES BASES FISCALES NON RECONNUES	238,2	288,7

Les pertes fiscales non activées représentent les pertes fiscales des filiales du Groupe au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Belgique et dont les perspectives fiscales ne permettent pas d'activation.

12.4 / Évolution et échéancier des pertes fiscales

<i>(en millions d'euros)</i>	Total	dont part non activée	dont part activée
AU 31 DÉCEMBRE 2017	319,6	288,7	30,9
Déficits créés au cours de l'exercice	28,1	28,1	
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(108,8)	(77,9)	(30,9)
Variations de périmètre et de change	(0,8)	(0,8)	
AU 31 DÉCEMBRE 2018	238,2	238,2	0,0
Déficits reportables avec une échéance	110,7	110,7	0,0
À moins de 5 ans	47,0	47,0	
À plus de 5 ans	63,7	63,7	
Déficits reportables indéfiniment	127,5	127,5	0,0
TOTAL	238,2	238,2	0,0

NOTE 13 RÉSULTATS PAR ACTION

Les résultats nets par action sont calculés sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions détenues par les sociétés consolidées.

En 2018, en moyenne, le Groupe a détenu 48 584 actions d'auto-contrôle, et ce, dans le cadre du contrat de liquidité ouvert le 19 juin 2013 auprès de Rothschild & C^e Banque et transféré auprès de Natixis Oddo BHF le 26 septembre 2018.

Au 31 décembre 2018, le Groupe détenait 61 000 actions 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 ont un effet dilutif sur l'année 2018, à hauteur de 173 681 actions.

Le nombre d'actions qui pourraient devenir potentiellement dilutives sur un exercice ultérieur s'élève à 309 947 actions.

Résultat par action au 31 décembre 2018

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	149,5	149,2	0,3
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	26 721 890	26 721 890	26 721 890
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(48 584)	(48 584)	(48 584)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 673 306	26 673 306	26 673 306
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION <i>(en euros)</i>	5,60	5,59	0,01

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	149,5	149,2	0,3
Instruments convertibles et échangeables			
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DILUÉ	149,5	149,2	0,3
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 673 306	26 673 306	26 673 306
Actions ordinaires potentielles dilutives	173 681	173 681	173 681
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	26 846 987	26 846 987	26 846 987
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION <i>(en euros)</i>	5,57	5,56	0,01

Résultat par action au 31 décembre 2017

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	37,2	124,2	(87,0)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	26 447 149	26 447 149	26 447 149
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	(18 289)	(18 289)	(18 289)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 428 860	26 428 860	26 428 860
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION <i>(en euros)</i>	1,41	4,70	(3,29)

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	37,2	124,2	(87,0)
Instruments convertibles et échangeables			
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DILUÉ	37,2	124,2	(87,0)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 428 860	26 428 860	26 428 860
Actions ordinaires potentielles dilutives	123 418	123 418	123 418
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	26 552 278	26 552 278	26 552 278
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION <i>(en euros)</i>	1,40	4,68	(3,28)

NOTE 14 AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

Les autres éléments du résultat global sont principalement composés :

- des profits et des pertes résultant de la conversion des états financiers d'une activité à l'étranger ;
- des éléments relatifs à l'évaluation des obligations au titre des avantages du personnel : réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ;
- de la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global.

Le montant de ces éléments, avant et après effets d'impôt liés, ainsi que les ajustements de reclassement en résultat, sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	0,7		0,7
Partie efficace de la variation de juste valeur des instruments désignés en couverture de flux de trésorerie	1,3	0,2	1,5
Variation de juste valeur due à la variation du risque de crédit propre sur instrument financier passif comptabilisé à la juste valeur par résultat	0,0	0,0	0,0
Variation de juste valeur des instruments de dette actifs comptabilisés à la juste valeur par autres éléments du résultat global	0,0	0,0	0,0
ÉLÉMENTS RECYCLABLES EN RÉSULTAT	2,0	0,2	2,2
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	13,6	(0,7)	12,9
Variation de juste valeur des instruments de capitaux propres comptabilisés sur option dans la catégorie juste valeur par autres éléments du résultat global	0,0	0,0	0,0
Éléments non recyclables en résultat	13,6	(0,7)	12,9
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2018	15,6	(0,5)	15,1

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	(0,8)		(0,8)
Partie efficace de la variation de juste valeur des instruments désignés en couverture de flux de trésorerie	(2,6)	0,3	(2,3)
ÉLÉMENTS RECYCLABLES EN RÉSULTAT	(3,4)	0,3	(3,1)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	0,3	(0,1)	0,2
Éléments non recyclables en résultat	0,3	(0,1)	0,2
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2017	(3,1)	0,2	(2,9)

NOTE 15 GOODWILL ET REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES**15.1 / Goodwill***(en millions d'euros)*

	Brut	Dépréciation	Net
GOODWILL AU 1^{er} JANVIER 2017	1 616,5	(75,4)	1 541,1
Issus d'acquisitions	0,2		0,2
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2017	1 616,7	(75,4)	1 541,4
Issus d'acquisitions	18,2		18,2
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2018	1 634,9	(75,4)	1 559,5

En 2018, l'augmentation du goodwill pour un montant de 18,2 millions d'euros est liée à l'acquisition d'une participation de 51 % dans la société WeFix ainsi qu'à l'engagement du Groupe pour acquérir les participations minoritaires dans WeFix via un pacte d'actionnaires organisant les conditions de cette acquisition.

Le goodwill lié à l'acquisition de WeFix est un écart d'acquisition positif né de la différence entre le prix d'acquisition, complété de la valorisation de l'engagement d'acquisition des intérêts minoritaires, et la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris de WeFix au 1^{er} octobre 2018. Les normes IFRS interdisent l'amortissement du goodwill et rendent obligatoire la conduite de tests de dépréciation à chaque arrêté de comptes et à chaque constatation d'un indice de perte de valeur.

Le travail d'évaluation des actifs et passifs acquis de WeFix a été entrepris à la date d'acquisition. Pour plus de précisions concernant le calcul de l'allocation du prix d'achat, se référer à la section 15.2.

Au 31 décembre 2018, aucun indice de perte de valeur n'a été constaté. Conformément aux normes IFRS, des tests de dépréciation annuels des actifs ont été réalisés. Ces tests de dépréciation font ressortir une valeur d'utilité supérieure à la valeur de l'actif net pour chacune des Unités Génératrices de Trésorerie testées. Aucune dépréciation supplémentaire du goodwill n'est ainsi nécessaire.

Les goodwill ont été alloués comme suit :

(en millions d'euros)

	2018	2017
France-Suisse	1 420,4	1 402,2
Benelux	139,2	139,2
TOTAL	1 559,5	1 541,4

15.2 / Allocation du prix d'acquisition

WeFix a été consolidé dans les comptes du Groupe à partir du 1^{er} octobre 2018.

Le tableau suivant présente :

- la contrepartie pour WeFix de 17,2 millions d'euros ;

- les actifs identifiables acquis moins les passifs repris comptabilisés après réévaluation à la juste valeur à la date d'acquisition de - 1,0 millions d'euros ;
- le goodwill définitif de 18,2 millions d'euros correspondant à la différence entre la contrepartie transférée et les actifs nets acquis à la juste valeur.

<i>(en millions d'euros)</i>	Contrepartie totale	Juste Valeur
CONTREPARTIE TOTALE	17,2	
ACTIFS NETS ACQUIS À LA JUSTE VALEUR		(1,0)
Valorisation de la marque WeFix		1,1
Actifs incorporels et corporels		1,5
Actifs financiers		0,3
Besoins en fonds de roulement		(1,7)
Dette financière nette		(2,1)
Autres passifs nets		(0,1)
GOODWILL		18,2

Pour la période allant du 1^{er} octobre 2018 au 31 décembre 2018, la contribution de WeFix au chiffre d'affaires consolidé du Groupe est de 3,8 millions d'euros. La contribution de WeFix au résultat net de l'ensemble consolidé, pour la même période, est de - 0,8 millions d'euros.

NOTE 16 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Marques	Logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	337,0	625,6	67,3	1 029,9
Amortissement et dépréciations	0,0	(533,0)	(23,8)	(556,8)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	337,0	92,6	43,5	473,1
Acquisitions		22,3	20,7	43,0
Cessions		0,0		0,0
Amortissements et dépréciations		(34,7)	(1,3)	(36,0)
Variation de périmètre	1,1		0,2	1,3
Actifs détenus en vue de la vente				0,0
Variations de change		0,0		0,0
Autres variations	0,0	15,2	(16,6)	(1,4)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	338,1	95,4	46,5	480,0

<i>(en millions d'euros)</i>	Marques	Logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2016	337,0	579,3	71,8	988,1
Amortissement et dépréciations	0,0	(502,1)	(23,7)	(525,8)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2016	337,0	77,2	48,1	462,3
Acquisitions		48,1	(4,5)	43,6
Cessions		(0,2)		(0,2)
Amortissements et dépréciations	0,0	(32,4)	(1,2)	(33,6)
Variation de périmètre				0,0
Actifs détenus en vue de la vente				0,0
Variations de change		(0,1)		(0,1)
Autres variations			1,1	1,1
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	337,0	92,6	43,5	473,1

Les marques du Groupe sont constituées d'éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Marque Darty	301,7	301,7
Marque Vanden Borre	35,3	35,3
Marque WeFix	1,1	0,0
TOTAL MARQUES	338,1	337,0

NOTE 17 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains & constructions	Agencements, aménagements et installations commerciales	Matériels techniques et téléphonie	Autres immobilisations corporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	456,8	1 163,6	167,7	46,3	1 834,4
Amortissement et dépréciations	(104,2)	(954,2)	(144,7)	(20,1)	(1 223,2)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	352,6	209,4	23,0	26,2	611,2
Acquisitions	3,4	51,1	11,4	13,6	79,5
Cessions					
Amortissements et dépréciations	(10,5)	(50,8)	(10,3)	(3,5)	(75,0)
Variation de périmètre		0,9	0,1	0,2	1,3
Actifs détenus en vue de la vente					0,0
Variations de change		0,1	0,0	0,1	0,2
Autres variations	(27,6)	16,0	9,5	5,1	3,0
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	318,0	226,8	33,8	41,7	620,2

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains & constructions	Agencements, aménagements et installations commerciales	Matériels techniques et téléphonie	Autres immobilisations corporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2016	458,9	1 144,3	163,8	45,6	1 812,6
Amortissement et dépréciations	(100,1)	(937,6)	(139,7)	(21,7)	(1 199,1)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2016	358,8	206,7	24,1	23,9	613,5
Acquisitions	1,1	53,3	6,0	9,7	70,1
Cessions		(1,2)	(0,1)	(0,2)	(1,5)
Amortissements et dépréciations	(11,0)	(53,5)	(6,9)	(1,0)	(72,4)
Variation de périmètre					0,0
Actifs détenus en vue de la vente					0,0
Variations de change		(0,3)		(0,1)	(0,4)
Autres variations	3,7	4,4	(0,1)	(6,1)	1,9
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2017	352,6	209,4	23,0	26,2	611,2

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le poste « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

NOTE 18 TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS NON FINANCIERS

Les principes de dépréciation des actifs non financiers sont détaillés dans la note 2.10.

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les Unités Génératrices de Trésorerie contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice. Les Unités Génératrices de Trésorerie sont des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Une Unité Génératrice de Trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

La valeur d'entrée des marques Darty et Vanden Borre a été déterminée sur la base de l'approche dite des « Relief From Royalties », qui consiste à évaluer la somme actualisée des économies de redevances (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent et correspond à la juste valeur des marques à la date d'acquisition. Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations à durée de vie indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les marques inscrites au bilan du Groupe sont les marques Darty, Vanden Borre et WeFix.

En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite en résultat opérationnel de l'exercice. Les goodwill inscrits au bilan du Groupe sont principalement issus de l'acquisition de Darty. Les principales valeurs des goodwill et des marques sont décomposées dans la note 15.

18.1 / 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 pour les marques et pour les Unités Génératrices de Trésorerie qui ont un goodwill au 31 décembre 2018 sont les suivants :

	Actualisation ^(a)		Croissance perpétuelle	
	2018	2017	2018	2017
Unité Génératrice de Trésorerie France	8,2 %	7,6 %	1,0 %	1,0 %
Unité Génératrice de Trésorerie Belgique	8,1 %	7,6 %	1,0 %	1,0 %
Marque Darty	9,2 %	8,6 %	1,0 %	1,0 %
Marque Vanden Borre	9,1 %	8,6 %	1,0 %	1,0 %

(a) Coût moyen pondéré du capital.

Le Groupe a lancé en 2017, un nouveau plan stratégique « Confiance+ ». Il s'agit du premier plan Fnac Darty. Ce plan prend appui sur la force des deux enseignes, et sur la bonne avancée de leur intégration. Au-delà du plan de synergies de 131 millions d'euros réalisées à fin 2018, le Groupe a pour ambition de créer la plateforme omnicanale de référence en Europe. Cette plateforme ouverte, de produits et de services, permettra aux clients du Groupe de bénéficier d'une expérience aux meilleurs standards, et aux partenaires de s'appuyer sur une plateforme de distribution spécialisée puissante. L'accord industriel conclu avec le groupe Carrefour, visant à mutualiser les achats de produits techniques et électroménagers en France, illustre les atouts du Groupe en matière de connaissance de gammes, et s'inscrit dans le déploiement de la plateforme Fnac Darty. Fnac Darty vise ainsi à moyen terme une croissance supérieure à ses marchés, et une marge opérationnelle de 4,5 % à 5 %.

Lors des tests de dépréciation relatifs aux goodwill et aux marques, les hypothèses de croissance à long terme utilisées ont été déterminées en tenant compte des taux de croissance relevés sur les derniers exercices et des perspectives de croissance issues du budget et du plan stratégique. Ainsi, les impacts attendus du plan stratégique « Confiance+ » ont été intégrés dans les hypothèses à moyen terme, retenues pour les tests de dépréciations.

18.2 / Tests de dépréciation des principales valeurs

18.2.1 Détermination de la valeur recouvrable des Unités Génératrices de Trésorerie et des marques

Pour toutes les Unités Génératrices de Trésorerie, la valeur recouvrable de l'Unité Génératrice de Trésorerie a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'Unité Génératrice de Trésorerie. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

La valeur recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur recouvrable des marques a été déterminée sur la base de la valeur d'utilité des marques définie par l'actualisation des économies de redevances (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent. Les projections des économies de redevances ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'une économie normative est ajoutée à la valeur des économies futures attendues.

La valeur recouvrable d'une marque est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

18.2.2 Les actifs et les marques à tester

- Les valeurs comptables des Unités Génératrices de Trésorerie se composent des éléments suivants :
 - goodwill ;
 - immobilisations incorporelles nettes ;
 - immobilisations corporelles nettes ;
 - dépôts et cautionnement liés aux actifs d'exploitation ;
 - impôts différés ;
 - besoin en fonds de roulement ;
 - provisions pour risque et charges.
- Les marques Darty et Vanden Borre font l'objet d'un test de dépréciation spécifique.

Conformément à la norme IAS 36, les actifs immobilisés incorporels ou corporels font l'objet de tests de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, et au minimum une fois par an pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (goodwill et marques). Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie dont l'utilisation génère des flux de trésorerie indépendants.

Lorsque la valeur recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel.

La valeur comptable d'une Unité Génératrice de Trésorerie inclut la valeur comptable des seuls actifs pouvant être directement attribués, ou affectés, sur une base raisonnable et cohérente, à l'Unité Génératrice de Trésorerie, et qui généreront les entrées de trésorerie futures utilisées lors de la détermination de la valeur d'utilité de l'Unité Génératrice de Trésorerie.

La valeur comptable d'une marque correspond à la valeur de la marque inscrite au bilan du Groupe.

18.2.3 Analyses de sensibilité

Les analyses de sensibilité menées au 31 décembre 2018, en cas de variation raisonnable des hypothèses de base et en particulier en cas de variation de plus ou moins 0,5 point du taux d'actualisation et de plus ou moins 0,5 point du taux de croissance à l'infini, ne génèrent pas de dépréciation complémentaire ni sur les Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe, ni sur les marques du Groupe.

18.3 / Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés n'ont pas conduit le Groupe à comptabiliser de pertes de valeur sur l'une de ses Unités Génératrices de Trésorerie.

NOTE 19 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2018	2017
Titres de participation	0,0	0,0
Instruments de dette à la juste valeur par le résultat	4,6	0,0
Actifs financiers disponibles à la vente	0,0	2,0
Dépôts et cautionnements	15,8	13,8
Autres	0,2	0,1
TOTAL	20,6	15,9

Au 31 décembre 2018, conformément à la norme IFRS 9, les instruments de dette à la juste valeur représentent l'investissement dans le fonds Daphni Purple. En 2017 conformément à la norme IAS 39 l'investissement dans le fonds Daphni Purple était classé dans les actifs disponibles à la vente. L'évolution de l'investissement dans le fonds Daphni Purple est liée à deux appels

de fonds pour un montant total de 1,4 million d'euros ainsi qu'à la valorisation de cet investissement à la valeur liquidative pour un montant de 1,2 million d'euros.

Les dépôts et cautionnements représentent les cautions des locations immobilières.

NOTE 20 STOCKS

(en millions d'euros)	2017	Autres variations	Variations de périmètre	Variations de change	2018
Stocks commerciaux bruts	1 106,5	10,7	1,1		1 118,3
Dépréciation des stocks	(33,7)	7,2	(0,1)		(26,6)
VALEUR NETTE DES STOCKS	1 072,8	18,0	1,0	0,0	1 091,8

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks :

■ sur la base de leur perspective d'écoulement ;

■ s'ils sont endommagés partiellement ;

■ s'ils sont complètement obsolètes ;

■ si le prix de vente est inférieur à la valeur nette de réalisation.

Évolution de la dépréciation

(en millions d'euros)

	2018	2017
AU 1^{er} JANVIER	(33,7)	(38,0)
(Dotations)/reprises	7,1	4,2
Différences de change		0,1
AU 31 DÉCEMBRE	(26,6)	(33,7)

NOTE 21 CRÉANCES CLIENTS

(en millions d'euros)	2017	Autres variations	Variations de périmètre	Variations de change	2018
Créances clients brutes	270,4	10,3	0,2		280,9
Dépréciation des créances clients	(5,2)	(3,9)			(9,1)
VALEUR NETTE	265,1	6,4	0,2	0,0	271,8

Une dépréciation des créances clients est comptabilisée en fonction de la valeur recouvrable estimée de la créance. L'appréciation de la valeur recouvrable varie selon les canaux de vente.

Évolution de la dépréciation

(en millions d'euros)

	2018	2017
AU 1^{er} JANVIER	(5,2)	(8,0)
(Dotations)/reprises	(3,9)	2,8
AU 31 DÉCEMBRE	(9,1)	(5,2)

NOTE 22 ACTIFS ET PASSIFS COURANTS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS**22.1 / Actifs et passifs courants**

(en millions d'euros)	2017	Variation des besoins en fonds de roulement	Variation de périmètre	Différence de change	2018
Stocks (1)	1 072,8	17,3	1,0	0,8	1 091,8
Créances clients débiteurs (2)	265,1	6,5	0,2	(0,0)	271,8
Créances clients créditeurs (3)	(22,0)	(52,3)	0,0	(0,1)	(74,4)
CRÉANCES CLIENTS NETTES (4) = (2) + (3)	243,1	(45,7)	0,2	(0,2)	197,4
Dettes fournisseurs créditeurs (5)	(1 765,6)	(96,8)	(2,1)	(0,6)	(1 865,1)
Dettes fournisseurs débiteurs et provisions (6)	172,1	68,8	0,0	0,0	240,9
DETTES FOURNISSEURS NETTES (7) = (5) + (6)	(1 593,5)	(28,0)	(2,1)	(0,6)	(1 624,2)
Dettes sociales (8)	(341,7)	87,3	(0,8)	(0,0)	(255,2)
Dettes et créances fiscales (hors IS) (9)	12,1	(88,7)	(0,2)	0,0	(76,7)
Autres dettes et créances d'exploitation (10)	(272,3)	44,4	0,1	0,0	(227,7)
AUTRES BFR D'EXPLOITATION (Σ 8 À 10)	(601,9)	43,1	(0,9)	0,0	(559,7)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (Σ 1 À 10)	(879,5)	(13,4)	(1,8)	0,0	(894,7)
Autres actifs et passifs financiers courants	3,8	(5,5)	0,0	0,0	(1,7)
Dettes et créances sur immobilisations opérationnelles	(18,8)	0,6	0,0	(0,0)	(18,3)
Créances et dettes d'impôts exigibles	2,9	(5,4)	(0,1)	0,0	(2,6)
ACTIFS ET PASSIFS COURANTS (a)	(891,6)	(23,7)	(1,9)	(0,0)	(917,2)

(a) Hors provisions courantes, emprunts et dettes financières à court terme et trésorerie et équivalents de trésorerie.

Compte tenu de la nature de ses activités, l'exposition du Groupe au risque de défaut de ses débiteurs ne peut avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le patrimoine du Groupe. Le poste « Autres dettes et créances d'exploitation » inclut les activités d'adhésion, d'extension de garantie, de billetterie et de coffrets cadeaux à la clientèle.

Les dettes fournisseurs créditeurs comprennent principalement les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs du Groupe. Elles comprennent également celles que les fournisseurs du Groupe ont cédées auprès d'établissements financiers dans le cadre de programmes d'affacturage inversé, la substance et les caractéristiques des dettes concernées n'étant pas notablement modifiées.

22.2 / Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants représentent au 31 décembre 2018 un montant de 191,3 millions d'euros et représentent à hauteur de 182,6 millions d'euros la part à plus d'un an des produits sur les extensions de garantie de Darty. Ce poste inclut également au 31 décembre 2018 la valorisation de l'engagement d'acquisition des intérêts minoritaires de WeFix pour 8,7 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, les passifs non courants représentaient un montant de 194,6 millions d'euros représentant la part à plus d'un an des produits sur les extensions de garantie de Darty.

NOTE 23 **CAPITAUX PROPRES****23.1 / Capital social**

Au 31 décembre 2018, le capital social s'élève à 26 605 439 euros, composé de 26 605 439 actions entièrement libérées de valeur nominale de 1 euro. Comparé à l'exercice 2017, le capital social est en diminution nette de 52 696 actions, représentant une valeur de 4,5 millions d'euros, prime d'émission incluse. En 2018 la diminution nette du capital social est liée, d'une part, à des augmentations de capital issues du plan d'actionnariat salarié (90 558 actions) et des dénouements des plans d'options de performance (54 996 actions) et, d'autre part, à une diminution suite à l'annulation de 198 250 actions dans le cadre du programme de rachat d'actions propres annoncé par le Groupe le 19 octobre 2018.

23.2 / Affectation du résultat

Aucun dividende n'a été distribué au titre de l'exercice 2017 en 2018.

NOTE 24 **AVANTAGES DU PERSONNEL ET ASSIMILÉS**

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France et des retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse.

Indemnités de fin de carrière et médailles du travail en France

En France, l'indemnité de retraite est un montant forfaitaire versé par la Société à l'employé quand ce dernier part à la retraite. Le montant de cette prestation dépend de la durée de service de l'employé à la date de la retraite et est défini par les conventions collectives et/ou d'entreprise. L'indemnité du plan de retraite ne fournit pas de droits acquis aux employés avant qu'ils atteignent l'âge de la retraite (droits non acquis). Les indemnités de départ à la retraite ne sont pas liées à d'autres prestations standards de retraite, telles que les pensions versées par la sécurité sociale ou les fonds complémentaires (Arrco et Agirc).

En France, les médailles du travail ne sont pas obligatoires mais sont symboliques : aucune obligation légale de verser une prestation aux salariés. Néanmoins, les entités françaises du Groupe ont choisi de donner une gratification à leurs salariés quand ils reçoivent l'une des médailles d'ancienneté accordées à 10 et 20 ans d'ancienneté au sein du Groupe.

Retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse

En Suisse, le plan de retraite est affilié à une fondation collective. La fondation porte les risques d'investissement et de longévité et transfère une partie des prestations de risque à une compagnie d'assurances.

Le Groupe n'a pas d'obligation au titre de coûts médicaux.

Fonds de pension au Royaume-Uni

Le fonds de pension britannique Comet correspond aux engagements de retraite des anciens salariés de Comet au Royaume-Uni.

Retraites surcomplémentaires

Système collectif de pension à prestations définies réservé à certains cadres supérieurs.

24.1 / 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>	2018	2017
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 1^{er} JANVIER	798,0	816,3
Coûts des services rendus de la période	10,5	10,5
Cotisations effectuées par les participants	0,5	0,5
Charges d'intérêts financiers	2,7	2,9
Coûts des services passés	0,6	0,3
Réévaluation du passif	(32,4)	21,3
Réductions	(8,4)	(7,1)
Prestations servies	(28,0)	(23,5)
Variation de périmètre	0,0	0,0
Variation des cours des monnaies étrangères	(3,8)	(23,2)
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DÉCEMBRE	739,7	798,0

La diminution de l'engagement en 2018 est principalement liée à la réévaluation du passif (expliquée par la hausse des taux d'actualisation produisant une baisse de l'engagement) ainsi qu'au niveau des prestations servies (28,0 millions d'euros au total Groupe, dont 20,7 millions d'euros concernant le fonds de pension britannique de la société Comet, repris suite au rachat de Darty en 2016).

La répartition de la valeur actualisée de l'engagement par type de régime et par pays au 31 décembre 2018 est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Fonds de pension – Royaume-Uni	554,9	610,2
Indemnités de fin de carrière – France	159,5	160,2
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	12,3	12,1
Retraites surcomplémentaires – France	4,9	7,7
Médailles du travail – France	7,8	7,4
Autres	0,3	0,4
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DÉCEMBRE	739,7	798,0

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2018	2017
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 1^{er} JANVIER	618,2	630,0
Cotisations effectuées par l'employeur	5,7	9,6
Cotisations effectuées par les participants	0,5	0,5
Intérêt financier sur actif	0,4	0,4
Prestations servies	(23,3)	(21,7)
Rendement réel des actifs	(19,0)	21,3
Autres	(0,1)	(0,1)
Variation de périmètre	0,0	0,0
Variation des cours des monnaies étrangères	(4,2)	(21,8)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 31 DÉCEMBRE	578,2	618,2

Pour l'ensemble des régimes, les paiements des prestations servis attendus en 2019 sont estimés à 21,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, les fonds des régimes à prestations définies financés sont investis à hauteur de 45,0 % dans des instruments d'emprunts.

Les actifs du régime du fonds de pension Britannique Comet sont répartis en deux types de catégories :

1. des fonds d'investissement axés sur le rendement ;
2. des fonds de garantie avec un risque limité.

Une couverture de passif est en place pour couvrir les risques liés aux taux d'intérêt et à l'inflation.

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017	2016 retraité *	2015	2014
Valeur actualisée de l'engagement	739,7	798,0	816,3	88,3	79,2
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(578,2)	(618,2)	(630,0)	(10,9)	(10,1)
DÉFICIT/(EXCÉDENT)	161,5	179,8	186,3	77,4	69,1
PROVISIONS NETTES COMPTABILISÉES AU PASSIF DU BILAN	161,5	179,8	186,3	77,4	69,1
dont provisions – activités poursuivies	161,5	179,8	186,3	77,4	69,1
dont provisions – activités non poursuivies	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

* Retraité de l'évaluation des actifs et passifs identifiables de Darty.

(en millions d'euros)	2018	2017
Fonds de pension – Royaume-Uni	3,4	18,6
Indemnités de fin de carrière – France	140,5	141,1
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	4,6	4,6
Retraites surcomplémentaires – France	4,9	7,7
Médailles du travail – France	7,8	7,4
Autres	0,3	0,4
PROVISIONS NETTES COMPTABILISÉES AU PASSIF DU BILAN	161,5	179,8

24.2 / Charges comptabilisées

La charge totale de 5,2 millions d'euros en 2018 (6,3 millions d'euros en 2017) comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2018	2017
Coûts des services rendus	10,5	10,5
Autres coûts	0,1	0,1
Coût financier net	2,4	2,5
Coûts des services passés pris en résultat	0,6	0,3
Réductions et règlements	(8,4)	(7,1)
CHARGE TOTALE	5,2	6,3
<i>Dont comptabilisée en charges opérationnelles</i>	2,8	3,8
<i>en charges financières nettes</i>	2,4	2,5
<i>en activités non poursuivies</i>	0,0	0,0

La diminution de la charge 2018 (5,2 millions d'euros) par rapport à 2017 (6,3 millions d'euros) s'explique principalement par un niveau élevé de *curtailment* (effet du plan de départ volontaire durant l'exercice).

24.3 / Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations de Fnac Darty sont les suivantes :

	2018	2017
Taux d'actualisation	2,9 % (Royaume-Uni) – 1 % (Suisse) – 1,65 % (France)	2,4 % (Royaume-Uni) – 0,75 % (Suisse) – 1,55 % (France)
Taux de croissance attendu des salaires	1,50 %	1,50 %

Conformément à la norme IAS 19 révisée, un taux unique est appliqué à la différence entre le passif du régime et l'actif du régime. Ce taux correspond au taux d'actualisation de la

dette actuarielle. Il est déterminé sur la base d'un sous-jacent d'obligations privées notées AA et d'une durée cohérente avec celle des régimes valorisés.

L'analyse de sensibilité considérant les hypothèses de taux d'actualisation à ± 50 points de base est représentée dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Indemnités de fin de carrière	Médailles du travail – France	Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	Retraites sur-complémentaires – France	Fonds de pension – Royaume-Uni	Autres	Total
Taux d'actualisation - 50 points de base	169,8	8,1	13,1	5,0	613,1	0,3	809,4
Valeur actualisée de l'engagement 2018	159,5	7,8	12,3	4,9	554,9	0,3	739,7
Taux d'actualisation + 50 points de base	150,0	7,5	11,5	4,9	502,2	0,3	676,4

NOTE 25 PROVISIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Variation de périmètre	Différence de change	Reclassement	2018
Provisions pour restructurations	41,0	8,5	(21,3)	(0,7)	0,0	0,0	0,0	27,5
Provisions pour litiges et contentieux	26,8	5,8	(5,4)	(6,6)	0,0	0,0	(0,7)	19,9
Autres provisions	4,7	1,8	0,0	(2,0)	0,0	0,0	0,0	4,5
PROVISIONS COURANTES	72,5	16,1	(26,7)	(9,3)	0,0	0,0	(0,7)	51,9
TOTAL	72,5	16,1	(26,7)	(9,3)	0,0	0,0	(0,7)	51,9
IMPACT RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		(16,1)		9,3				(6,8)
■ Résultat opérationnel courant		(5,9)		3,9				(2,0)
■ Autres produits et charges opérationnels non courants		(10,2)		5,4				(4,8)

En 2018, la baisse des provisions pour risques et charges est principalement liée à la reprise des provisions pour restructuration de la mise en place de la nouvelle organisation du Groupe suite à l'acquisition de Darty, au projet d'évolution de l'organisation et optimisation du service après-vente, ainsi qu'à la fermeture de l'entrepôt logistique Fnac de Wissous 2. Les dotations

correspondent principalement à la réorganisation de la relation client à distance.

Les provisions pour litiges et contentieux regroupent principalement les litiges et contentieux commerciaux et sociaux.

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Variation de périmètre	Différence de change	Reclassement	2017
Provisions pour restructurations	0,5	41,0	(0,5)	0,0	0,0	0,0	0,0	41,0
Provisions pour litiges et contentieux	26,8	11,7	(6,6)	(5,1)	0,0	0,0	0,0	26,8
Autres provisions	5,1	0,0	0,0	(0,4)	0,0	0,0	0,0	4,7
PROVISIONS COURANTES	32,4	52,7	(7,1)	(5,5)	0,0	0,0	0,0	72,5
TOTAL	32,4	52,7	(7,1)	(5,5)	0,0	0,0	0,0	72,5
IMPACT RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		(52,7)		5,5				(47,2)
■ Résultat opérationnel courant		(6,1)		4,5				(1,6)
■ AUTRES produits et charges opérationnels non courants		(46,6)		1,0				(45,6)

En 2017, l'augmentation des provisions pour risques et charges était principalement liée à la mise en place de la nouvelle organisation du Groupe suite à l'acquisition de Darty.

NOTE 26 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**26.1 / Analyse par catégorie de trésorerie**

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Trésorerie	916,0	766,4
Équivalents de trésorerie	2,6	8,5
TOTAL	918,6	774,9

Au 31 décembre 2018, les équivalents de trésorerie sont composés d'un montant de 2,6 millions d'euros alloués dans le cadre de la mise en œuvre du contrat de liquidité. Ce contrat est destiné à favoriser la liquidité des transactions et la régularité de cotation du titre Groupe.

En 2018, l'augmentation nette de la Trésorerie et des équivalents trésorerie de 143,7 millions d'euros s'explique principalement par la variation des flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles et des flux nets d'investissements opérationnels qui représentent un total de 152,7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, les équivalents de trésorerie relatifs à ce contrat de liquidité s'élevaient à 8,5 millions d'euros.

Les éléments comptabilisés par le Groupe en tant que « Trésorerie et équivalents de trésorerie » répondent aux critères repris dans la réponse de l'ANC du 27 novembre 2018 à l'AMF concernant le traitement comptable des fonds monétaires agréés au titre du règlement MMF. En particulier, les placements sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe et dans le strict respect des critères de qualification définis par la norme IAS 7 et la réponse de l'ANC. Au 31 décembre 2018, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

26.2 / Analyse par devise

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	%	2017	%
Euro	902,7	98,3 %	756,8	97,7 %
Franc suisse	7,3	0,8 %	9,0	1,2 %
Dollar américain	8,4	0,9 %	8,8	1,1 %
Livre sterling	0,0	0,0 %	0,3	0,0 %
Autres devises	0,2	0,0 %	0,0	0,0 %
TOTAL	918,6	100,0 %	774,9	100,0 %

NOTE 27 DETTES FINANCIÈRES**27.1 / Analyse de la dette par échéance de remboursement**

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	855,1	0,0	22,0	51,0	80,9	700,2	1,0
Emprunt obligataire 2023	650,0					650,0	
Ligne de crédit à moyen terme	200,0		20,0	50,0	80,0	50,0	
Autres dettes financières	2,6		0,1	0,4	0,9	0,2	1,0
Dettes sur contrats de location-financement	2,5		1,9	0,6			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME	56,1	56,1					
Intérêts capitalisés de l'emprunt obligataire 2023	5,3	5,3					
Titres de créances négociables	50,0	50,0					
Dettes sur contrats de location-financement	0,8	0,8					
TOTAL	911,2	56,1	22,0	51,0	80,9	700,2	1,0
%		6,2 %	2,4 %	5,6 %	8,9 %	76,8 %	0,1 %

Au 31 décembre 2018, les dettes financières brutes se composent principalement de l'emprunt obligataire à échéance 2023 pour un montant de 650 millions d'euros, ainsi que de la ligne de crédit à moyen terme pour un montant de 200 millions d'euros.

Fnac Darty a finalisé, le 18 avril 2018, la renégociation des conditions financières, et l'allongement de la maturité des facilités de crédit signées le 20 avril 2016 avec ses partenaires bancaires. La maturité finale de l'emprunt à terme (« Term Loan »), d'un notionnel de 200 millions d'euros, a été prolongée de deux ans, à avril 2023, avec un calendrier d'amortissement en conséquence.

La maturité de la ligne de crédit revolving, d'un notionnel de 400 millions d'euros, a également été étendue à avril 2023. Au-delà des extensions de maturité, cette opération reflète, dans l'amélioration des frais financiers, le renforcement du modèle opérationnel, et la nouvelle dimension de Fnac Darty.

Par ailleurs, en 2018, Fnac Darty a émis des titres de créances négociables à court terme pour financer son activité. Son montant total est de 300 millions d'euros et au 31 décembre 2018, il est utilisé à hauteur de 50 millions d'euros.

(en millions d'euros)

	2017	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	853,8	20,0	51,9	81,4	50,5	0,0	650,0
Emprunt obligataire 2023	650,0						650,0
Ligne de crédit à moyen terme	200,0	20,0	50,0	80,0	50,0		
Dettes sur contrats de location-financement	3,8		1,9	1,4	0,5		
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME	7,2	7,2					
Intérêts capitalisés de l'emprunt obligataire 2023	5,3	5,3					
Dettes sur contrats de location-financement	1,9	1,9					
Découverts bancaires	0,0	0,0					
Autres dettes financières	0,0	0,0					
TOTAL	861,0	27,2	51,9	81,4	50,5	0,0	650,0
%		3,2 %	6,0 %	9,5 %	5,9 %	0,0 %	75,5 %

27.2 / Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)

	2018	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2017	%
Euro	911,2	855,1	56,1	100,0 %	861,0	100,0 %
TOTAL	911,2	855,1	56,1		861,0	

27.3 / Dette brute par catégorie

La dette brute du Groupe se répartit comme suit :

(en millions d'euros)

	2018	2017
Emprunt obligataire 2023	655,3	655,3
Ligne de crédit à moyen terme	200,0	200,0
Dettes sur contrats de location-financement	3,3	5,7
Titres de créances négociables	50,0	0,0
Autres dettes financières	2,6	0,0
TOTAL	911,2	861,0

NOTE 28

EXPOSITION AUX RISQUES DE MARCHÉ DE TAUX D'INTÉRÊT, DE CHANGE ET AUX FLUCTUATIONS DE COURS DE BOURSE

Au 31 décembre 2018 l'exposition aux différents risques de marché s'analyse de la manière suivante :

28.1 / 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 2018			
	2018	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	718,5	718,5		
ACTIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	718,5	718,5	0,0	0,0
Autres dettes financières	255,9	50,8	204,1	1,0
PASSIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	255,9	50,8	204,1	1,0

<i>(en millions d'euros)</i>	Échéancier pour 2017			
	2017	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	675,1	675,1		
ACTIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	675,1	675,1	0,0	0,0
Autres dettes financières	205,7	21,9	183,8	0,0
PASSIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	205,7	21,9	183,8	0,0

Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

La dette du Groupe est essentiellement constituée d'un emprunt obligataire de 650 millions d'euros à taux fixe. Une évolution des taux concernerait ainsi essentiellement les financements bancaires du Groupe, à taux variable, et comprenant une composante variable (Euribor) floorée à 0 %.

En conséquence, au 31 décembre 2018, sur la base des éléments présentés ci-dessus, une variation de plus ou moins 50 points de base des taux d'intérêt n'aurait pas d'impact significatif sur le résultat avant impôt du Groupe, en année pleine.

<i>(en millions d'euros)</i>	Impact résultat
Au 31 décembre 2018	
Variation de + 50 points de base	(0,0)
Variation de - 50 points de base	0,0

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

28.2 / Exposition aux risques de change

Fnac Darty utilise pour la gestion du risque de change des instruments de change à terme, afin de couvrir ses risques commerciaux d'export et d'import.

Par ailleurs, le Groupe peut être amené à mettre en place des stratégies optionnelles simples (achat d'options ou tunnels) pour couvrir des expositions futures.

Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 9, ces instruments dérivés sont analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture. Ces instruments dérivés de change sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

Les dérivés de change du Groupe traités en gestion à des fins de couverture ne sont pas documentés dans le cadre de la comptabilité de couverture au regard de la norme IFRS 9 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte les autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017 ces dérivés incluent principalement un contrat de couverture de change en dollars.

(en millions d'euros)	2018	Dollar américain
COUVERTURES DE DÉRIVÉS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	43,7	43,7
Achats à terme & swaps achat à terme	43,7	43,7

(en millions d'euros)	2017	Dollar américain
COUVERTURES DE DÉRIVÉS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	50,4	50,4
Achats à terme & swaps achat à terme	50,4	50,4

Au 31 décembre 2018, l'exposition bilancielle du Groupe en devise de transaction autre que l'euro était la suivante :

(en millions d'euros)	2018	Dollar américain	Franc suisse	Hong Kong dollar
Créances commerciales exposées	0,8		0,8	
Autres actifs financiers exposés	15,9	8,4	7,3	0,2
Dettes fournisseurs exposées	16,8		16,8	
Dettes financières exposées	0,0			
EXPOSITION BRUTE AU BILAN	(0,1)	8,4	(8,7)	0,2
Instruments de couverture	0,0			
EXPOSITION BRUTE APRÈS GESTION	(0,1)	8,4	(8,7)	0,2

(en millions d'euros)	2018	Dollar américain	Franc suisse	Hong Kong dollar
Actifs monétaires	16,7	8,4	8,1	0,2
Passifs monétaires	16,8	0,0	16,8	0,0
EXPOSITION BRUTE AU BILAN	(0,1)	8,4	(8,7)	0,2
Instruments de couverture	0,0			
EXPOSITION BRUTE APRÈS GESTION	(0,1)	8,4	(8,7)	0,2

Les créances commerciales et les dettes fournisseurs en devises exposées au risque de change concernent les opérations courantes.

Les autres actifs financiers exposés sont constitués des créances et prêts ainsi que des soldes bancaires, des placements et équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition.

La politique de gestion du risque de change du Groupe consiste à réduire le risque de change intrinsèque à l'activité des entités du Groupe, en sécurisant les politiques de prix et les marges brutes sur les importations et les exportations du Groupe au plus tard lorsque l'entité s'engage et à interdire toute spéculation. La gestion du risque de change est encadrée par une procédure interne qui vise à couvrir les risques dès leur identification.

Analyse de sensibilité au risque de change

L'analyse de sensibilité exclut les impacts liés à la conversion des états financiers de chaque entité de Fnac Darty dans sa monnaie de présentation (euro) ainsi que la valorisation de la position de change bilancielle considérée comme non significative en date d'arrêté.

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments dérivés de change en cas d'une variation instantanée de 10 % des cours de change de l'Euro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (principalement le dollar américain) est non significatif.

28.3 / Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Dans le cadre de ses opérations courantes, le Groupe intervient sur les actions émises par le Groupe. Au 31 décembre 2018, aucune opération de couverture relative au risque actions n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IFRS 9.

28.4 / Autres risques de marché – Risques de crédit

Compte tenu du grand nombre de clients, il n'y a pas de concentration du risque de crédit sur les créances détenues par le Groupe. De façon générale, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit particulier sur ses actifs financiers.

28.5 / Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée par le Groupe à l'aide des procédures de reporting financier du Groupe.

L'analyse suivante porte sur les engagements contractuels des dettes financières et dettes fournisseurs et inclut notamment les intérêts à payer. Les flux futurs de trésorerie présentés n'ont pas fait l'objet d'actualisation.

Il n'est pas prévu sur la base des données en date de clôture que les flux de trésorerie indiqués se produisent de façon anticipée et pour des montants sensiblement différents de ceux indiqués dans l'échéancier.

Les flux relatifs aux dérivés de change sont non significatifs.

	2018				
	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	911,2	(911,2)	(56,1)	(854,1)	(1,0)
Dettes fournisseurs	1 865,2	(1 865,2)	(1 865,2)		
TOTAL	2 776,4	(2 776,4)	(1 921,3)	(854,1)	(1,0)
	2017				
	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	861,0	(861,0)	(27,2)	(183,8)	(650,0)
Dettes fournisseurs	1 764,0	(1 764,0)	(1 764,0)		
TOTAL	2 625,0	(2 625,0)	(1 791,2)	(183,8)	(650,0)

NOTE 29

CLASSIFICATION COMPTABLE ET VALEUR DE MARCHÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS

	2018	Ventilation par classification comptable					2017
	Valeur de marché	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti	Niveau d'évaluation	Valeur au bilan
<i>(en millions d'euros)</i>							
ACTIFS NON COURANTS							
Actifs financiers non courants	20,6	20,6	4,6		16,0		15,9
<i>Instruments de dette à la juste valeur</i>	4,6	4,6	4,6			Niveau 2	2,0
<i>Dépôts et cautionnements</i>	15,8	15,8			15,8		13,8
<i>Autres actifs financiers non courants</i>	0,2	0,2			0,2		0,1
ACTIFS COURANTS							
Créances clients	271,8	271,8			271,8		265,1
Autres actifs financiers courants	14,2	14,2			14,2		22,3
<i>Instruments dérivés actifs avec comptabilité de couverture</i>	0,5	0,5		0,5		Niveau 2	0,0
<i>Autres actifs financiers courants</i>	13,7	13,7	13,7				22,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	918,6	918,6	918,6			Niveau 1	774,9
PASSIFS NON COURANTS							
Emprunts et dettes financières à long terme	841,4	855,1			855,1		884,0
<i>Emprunt obligataire 2023</i>	636,3	650,0			650,0	Niveau 1	680,2
<i>Ligne de crédit à moyen terme</i>	200,0	200,0			200,0		200,0
<i>Dettes sur les contrats de location-financement</i>	2,5	2,5			2,5		3,8
<i>Autres dettes financières</i>	2,6	2,6			2,6		
PASSIFS COURANTS							
Emprunts et dettes financières à court terme	56,1	56,1			56,1		7,2
<i>Titres de créances négociables</i>	50,0	50,0			50,0		0,0
<i>Intérêts capitalisés de l'emprunt obligataire 2023</i>	5,3	5,3			5,3		5,3
<i>Dettes sur contrats de location-financement</i>	0,8	0,8			0,8		1,9
Autres passifs financiers courants	15,9	15,9			15,9		18,5
<i>Instruments dérivés passifs avec comptabilité de couverture</i>						Niveau 2	0,8
<i>Autres passifs financiers courants</i>	15,9	15,9	15,9				17,7
Dettes fournisseurs	1 876,7	1 876,7			1 876,7		1 765,6

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les différentes techniques de valorisation pour chacun des instruments financiers. Ainsi, le Groupe distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des deux modes de valorisation utilisés (prix cotés et techniques de valorisation) et s'appuie sur cette classification, en conformité avec les normes comptables internationales, pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur par résultat en date d'arrêté :

- **catégorie de niveau 1** : instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;
- **catégorie de niveau 2** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;
- **catégorie de niveau 3** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

NOTE 30 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Dettes financières brutes	911,2	861,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(918,6)	(774,9)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	(7,4)	86,1

NOTE 31 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2018 à 918,6 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>	2018	2017
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU BILAN	918,6	774,9
Découverts bancaires	0,0	0,0
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	918,6	774,9

La variation de la trésorerie et équivalents de trésorerie entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018 est une amélioration de 143,7 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Flux nets liés aux activités opérationnelles	270,3	311,1
Flux nets liés aux activités d'investissement	(131,1)	(113,7)
Flux nets liés aux activités de financement	5,6	(19,9)
Flux nets liés aux activités non poursuivies	(0,6)	(56,2)
Incidence de variations des cours de change	(0,5)	(2,3)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	143,7	119,0

31.1 / Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles résultent essentiellement des principales activités génératrices de trésorerie du Groupe et s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	341,0	353,1
Variation du besoin en fonds de roulement	1,1	56,3
Impôts sur le résultat payés	(71,8)	(98,3)
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	270,3	311,1

En 2018, les flux nets liés aux activités opérationnelles génèrent une ressource de 270,3 millions d'euros.

La formation de la capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Résultat net des activités poursuivies	149,6	124,5
Dotations et reprises courantes & non courantes sur actifs non courants et provisions pour risques et charges	93,5	140,7
Pertes de valeur sur actif opérationnel non courant	0,0	0,0
Charges/produits non décaissables liés aux stock-options et assimilés	0,0	0,0
Résultat de cession courant des actifs opérationnels	(4,9)	0,9
Résultat de cession non courant des actifs opérationnels	0,0	1,1
Résultat de cession non courant d'actifs financiers	0,0	0,2
Charges et produits d'impôts différés	(10,2)	(12,4)
Actualisation des provisions pour retraites & autres avantages similaires	2,4	3,1
Dotations et reprises financières sur actifs financiers non courants	(1,2)	0,0
Autres éléments sans contrepartie en trésorerie	0,0	0,0
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT	229,2	258,1
Charges et produits d'intérêts financiers	36,5	34,4
Dividendes reçus	0,0	(0,1)
Charge nette d'impôt exigible	75,3	60,7
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT AVANT IMPÔTS, DIVIDENDES ET INTÉRÊTS	341,0	353,1

31.2 / 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 2018 représentent une dépense de 131,1 millions d'euros. Sur l'exercice 2017, ils représentaient une dépense de 113,7 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Investissements opérationnels nets	(117,6)	(111,9)
Investissements financiers nets	(13,5)	(1,8)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(131,1)	(113,7)

Les investissements opérationnels nets réalisés par le Groupe au cours de l'exercice 2018 représentent une dépense de 117,6 millions d'euros. Les investissements ont notamment permis l'ouverture de nouveaux magasins (en France, Suisse, Espagne, Belgique), l'automatisation des entrepôts logistique, la création d'espaces Darty dans les magasins Fnac, l'implantation d'Espaces cuisine dans le réseau Darty, le développement des sites internet du Groupe, l'augmentation des coûts informatiques

pour accompagner la mise en place des synergies au sein du Groupe, ainsi que la digitalisation de magasins existants afin d'améliorer l'expérience client.

D'une façon générale, les investissements ont vocation à soutenir la stratégie du Groupe et notamment la complémentarité des enseignes Fnac et Darty, l'omnicanal et le digital.

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(43,0)	(43,2)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(79,5)	(69,4)
Variation des avances & acomptes sur immobilisations	0,0	0,0
Variation des dettes sur immobilisations	4,6	(1,3)
TOTAL DES ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS	(117,9)	(113,9)
Cessions d'immobilisations	0,3	2,0
TOTAL DES ACQUISITIONS ET CESSIONS D'IMMOBILISATIONS	(117,6)	(111,9)

Les investissements financiers nets du Groupe présentent un décaissement de 13,5 millions d'euros en 2018 contre un décaissement de 1,8 million d'euros en 2017.

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(11,2)	(0,3)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	0,0	0,0
Acquisitions d'autres actifs financiers	(2,3)	(1,5)
Cessions d'autres actifs financiers	0,0	0,0
Intérêts et dividendes reçus	0,0	0,0
INVESTISSEMENTS FINANCIERS (NETS)	(13,5)	(1,8)

En 2018, les acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise représentent le décaissement dans le cadre de l'acquisition d'une participation de 51 % dans la société WeFix. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé pour acquérir les participations minoritaires dans WeFix via un pacte d'actionnaires organisant les conditions de cette acquisition.

Les acquisitions d'autres actifs financiers incluent principalement les deux appels de fonds Daphni Purple pour 1,4 million d'euros.

Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à souscrire les 49 % de parts restantes de Daphni pour 3,4 millions d'euros.

En 2017, les acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise représentaient les ajustements du prix d'acquisition de Darty.

Les acquisitions d'autres actifs financiers incluaient pour 1,5 million d'euros d'investissement dans le fonds Daphni Purple.

31.3 / 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)	2018	2017
Augmentation/Diminution de capital	6,8	11,9
Autres opérations avec les actionnaires	0,0	(3,9)
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle	(14,4)	4,2
Dividendes versés aux actionnaires	0,0	(0,2)
Émission d'emprunts	0,0	0,0
Remboursement d'emprunts	0,0	0,0
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	50,2	(2,5)
Intérêts versés et assimilés	(32,5)	(20,9)
Financement du fonds de pension Comet	(4,5)	(8,5)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	5,6	(19,9)

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement présentent une ressource de 5,6 millions d'euros en 2018 contre une dépense de 19,9 millions d'euros en 2017.

En 2018 :

- l'augmentation de capital de 6,8 millions d'euros représente la création de 90 558 actions créées pour servir le plan d'actionnariat salarié du Groupe mis en œuvre auprès des salariés en Belgique, Espagne, France, Pays-Bas, Portugal et Suisse ;
- les décaissements de 14,4 millions d'euros d'acquisition d'actions d'auto-contrôle représentent pour 11,2 millions d'euros la première tranche du programme de rachat d'actions propres. Ce poste inclut également un décaissement net de 3,2 millions d'euros lié à l'acquisition et cessions d'actions Fnac Darty réalisées dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2018, le Groupe détenait 61 000 actions d'auto-contrôle ;
- l'augmentation nette des dettes financières de 50,2 millions d'euros inclut l'émission de titres de créance négociables à court terme (NEU CP) pour un montant net de remboursements pour 50,0 millions d'euros. En 2018, Fnac Darty a émis ces titres de créances négociables à court terme pour financer son activité d'exploitation ;

- les intérêts versés et assimilés représentent les intérêts financiers des instruments mis en place pour le financement Groupe.

En 2017 :

- l'augmentation de capital de 11,9 millions d'euros représentait la création de 535 364 actions créées pour servir la rémunération des plans d'options de performance dénoués en 2017 et 2016. Cette augmentation était compensée par la variation de la dette envers les bénéficiaires des plans d'options qui avaient versé la trésorerie sur 2016 pour 3,9 millions d'euros ;
- les encaissements pour acquisition d'actions d'auto-contrôle représentaient principalement le remboursement d'actions Darty détenues par UBS dans le cadre des plans de rémunération en action des managers de l'ex-Groupe Darty. Ce poste incluait également les décaissements et encaissement liés à l'acquisition d'actions Fnac Darty réalisée dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2017, le Groupe ne détenait pas d'action d'auto-contrôle ;
- en 2017, la diminution des autres dettes financières pour 2,5 millions d'euros correspondait à des diminutions de dettes de contrats de location-financement. Ce flux n'a pas de contrepartie de trésorerie ;

- les intérêts versés et assimilés représentaient les intérêts financiers des instruments mis en place pour le financement Groupe. De plus, en 2017 ce poste incluait un montant de 10,0 millions d'euros reçu par le Groupe dans le cadre d'une avance de trésorerie accordée par le Crédit Agricole au titre de la compensation financière sur des encaissements de crédits et cartes de paiement.

31.4 / Financement du fonds de pension Comet

Le financement du fonds de pension britannique Comet qui a été intégré lors de l'acquisition de Darty limited représente les décaissements effectués par le Groupe dans le cadre des engagements de retraite pour les anciens salariés de Comet au Royaume-Uni. Le financement du fonds de pension Comet avait été renégocié en 2017. À partir du mois de juillet 2017, il est de 4,0 millions de livres sterling par an, contre un montant de 10,0 millions de livres sterling précédemment.

NOTE 32 ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

Une activité non poursuivie, cédée ou en vue d'être cédée est définie comme une composante d'une entité ayant des flux de trésorerie identifiables du reste de l'entité et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble

des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités non poursuivies », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

32.1 / Résultat des activités non poursuivies

(en millions d'euros)	2018	2017
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		58,5
Coût des ventes		(45,7)
MARGE BRUTE	0,0	12,8
Charges de personnel		(6,8)
Autres produits et charges opérationnels courants		(13,1)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	0,0	(7,1)
Autres produits et charges opérationnels non courants	0,3	(75,1)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	0,3	(82,1)
Charges financières (nettes)	0,0	(4,8)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	0,3	(87,0)
Impôt sur le résultat	0,0	0,0
RÉSULTAT NET	0,3	(87,0)

En 2018, le résultat des activités non poursuivies inclut un résultat net positif de 0,3 million d'euros pour les activités non poursuivies du Groupe en Italie.

Fnac Darty avait cédé en 2017 sa filiale Fnac Brésil au groupe Livraria Cultura. En 2017, le résultat des activités non poursuivies incluait l'activité Fnac Brésil pour un résultat net de - 87,6 millions d'euros ; il incluait également un résultat net positif de 0,6 million d'euros pour les activités non poursuivies de l'enseigne Darty en Italie et en Turquie.

32.2 / Flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies

(en millions d'euros)	2018	2017
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(0,6)	(19,2)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		0,0
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		0,0
FLUX NETS DE TRÉSORERIE	(0,6)	(19,2)
Trésorerie d'ouverture ou flux nets et variation des flux intragroupes		(37,0)
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	(0,6)	(56,2)

En 2018, les flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies incluent l'activité du Groupe en Italie pour un montant de 0,6 million d'euros.

En 2017, les flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies incluent l'activité de Fnac Brésil jusqu'à la date de cession pour un flux net de - 15,0 millions d'euros, ainsi que les flux liés à la recapitalisation et abandons de créances de Fnac Brésil pour un montant de - 41,2 millions d'euros.

32.3 / Actifs détenus en vue de la vente et dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente

(en millions d'euros)	2018	2017
Actifs détenus en vue de la vente	0,0	3,1
<i>Actifs liés à des magasins en cours de cession</i>	<i>0,0</i>	<i>3,1</i>
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	1,3	6,2
<i>Passifs liés à des magasins en cours de cession</i>	<i>1,3</i>	<i>6,2</i>

En 2018 et 2017, les actifs détenus en vue de la vente et les dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente représentent les actifs et dettes associés des points de ventes à céder dans le cadre de la décision de l'Autorité de la concurrence au titre de la décision 16-DCC-111 du 27 juillet 2016.

L'Autorité de la concurrence a rendu, le 27 juillet 2018, une décision portant sur les conditions d'exécution des engagements souscrits au titre de la décision 16-DCC-111 du 27 juillet 2016, relative à la prise de contrôle exclusif de Darty par la Fnac. Fnac Darty devait procéder avant le 31 juillet 2017 à la cession de six points de vente. Trois points de vente ont été cédés à des repreneurs agréés par l'Autorité de la concurrence. Pour les points de vente non cédés de Darty Belleville et Darty Saint-Ouen, Fnac Darty avait soumis un repreneur conformément à ses engagements, que l'Autorité n'a pas agréé. Pour le point de vente

de Fnac Beaugrenelle, Fnac Darty avait sollicité une extension du délai d'exécution de son engagement, que l'Autorité a également refusé. Le collège de l'Autorité de la concurrence avait décidé de se saisir le 18 avril 2017 pour vérifier les conditions dans lesquelles le Groupe exécutait les engagements qu'il a pris. L'instruction s'est poursuivie depuis lors. Dans sa décision du 27 juillet 2018, l'Autorité a demandé la cession des magasins Darty Passy et Darty Montmartre en substitution des engagements de cession de Darty Saint-Ouen, Darty Belleville et Fnac Beaugrenelle, et a prononcé une sanction de 20 millions d'euros. Le règlement de l'amende a été effectué au mois de novembre 2018. Un recours est actuellement pendant devant le Conseil d'État à l'encontre de cette sanction. Au 31 décembre 2018 le Groupe a cédé le magasin de Darty Passy et signé une promesse de vente pour le magasin de Darty Montmartre.

NOTE 33

PASSIFS ÉVENTUELS, ENGAGEMENTS CONTRACTUELS
NON COMPTABILISÉS ET RISQUES ÉVENTUELS

33.1 / Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans les notes précédentes.

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2018
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple	211,0	260,8	48,0	519,8
Obligations d'achat irrévocables	27,0	7,0	0,0	34,0
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	238,0	267,8	48,0	553,8

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2017
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple	206,4	279,6	49,0	535,0
Obligations d'achat irrévocables	21,9	13,5	0,0	35,4
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	228,3	293,1	49,0	570,4

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)	2018	2017
À moins d'un an	(0,8)	(3,9)
De un à cinq ans	(2,5)	(1,8)
À plus de cinq ans	0,0	
Frais financiers inclus	0,0	0,0
VALEUR ACTUALISÉE DES LOYERS FUTURS	(3,3)	(5,7)

33.2 / Nantissements et sûretés réelles

Dans le cadre de l'acquisition de Darty, le Groupe a mis en place de nouvelles sources de financement, destinées à financer la composante en numéraire de l'acquisition et à refinancer l'ensemble des emprunts et lignes bancaires existantes dans chacune des deux sociétés.

La maturité du Contrat de Crédit Senior d'un montant total de 600 millions d'euros, initialement de 5 ans à compter de sa signature le 20 avril 2016, a été renégociée en 2018 et s'établit désormais en avril 2023. Le Contrat de Crédit Senior se décompose en deux lignes :

- un prêt à moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) d'un montant de 200 millions d'euros, amortissable à compter du 54^e mois, contre le 30^e initialement, suite à la renégociation menée en 2018 ;

- une ligne de crédit revolving (*Revolving Facility*) d'un montant de 400 millions d'euros, destinée à financer les variations de trésorerie liées à la saisonnalité.

En outre, Le 22 septembre 2016, Fnac Darty a émis avec succès des obligations senior pour un montant de 650 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans.

Afin de cautionner ces lignes de financement souscrites par la société Fnac Darty SA, les sociétés suivantes du Groupe se sont portées garantes : Fnac Darty Participations et Services SA, Fnac Direct, Établissements Darty et fils, Darty Grand Est, Darty Grand Ouest, Fnac Belgium et Fnac Vanden Borre.

33.3 / Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2018	2017
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Montant de la ligne de crédit non utilisée à la date de clôture	0,0	400,0	0,0	400,0	400,0
Autres garanties reçues	24,5	16,9	26,1	67,5	47,7
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	24,5	416,9	26,1	467,5	447,7
Garanties sur loyer, cautions immobilières	9,6	15,3	16,9	41,8	40,6
Autres engagements	86,2	34,6	84,8	205,6	213,8
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	95,8	49,9	101,7	247,4	254,4

La ligne de crédit revolving mobilisable « Revolving Facility » d'un montant de 400 millions d'euros n'a pas fait l'objet d'un tirage au 31 décembre 2018, et constitue donc un engagement hors bilan reçu.

L'augmentation des autres garanties reçues s'explique en partie par la forte hausse des cautions liées à de nouveaux contrats de franchises (hausse de 6,5 millions d'euros).

La diminution des autres engagements donnés de 8,2 millions d'euros est principalement liée à la non-reconduction d'une caution de 15 millions de dollars au bénéfice d'Apple, garantissant les engagements avec Fnac Brésil, cette filiale ayant été cédée en 2017.

Par ailleurs, les autres engagements donnés comprennent deux cautions pour un montant global de 83,0 millions de livres (contre-valeur de 92,8 millions d'euros) :

- une caution de 23,0 millions de livres donnée par Darty en 2012, lors de la cession de Comet, et reconduite le 23 juin 2017 jusqu'en février 2022 ;
- une caution supplémentaire de 60,0 millions de livres, d'une durée de 20 ans, donnée le 23 juin 2017 par le Groupe afin de garantir ses obligations dans le fonds de pension britannique Comet.

33.4 / Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

33.5 / Procès et litiges

Les sociétés et entreprises du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions.

Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés ou entreprises du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucun autre litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige, pris individuellement, n'est significatif à l'échelle de la Société ou du Groupe.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun autre litige ou arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat du Groupe.

NOTE 34 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Partie liée ayant un contrôle sur Fnac Darty

Au 31 décembre 2018, le groupe Ceconomy Retail International détient 24,3 % du capital et 24,3 % des droits de vote de Fnac Darty. Sur l'exercice 2018, aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'est à mentionner.

Au 31 décembre 2018, la société SFAM détient 11,4 % du capital et 11,4 % des droits de vote de Fnac Darty et n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty. Ainsi la société SFAM n'est pas une partie liée.

Au 31 décembre 2018, le groupe Vivendi Universal compte deux membres indépendants au conseil d'administration de Fnac Darty sans en être actionnaire. Ainsi, le groupe Vivendi n'est plus une partie liée.

Au 31 décembre 2017, le groupe Ceconomy Retail International détenait 24,2 % du capital et 24,2 % des droits de vote de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2017, le groupe Vivendi Universal détenait 11,05 % du capital et 11,05 % des droits de vote de Fnac Darty.

Aucune opération sur l'exercice 2017, entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'était à dénombrer.

Sur l'exercice 2017, les principales opérations entre le groupe Vivendi Universal et l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty étaient les suivantes :

- refacturation par la société Universal fournisseur de produits musicaux, pour un montant total de 25,3 millions d'euros hors taxe ;
- refacturation par la société Activation Blizzard fournisseur de produits digitaux, pour un montant total de 5,9 millions d'euros hors taxe ;
- refacturation par la société Universal client de produits musicaux, pour un montant total de 0,2 million d'euros hors taxe ;
- refacturation par la société L'Olympia fournisseur de ventes de billetterie, pour un montant total de 5,3 million d'euros hors taxe ;
- refacturation par le groupe Canal+ fournisseur d'abonnement, pour un montant total de 0,2 million d'euros hors taxe.

NOTE 35 LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS**Avantages à court terme**

Le périmètre des principaux dirigeants correspond au comité exécutif du Groupe. La rémunération constatée en charge est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 ^(a)	2017 ^(a)
Avantages à court terme	6,4	11,6
Indemnités de fin de contrat de travail	0,2	1,0

(a) Montants y compris les charges sociales.

Avantages à long terme

En 2018, deux dispositifs de rémunération variable pluriannuelle liés aux dispositifs d'options de performance et d'actions gratuites sont arrivés tout ou partie à échéance.

En application de la norme IFRS 2, il a été procédé à la mise à jour du nombre d'instruments arrivés à échéance, annulés et attribués au cours de l'exercice. Le taux de la volatilité du cours de l'action Fnac Darty a été maintenu à 25 %. La charge ainsi évaluée selon IFRS 2 de ces dispositifs de rémunération pluriannuelle s'élève en 2018 à 3,6 millions d'euros chargés et en 2017 à 6,0 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 2016 d'actions gratuites est arrivé à échéance au 16 juin 2018 pour les résidents français. L'acquisition du plan était soumise à des conditions de performance (moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 17 juin 2018 à 89,80 euros) qui ont été atteintes, 100 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 16 juin 2018. Ces actions pourront être cédées à l'issue d'une période de conservation de deux ans.

La deuxième tranche du plan 2015 en options de performance a été acquise au 30 septembre 2018. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 30 septembre 2018 (moyenne à 70,25 euros) et des conditions de performance, 100 % des options de la deuxième tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 30 septembre 2018. Ces options peuvent être levées entre le 1^{er} octobre 2018 et le 30 septembre 2019.

NOTE 36 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires hors taxes des commissaires aux comptes de la société Fnac Darty, société mère du Groupe et du réseau associé, se ventilent de façon suivante :

	2018							
	Deloitte & Associés				KPMG			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<i>(en millions d'euros)</i>								
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
■ Émetteur	0,3	46 %		0 %	0,3	44 %		0 %
■ Filiales intégrées globalement	0,3	54 %	0,2	76 %	0,3	51 %	0,2	53 %
SOUS-TOTAL	0,6	99 %	0,2	76 %	0,6	95 %	0,2	53 %
Services autres que la certification des comptes								
■ Émetteur	0,0	0 %		0 %	0,0	5 %		0 %
■ Filiales intégrées globalement	0,0	1 %	0,1	24 %	0,0	0 %	0,2	47 %
SOUS-TOTAL	0,0	1 %	0,1	24 %	0,0	5 %	0,2	47 %
TOTAL	0,6	100 %	0,3	100 %	0,6	100 %	0,3	100 %

Les services autres que la certification des comptes se composent principalement de missions de consultation sur le contrôle interne, de consultations techniques et des attestations diverses.

	2017							
	Deloitte & Associés				KPMG			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<i>(en millions d'euros)</i>								
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
■ Émetteur	0,2	27 %	0,0	0 %	0,2	33 %	0,0	0 %
■ Filiales intégrées globalement	0,3	45 %	0,2	86 %	0,3	54 %	0,2	100 %
SOUS-TOTAL	0,5	72 %	0,2	86 %	0,5	86 %	0,2	100 %
Services autres que la certification des comptes								
■ Émetteur	0,2	25 %	0,0	0 %	0,1	13 %	0,0	0 %
■ Filiales intégrées globalement	0,0	3 %	0,0	14 %	0,0	1 %	0,0	0 %
SOUS-TOTAL	0,2	28 %	0,0	14 %	0,1	14 %	0,0	0 %
TOTAL	0,7	100 %	0,2	100 %	0,6	100 %	0,2	100 %

NOTE 37 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 17 janvier 2019, Fnac Darty annonce être en négociations exclusives avec le groupe Lagardère, en vue de l'acquisition de Billetreduc.com par sa filiale France Billet, spécialiste de la billetterie culturelle et loisirs.

Leader de la billetterie en France avec une offre de 60 000 spectacles par an, France Billet a une forte présence territoriale qui s'exprime au travers d'un réseau de distribution multicanal et multi-enseignes. France Billet proposerait, grâce à cette acquisition, une offre de billetterie plus large et diversifiée afin de renforcer son action en faveur de la diversité culturelle, de la découverte de nouveaux talents et de l'accès à la culture pour tous les publics.

Acteur référent de la distribution de billets d'événements vendus en « dernière minute » en France, Billetreduc.com apporterait à France Billet une offre complémentaire de billetterie sur le marché du *last minute* en croissance, lui permettant de capter un nouveau public et de renforcer son attractivité auprès des organisateurs d'événements.

L'objectif de Fnac Darty est de finaliser l'opération au cours du premier trimestre 2019.

Le 18 février 2019, Fnac Darty a annoncé la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque

Européenne d'Investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « Plan Juncker » cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale de Fnac Darty en soutien du déploiement de « Confiance+ ». Ce nouveau financement permet à Fnac Darty de bénéficier du soutien d'une institution financière européenne de premier plan, dans un contexte de forte concurrence des *pure players* non européens. Le Groupe dispose déjà d'une structure de financement très solide, équilibrée entre dette bancaire et obligataire, ainsi que d'une excellente liquidité grâce à une ligne de crédit revolving de 400 millions d'euros, non tirée. Ce financement permet au Groupe de saisir une opportunité de mise en place de dette long terme, avec une maturité maximale de 9 ans, à des conditions très attractives. Le Groupe dispose de 18 mois pour tirer cette ligne.

Conjointement à la mise en place de ce financement, la solidité financière du Groupe a également été soulignée par Standard & Poor's, qui a relevé au mois de mars 2019 la note de crédit long terme du Groupe à BB+ après avoir rehaussé la perspective de la notation de Fnac Darty à « positive » au mois d'avril 2018. De plus, afin de démontrer son soutien à la recherche crédit indépendante au niveau européen, le Groupe annonce en parallèle, avoir reçu la notation BBB- de la part de Scope Ratings. Ce rating vient compléter les notations BB+ (perspective stable) et Ba2 (perspective stable) reçues respectivement de Standard & Poor's et Moody's.

NOTE 38 LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2018

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

- Consolidation par intégration globale : G
- Consolidation par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2018	31/12/2017
ENSEIGNE FNAC		
Fnac Darty (Société mère)		
France		
Alize – SFL	G 100,00	G 100,00
Codirep	G 100,00	G 100,00
Eazieer	G 100,00	G 100,00
Fnac Darty Participations et Services	G 100,00	G 100,00
Fnac Accès	G 100,00	G 100,00
Fnac Appro Groupe	G 100,00	G 100,00
Fnac Direct	G 100,00	G 100,00
Fnac Jukebox	TUP* au 01/05/2018	G 98,00
Fnac Logistique	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2018		31/12/2017	
Fnac Paris	G	100,00	G	100,00
Fnac Périphérie	G	100,00	G	100,00
Fnac Tourisme	G	100,00	G	100,00
Fourty	E	50,00		0,00
France Billet	G	100,00	G	100,00
Izneo	E	50,00	E	50,00
MSS	G	100,00	G	100,00
Relais Fnac	G	100,00	G	100,00
Tick & Live	G	50,00	G	50,00
WeFix	G	51,00		0,00
Belgique				
Belgium Ticket	G	75,00	G	75,00
Fnac Belgium	G	100,00	G	100,00
Espagne				
Fnac España	G	100,00	G	100,00
Monaco				
Fnac Monaco	G	100,00	G	100,00
Portugal				
Fnac Portugal	G	100,00	G	100,00
Suisse				
Fnac Suisse	G	100,00	G	100,00
Swissbillet	G	100,00	G	100,00
ENSEIGNE DARTY				
Royaume-Uni				
Darty limited	G	100,00	G	100,00
Kesa Holdings Limited	G	100,00	G	100,00
Kesa International Limited		TUP* au 30/04/2018	G	100,00
Kesa Sourcing Limited	G	100,00	G	100,00
Kesa Turkey Limited		dissoute le 28/08/2018	G	100,00
France				
A2I Darty Ouest SNC	G	100,00	G	100,00
A2I Darty Rhône-Alpes SNC	G	100,00	G	100,00
A2I Île-de-France SNC	G	100,00	G	100,00
Compagnie Européenne de Commerce et de Distribution SAS (« C.E.C.D »)	G	100,00	G	100,00
Darty Développement SAS	G	100,00	G	100,00
Darty Grand Est SNC	G	100,00	G	100,00
Darty Grand Ouest SNC	G	100,00	G	100,00
Darty Holdings SAS	G	100,00	G	100,00
Établissements Darty & Fils SAS	G	100,00	G	100,00
Kesa Electricals SAS		TUP* au 30/04/2018	G	100,00
Kesa France SA	G	99,70	G	99,70
Ménafinance SA	E	50,00	E	50,00
Participations Distribution Services SNC	G	100,00	G	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2018		31/12/2017	
Pays-Bas				
BCC Holding BV	G	100,00		0,00
BCC Elektro-Specialzaken BV	G	100,00	G	100,00
BCC Holding Amstelveen BV	G	100,00	G	100,00
BCC Vastgoed Holding BV	G	100,00	G	100,00
Bouwerij Amstelveen BV	G	100,00	G	100,00
Bouwerij Amstelveen OG BV	G	100,00	G	100,00
Oude Haagweg Holding BV	G	100,00	G	100,00
Oude Haagweg OG BV	G	100,00	G	100,00
Polectro BV	G	100,00	G	100,00
Polectro Plaza BV	G	100,00	G	100,00
Rivieradreef Holding BV	G	100,00	G	100,00
Rivieradreef OG BV	G	100,00	G	100,00
Belgique				
New Vanden Borre	G	100,00	G	100,00
New Vanden Borre transport	G	100,00	G	100,00
Vanden Borre Kitchen	E	50,00	E	50,00
Autres pays				
Darty Asia Consulting limited (CH)	G	100,00	G	100,00
Fnac Darty Asia limited (HK)	G	100,00	G	100,00

* TUP : transfert universel de patrimoine.

NOTE 39**TAUX DE CHANGE UTILISÉS POUR LA CONVERSION DES SOCIÉTÉS EN MONNAIE ÉTRANGÈRE**

Les taux de change suivants ont été utilisés pour la conversion des sociétés du Groupe en monnaie étrangère :

pour 1€	2018		2017	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
Livre sterling	0,89	0,88	0,89	0,88
Franc suisse	1,13	1,15	1,17	1,11

5.3 / Comptes sociaux

Bilan actif

	Notes	Valeur brute	Amortissements Provisions	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
				Valeur nette	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>					
ACTIF IMMOBILISÉ					
Titres de participation		1 955,2	0,0	1 955,2	1 955,2
Autres immobilisations financières		3,6	0,0	3,6	2,2
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	3	1 958,8	0,0	1 958,8	1 957,4
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		1 958,8	0,0	1 958,8	1 957,4
ACTIF CIRCULANT					
Créances	5	317,8	0,0	317,8	276,3
Valeurs mobilières de placement	6	5,9	0,0	5,9	8,4
Disponibilités	6	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIF CIRCULANT		323,7	0,0	323,7	284,7
TOTAL DE L'ACTIF		2 282,5	0,0	2 282,5	2 242,1

Bilan Passif

	Notes	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
<i>(en millions d'euros)</i>			
Capitaux propres			
Capital social		26,6	26,7
Primes d'émission		984,4	988,8
Réserves		2,6	2,6
Report à nouveau		328,9	338,9
Provisions réglementées		14,5	9,1
Résultat de l'exercice		(17,4)	(10,0)
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	7	1 339,6	1 356,1
Provisions		0,0	0,0
Dettes			
Emprunt obligataire	8	655,3	655,3
Autres dettes financières	8	250,0	200,0
Autres dettes	9	37,6	30,7
TOTAL DU PASSIF		2 282,5	2 242,1

Compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2018	2017
Produits d'exploitation		18,7	17,4
Charges d'exploitation		(21,7)	(22,7)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	11	(3,0)	(5,3)
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe		(25,5)	(26,3)
Dotation/reprise aux provisions pour dépréciation		0,0	0,0
Autres produits et charges financières		(2,5)	0,4
RÉSULTAT FINANCIER	12	(28,0)	(25,9)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		(31,0)	(31,2)
Résultat exceptionnel	13	(29,5)	(6,2)
Participation des salariés		0,0	0,0
Impôt sur le résultat	14	43,2	27,4
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		(17,4)	(10,0)

Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2018	2017
Résultat net		(17,4)	(10,0)
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		5,4	5,5
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT		(12,0)	(4,5)
Variation des besoins en fonds de roulement		(41,0)	(1,7)
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	15	(53,0)	(6,2)
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles		(0,0)	0,0
Variation des immobilisations financières		(1,4)	(2,6)
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	15	(1,4)	(2,6)
Variations nettes des dettes financières		56,4	(0,7)
Augmentations de capital		(4,5)	11,9
Dividendes versés			0,0
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	15	51,9	11,1
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		(2,5)	2,3
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE		8,4	6,1
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE		5,9	8,4

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
AU 31 DÉCEMBRE 2016	26 122 771	26,1	977,5	206,3	138,8	1 348,7
Affectation résultat 2016				138,8	(138,8)	0,0
Augmentation de capital	535 364	0,5	11,3			11,9
Provisions réglementées				5,5		5,5
Résultat 2017					(10,0)	(10,0)
AU 31 DÉCEMBRE 2017	26 658 135	26,7	988,8	350,6	(10,0)	1 356,1
Affectation résultat 2017				(10,0)	10,0	0,0
Augmentation de capital	(52 696)	(0,1)	(4,4)			(4,5)
Provisions réglementées				5,4		5,4
Résultat 2018					(17,4)	(17,4)
AU 31 DÉCEMBRE 2018 ^(a)	26 605 439	26,6	984,4	346,0	(17,4)	1 339,6

(a) Valeur nominale des actions de 1 euro.

5.4 / Annexe comptable

NOTE 1	Faits marquants de l'exercice	246
NOTE 2	Règles et méthodes comptables	247
NOTE 3	Immobilisations financières nettes	249
NOTE 4	Immobilisations incorporelles et corporelles	249
NOTE 5	Créances	250
NOTE 6	Valeurs mobilières de placement et disponibilités	250
NOTE 7	Capitaux propres	251
NOTE 8	Dettes financières	251
NOTE 9	Autres dettes	252
NOTE 10	Engagements hors bilan	253
NOTE 11	Résultat d'exploitation	253
NOTE 12	Résultat financier	254
NOTE 13	Résultat exceptionnel	254
NOTE 14	Impôt sur les bénéfices	254
NOTE 15	Tableau des flux de trésorerie	255
NOTE 16	Autres informations	255
NOTE 17	Informations sur les événements postérieurs à la clôture	257
NOTE 18	Tableau des filiales et participations	257
NOTE 19	Résultats des cinq derniers exercices	258

NOTE 1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE**Renégociation des conditions de financement**

Fnac Darty a finalisé, le 18 avril 2018, la renégociation des conditions financières et l'allongement de la maturité des facilités de crédit signées le 20 avril 2016 avec ses partenaires bancaires. La maturité finale de l'emprunt à terme (« Term Loan »), d'un notionnel de 200 millions d'euros, a été prolongée de deux ans, à avril 2023, avec un calendrier d'amortissement en conséquence. La maturité de la ligne de crédit revolving, d'un notionnel de 400 millions d'euros, a été également étendue à avril 2023.

Plan d'actionnariat salarié

En 2018, Le premier plan d'actionnariat salarié de Fnac Darty a été mis en œuvre auprès des salariés en Belgique, Espagne, France, Pays-Bas, Portugal et Suisse. Ce sont près de 4 500 collaborateurs qui ont fait le choix d'acquiescer des actions Fnac Darty à des conditions préférentielles. Le prix de souscription d'une action dans le cadre de cette opération a été fixé à 73,72 euros. Il était égal à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Fnac Darty sur le marché Euronext Paris durant les 20 jours de Bourse précédant la décision d'attribution, diminuée d'une décote de 20 %. Chaque souscripteur à l'Offre a bénéficié de la part de la Société d'un abondement correspondant à 100 % de son apport initial dans la limite de 700 euros bruts. L'Offre s'est traduite par une augmentation de capital d'un montant brut total de 90 558 euros par le biais de l'émission de 90 558 actions nouvelles au prix de souscription unitaire de 1 euro, le 16 juillet 2018. 4 464 salariés dans les six pays concernés, représentant 18 % des effectifs du Groupe au 30 juin 2018, ont choisi de souscrire à l'Offre. Les actions ont été livrées le 16 juillet 2018. Les actions nouvelles émises dans le cadre de l'Offre sont des actions ordinaires de la Société. Elles ont été admises aux négociations sur le marché d'Euronext Paris immédiatement après leur émission, sur la même ligne de cotation que les actions existantes. Les actions émises porteront jouissance immédiate et seront pleinement assimilées dès leur émission aux actions existantes. Le montant total de l'abondement a été comptabilisé en charges de personnel et s'élève à 2,4 millions d'euros net de charges sociales. Les frais liés à la mise en place du plan ont été enregistrés en déduction de la prime d'émission. Cette opération a eu un impact dilutif peu significatif.

Plan d'options de performance

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 mai 2018 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 instruments de capitaux propres.

Les options ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranches, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (18 mai 2018 – 17 mai 2020 et 18 mai 2018 – 17 mai 2021) 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 de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 mesurée annuellement en 2019 au titre de l'année 2018 et en 2020 au titre de la période 2018-2019 pour la première période, et en 2021 au titre de la période 2018-2020 pour la deuxième période, et à une condition de performance liée à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser apprécié en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la première période, et en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 pour la deuxième période.

La deuxième tranche du plan 2015 en options de performance a été acquise au 30 septembre 2018. Compte tenu de la moyenne des 20 derniers cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 30 septembre 2018 (moyenne à 70,25 euros) et des conditions de performance, 100 % des options de la deuxième tranche ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 30 septembre 2018. Ces options peuvent être levées entre le 1^{er} octobre 2018 et le 30 septembre 2019.

Plan d'actions gratuites

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 mai 2018 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (167 bénéficiaires) afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres.

La durée de ce plan est de trois ans (18 mai 2018 – 17 mai 2021). Ces actions ne seront définitivement acquises que progressivement, par tranche, à l'issue de deux périodes d'acquisition successives (18 mai 2018 – 17 mai 2020 et 18 mai 2018 – 17 mai 2021) 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 de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 mesurée annuellement en 2019 au titre de l'année 2018 et en 2020 au titre de la période 2018-2019 pour la première période, et en 2021 au titre de la période 2018-2020 pour la deuxième période, et à une condition de performance liée à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser apprécié en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la première période, et en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 pour la deuxième période.

Le plan 2016 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 16 juin 2018 pour les résidents français. Compte tenu de la moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 17 juin 2018 (moyenne à 89,80 euros) et des conditions de performance, 100 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 16 juin 2018. Ces actions pourront être cédées à l'issue d'une période de conservation de deux ans.

Programme de rachat d'actions propres

Le 19 octobre 2018, Fnac Darty a annoncé la mise en œuvre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 535 000 actions, soit environ 2 % du capital. Ce programme aura une durée maximale de 24 mois, et le prix unitaire d'achat de chaque action sera limité à 130 euros. Ces actions sont destinées à être annulées afin d'atténuer les effets dilutifs des plans d'actions de performance ou des plans de stock-options passés. Au 31 décembre 2018, le stock d'actions achetées et annulées représentait 198 250 actions pour un montant de 11,2 millions d'euros. Fnac Darty garde la possibilité de révoquer le mandat de rachat d'actions à tout moment. En conséquence aucune dette n'a été reconnue dans les comptes au 31 décembre 2018.

Groupe d'intégration fiscale

Jusqu'au 31 décembre 2017, les filiales des ex-groupes Fnac et Darty appartenaient à deux intégrations fiscales formées respectivement par Fnac Darty et Darty Holdings. Conformément aux dispositions de l'article 223L 6 i du Code général des impôts, Darty Holdings et ses filiales ont opté au 1^{er} janvier 2018 pour leur appartenance au groupe d'intégration fiscale formé par Fnac Darty. Le groupe fiscal formé par Darty Holdings a cessé donc d'exister au 1^{er} janvier 2018.

Décision de l'Autorité de la concurrence

L'Autorité de la concurrence a rendu, le 27 juillet 2018, une décision portant sur les conditions d'exécution des engagements souscrits au titre de la décision 16-DCC-111 du 27 juillet 2016, relative à la prise de contrôle exclusif de Darty par la Fnac. Fnac Darty devait procéder avant le 31 juillet 2017 à la cession de six points de vente. Trois points de vente ont été cédés à des repreneurs agréés par l'Autorité de la concurrence. Pour les points de vente non cédés de Darty Belleville et Darty Saint-Ouen, Fnac Darty avait soumis un repreneur conformément à ses engagements, que l'Autorité n'a pas agréé. Pour le point de vente de Fnac Beaugrenelle, Fnac Darty avait sollicité une extension du délai d'exécution de son engagement, que l'Autorité a également refusé. Le collège de l'Autorité de la concurrence avait décidé de se saisir le 18 avril 2017 pour vérifier les conditions dans lesquelles le Groupe exécutait les engagements qu'il a pris. L'instruction s'est poursuivie depuis lors. Dans sa décision du 27 juillet 2018, l'Autorité a demandé la cession des magasins Darty Passy et Darty Montmartre en substitution des engagements de cession de Darty Saint-Ouen, Darty Belleville et Fnac Beaugrenelle, et a prononcé une sanction de 20 millions d'euros. Le règlement de l'amende a été effectué au mois de novembre 2018. Un recours est actuellement pendant devant le Conseil d'État à l'encontre de cette sanction. Au 31 décembre 2018 le Groupe a cédé le magasin de Darty Passy et signé une promesse de vente pour le magasin de Darty Montmartre.

NOTE 2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice 2018 ont été établis conformément aux dispositions du Règlement ANC 2016-07 relatif au Plan comptable général, établi par l'Autorité des normes comptables le 4 novembre 2016 et homologué par arrêté ministériel du 26 décembre 2016 (JO du 28 décembre 2016).

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Ces états financiers sont présentés en euros, la monnaie fonctionnelle de Fnac Darty. Tous les chiffres présentés sont arrondis au millier le plus proche.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques. Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

2.1 / Immobilisations financières

Titres de participations

Les titres classés en « Titres de participation » sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

À leur date d'entrée, les titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, y compris les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes. La Société a opté pour l'incorporation des frais d'acquisition dans le coût d'entrée des titres (avis du comité d'urgence du CNC du 15 juin 2007).

À la clôture, la Société évalue ses titres de participations dans Fnac Darty Participations et Services (FDPS) et Darty Limited à leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de l'observation de la capitalisation boursière moyenne du titre Fnac Darty durant le second semestre 2018, pondérée de l'objectif du consensus des analystes. L'application de critères économiques permet d'allouer cette valeur d'utilité entre les deux filiales. Cette évaluation prend en compte l'endettement de la Société. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence.

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 2018, Fnac Darty détient 61 000 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 / Intégration fiscale

La société Fnac Darty a opté par courrier de notification auprès de l'administration fiscale, le 15 mars 2013, avec l'ensemble de ses filiales pour le régime de l'intégration fiscale des groupes mis en place par l'article 68 de la loi de finances pour 1988. Cette option a pris effet à compter du 1^{er} janvier 2013.

La convention d'intégration fiscale conclue le 1^{er} juillet 2013 entre Fnac Darty et ses filiales et sous filiales prend effet au 1^{er} janvier 2013. Au 31 décembre 2018, le périmètre comprend 26 sociétés.

Dans le cadre de ce régime, Fnac Darty intervient comme un organisme collecteur de l'impôt sur les sociétés auprès des filiales et devient seule redevable de cet impôt auprès du Trésor public.

Les modalités de répartition de l'impôt sur les sociétés sont les suivantes :

- l'impôt pris en charge par chaque filiale est le même que celui qu'elle aurait supporté si elle n'avait pas été intégrée fiscalement ;
- Fnac Darty prend en compte immédiatement l'économie ou la charge d'impôt résultant de la différence entre la somme des impôts qui auraient dû être versés par chacune des sociétés comme si elles avaient payé elles-mêmes leur impôt et l'impôt dû à raison du résultat fiscal d'ensemble.

Conformément aux dispositions de l'article 223L 6 i du Code général des impôts, Darty Holdings et ses filiales appartiennent depuis début 2018 au groupe d'intégration fiscale formé par Fnac Darty. Le groupe fiscal formé par Darty Holdings a cessé d'exister au 1^{er} janvier 2018.

2.5 / Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation résulte des produits et charges afférents aux activités courantes de la Société.

2.6 / Résultat financier

Le résultat financier résulte des produits et charges afférents au financement de la Société, ainsi qu'à la gestion des disponibilités.

2.7 / Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel inclut les produits et les charges, qui, par leur nature, leur occurrence ou leur caractère significatif, ne relèvent pas des activités courantes de la Société.

2.8 / Plans de rémunération de la performance

La Société applique le PCG article 642-1 et suivants, afférent au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés. Ce Règlement stipule que dès lors qu'il est probable que la Société livrera aux bénéficiaires des plans, des actions existantes, un passif doit être comptabilisé, sur la base de la sortie de ressource probable.

NOTE 3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Augmentation	Diminution	Au 31 décembre 2018
Valeurs brutes				
Titres de participation	1 955,2			1 955,2
Autres immobilisations financières				
Participation Daphni	2,2	1,4		3,6
VALEURS BRUTES	1 957,4	1,4	0,0	1 958,8
Dépréciations				
Titres de participation	0,0			0,0
DÉPRÉCIATIONS	0,0	0,0	0,0	0,0
VALEURS NETTES	1 957,4	1,4	0,0	1 958,8

Titres de participations

Au 31 décembre 2018, la société Fnac Darty détient :

- 46 421 807 titres de FDPS (Fnac Darty Participations Services) sur 46 421 808 titres pour une valeur brute de 838,4 millions d'euros ;
- 31 000 titres de Fnac Luxembourg sur 31 000 titres pour une valeur brute de 0,031 million d'euros ;
- 529 553 216 titres de Darty Limited sur 529 553 216 titres pour une valeur brute de 1 116,8 millions d'euros.

À la clôture, la Société évalue ses titres de participations dans Fnac Darty Participations et Services (FDPS) et Darty Limited à leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de l'observation de la capitalisation boursière du titre Fnac Darty

durant le second semestre 2018, pondérée de l'objectif du consensus des analystes. L'application de critère économique permet d'allouer cette valeur d'utilité entre les deux filiales. Cette évaluation prend en compte l'endettement de la Société. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence.

Ces titres de participations sont consolidés.

Autres immobilisations financières

Au 31 décembre 2018, les autres immobilisations financières sont constituées de la participation dans le fonds d'investissement Daphni Purple pour 3,6 millions d'euros, correspondant à tirage de 51 % sur un engagement total de 7,0 millions d'euros. Fnac Darty s'est engagée à souscrire à échéance 2026 les 49 % de parts restantes pour 3,4 millions d'euros.

NOTE 4 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

Au 31 décembre 2018, la société Fnac Darty n'a pas d'immobilisation incorporelle et corporelle.

NOTE 5 CRÉANCES

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Comptes courants de filiale	293,4	219,2
État – impôt sur les bénéfices	0,0	26,9
Clients Groupe	9,9	7,5
Créances diverses	4,0	5,2
Charges à répartir	10,5	17,5
TOTAL	317,8	276,3

Le compte courant débiteur de 293,4 millions d'euros comprend une créance en compte courant de 269,1 millions d'euros envers la filiale Fnac Darty Participations et Services et des créances d'intégration fiscale pour un montant total de 24,3 millions d'euros.

Les créances vis-à-vis du Groupe de 9,9 millions d'euros sont composées de créances de la filiale Fnac Darty Participations et Services et de sociétés du Groupe à l'international.

Au 31 décembre 2018, les créances diverses de 4,0 millions d'euros concernent essentiellement la créance de participation dans le fonds d'investissement Daphni Purple pour 3,4 millions d'euros, ainsi que des créances de TVA pour 0,6 million.

Les charges à répartir de 10,5 millions d'euros sont principalement constituées de l'étalement des frais et commissions de mise en place de l'emprunt obligataire et des lignes de crédit consenties pour le financement de l'acquisition de Darty.

NOTE 6 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Actions propres	3,3	0,0
Sicav	2,6	8,4
Valeurs mobilières de placement	5,9	8,4
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	0,0	0,0
Disponibilités	0,0	0,0
TRÉSORERIE DÉBITRICE	5,9	8,4

Les valeurs mobilières de placement sont composées de Sicav pour un montant de 2,6 millions d'euros et d'actions propres pour 3,3 millions d'euros, et correspondent au contrat de liquidité visant à favoriser la liquidité des transactions et la régularité de cotation du titre.

En 2018, dans le cadre du contrat de liquidité, 488 476 actions ont été acquises au prix moyen de 80,04 euros pour un montant global de 39 099 961 euros et 427 476 actions ont été cédées au prix moyen de 77,97 euros pour un montant global de 33 332 392 euros.

NOTE 7 CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Capital social	26,6	26,7
Primes d'émission	984,4	988,8
TOTAL CAPITAL SOCIAL ET PRIMES	1 011,0	1 015,5
Réserve légale	2,6	2,6
Réserves réglementées	0,0	0,0
Autres réserves	0,0	0,0
TOTAL RÉSERVES	2,6	2,6
Report à nouveau	328,9	338,9
Provisions réglementées	14,5	9,1
Résultat de l'exercice	(17,4)	(10,0)
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	1 339,6	1 356,1

Sur l'exercice 2018, plusieurs opérations ont mouvementé le poste capital social :

- diminution de 0,2 million d'euros du capital social correspondant à l'annulation de 198 250 actions dans le cadre du programme de rachat d'action ;
- augmentation de 0,1 million d'euros du capital social liée à la création de 90 558 actions créés dans le cadre du plan d'actionnariat réservé aux salariés ;
- augmentation de 0,1 million d'euros du capital social correspondant aux attributions d'actions gratuites et stock-options.

La diminution nette de 4,4 millions d'euros du poste primes d'émission correspond principalement à la diminution de capital lié au programme de rachat d'action pour 10,9 millions d'euros, et à l'augmentation de 6,1 millions d'euros liée au plan d'actionnariat réservé aux salariés (net de frais d'émission).

La variation des réserves et du report à nouveau correspond à l'affectation du résultat 2017 de la société Fnac Darty.

Les provisions réglementées représentent l'amortissement fiscal dérogatoire des frais d'acquisition de Darty, pour un montant de 14,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

NOTE 8 DETTES FINANCIÈRES

Dans le cadre de l'acquisition de Darty, Fnac Darty a mis en place en 2016 de nouvelles sources de financement, destinées à financer la composante en numéraire de l'acquisition et à refinancer l'ensemble des emprunts et lignes bancaires existantes dans chacun des deux groupes.

Fnac Darty a émis avec succès des obligations senior pour un montant de 650,0 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans. Cet emprunt, augmenté des intérêts courus non échus de 5,3 millions d'euros, représente un montant de 655,3 millions d'euros au bilan du 31 décembre 2018.

Un emprunt à moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) a fait l'objet d'un tirage en 2016 pour 200,0 millions d'euros et figure au bilan de Fnac Darty. Amortissable à l'origine à compter du 30^e mois suivant son tirage, une renégociation finalisée le 18 avril 2018 décale de deux ans le calendrier d'amortissement.

Fnac Darty a également mis en place en 2018 un programme de titres de créance négociables à court terme destiné à se substituer aux tirages de la ligne de crédit revolving pour les besoins de financement de la saisonnalité du Groupe. Ce programme, comportant un plafond de 300 millions d'euros, est constitué d'émissions réalisées sur le marché de la dette à court terme, avec une échéance d'un an maximum. Au 31 décembre 2018, ce programme était utilisé à hauteur de 50 millions d'euros.



	Au 31 décembre 2018			
	Total	Moins de un an	De 1 an à 5 ans	Plus de 5 ans
<i>(en millions d'euros)</i>				
Emprunt obligataire	655,3	5,3		650,0
Autres dettes financières	250,0	50,0	200,0	
DETTES FINANCIÈRES	905,3	55,3	200,0	650,0

Les tirages au titre du Contrat de Crédit (*Senior Term Loan Facility*) portent intérêt à un taux égal à la somme du taux de référence Euribor de la période et d'une marge révisable en fonction du rating du Groupe.

Les obligations portent intérêt annuel au taux de 3,25 % et sont remboursables en 2023 (« Obligations *High Yield* »). Les intérêts sont payables semestriellement. Les Obligations *High Yield* sont admises aux négociations sur le *Global Exchange Market* de l'*Irish Stock Exchange*.

Ces obligations sont remboursables en totalité ou partiellement à tout moment jusqu'au 30 septembre 2019 à un prix égal au montant du nominal augmenté d'une prime de remboursement anticipé et des intérêts courus non échus. À partir du 30 septembre 2019, elles seront remboursables en totalité ou partiellement pour les valeurs figurant dans le tableau ci-après :

Période de remboursement commençant le :	Prix de remboursement (en % du montant principal)
30 septembre 2019	101,625
30 septembre 2020	100,8125
30 septembre 2021 et au-delà	100,00

Le cas échéant, les primes de remboursement seront amorties sur la durée de vie de l'emprunt.

NOTE 9 AUTRES DETTES

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Comptes courants d'intégration fiscale	0,0	15,2
Dettes fiscales et sociales	22,6	4,7
Dettes diverses	15,0	10,8
TOTAL	37,6	30,7

La progression des dettes fiscales et sociales, qui atteignent 22,6 millions d'euros au 31 décembre 2018, découle principalement de la dette d'impôt sur les sociétés, conséquence de l'intégration de Darty Holdings dans le périmètre d'intégration fiscale.

Au 31 décembre 2018, les dettes diverses sont composées principalement de 6,6 millions d'euros de dettes envers les filiales, de l'engagement de la société Fnac Darty dans le cadre de sa participation au fonds Daphni Purple pour 3,4 millions d'euros, des intérêts non échus sur l'emprunt à moyen terme pour 1,2 million d'euros ainsi que d'une provision sur les jetons de présences à verser aux administrateurs au titre de l'année 2018 pour 0,5 million d'euros.

NOTE 10 ENGAGEMENTS HORS BILAN**Indemnités de départ à la retraite**

La Société applique l'option prévue par la recommandation ANC 2013-02 qui prévoit de comptabiliser la totalité des engagements de retraite et assimilés en engagements hors bilan. Le montant des engagements d'indemnités de départ à la retraite

s'élève à 0,9 million d'euros au 31 décembre 2018, et 1,0 million d'euros au 31 décembre 2017.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des engagements d'indemnités de départ à la retraite de la société Fnac Darty sont les suivantes :

	2018	2017
Taux d'actualisation	1,65 %	1,55 %
Taux de croissance attendu des salaires	1,50 %	1,50 %

Autres engagements

Dans le cadre de l'acquisition de Darty, Fnac Darty a mis en place des sources de financement, destinées à financer la composante en numéraire de l'acquisition et à refinancer l'ensemble des emprunts et lignes bancaires existantes dans les deux groupes.

Le Contrat de Crédit Senior d'un montant total de 600 millions d'euros arrivant à maturité en 2023 se décompose en deux lignes :

- un prêt à moyen terme (*Senior Term Loan Facility*) d'un montant de 200 millions d'euros, amortissable à compter du mois d'octobre 2020 ;
- une ligne de crédit revolving (*Revolving Facility*) d'un montant de 400 millions d'euros, destinée à financer les variations de trésorerie liées à la saisonnalité.

En outre, le 22 septembre 2016, Fnac Darty a émis des obligations senior pour un montant de 650 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans.

Afin de cautionner ces lignes de financement souscrites par la société Fnac Darty, les sociétés du Groupe suivantes se sont portées garantes : Fnac Darty Participations et Services, Fnac Direct, Établissements Darty et fils, Darty Grand Est, Darty Grand Ouest, Fnac Belgium et Fnac Vanden Borre.

Par ailleurs, il est à noter que la ligne de crédit revolving mobilisable *Revolving Facility* d'un montant de 400 millions d'euros n'a pas fait l'objet d'un tirage au 31 décembre 2018, et constitue donc un engagement hors bilan reçu.

NOTE 11 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2018	2017
Redevances Groupe	13,7	15,3
Autres refacturations	4,4	1,6
Frais de personnel	(6,3)	(12,2)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(15,4)	(10,5)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	0,0	0,0
Autres produits et charges	0,6	0,5
TOTAL	(3,0)	(5,3)

En 2018, l'amélioration des frais de personnel est principalement liée à la diminution des coûts des plans d'actions de performances et de stock-options. La dégradation des autres charges externes

est liée à la charge non récurrente de la renégociation des conditions de facilité de crédit pour 5,9 millions d'euros en avril 2018.

NOTE 12 RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Charges et intérêts sur endettement	(25,5)	(26,3)
Dotation/reprise aux provisions pour dépréciation	0,0	0,0
Autres charges et produits financiers	(2,5)	0,4
TOTAL	(28,0)	(25,9)

Comme en 2017, le résultat financier est principalement lié aux charges d'intérêts financiers de l'emprunt obligataire et de l'emprunt à moyen terme. La variation des autres charges et

produits financiers s'explique principalement par la moins-value de cession sur actions propres de 2,5 millions d'euros réalisée dans le cadre du contrat de liquidité.

NOTE 13 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Amortissements dérogatoires	(5,4)	(5,5)
Amende Autorité de la concurrence	(20,0)	0,0
Divers	(4,1)	(0,7)
TOTAL	(29,5)	(6,2)

En 2018, le résultat exceptionnel est composé principalement de l'amende de 20,0 millions d'euros infligée par l'Autorité de la concurrence et de dotations aux amortissements dérogatoires pour 5,4 millions d'euros, liés à l'amortissement fiscal des frais relatifs à l'acquisition de Darty. Le poste divers se compose principalement de frais et honoraires liés à l'intégration de Darty ainsi que d'autres frais et honoraires liés à des litiges.

En 2017, le résultat exceptionnel était une charge de 6,2 millions d'euros, et était composé de dotations aux amortissements dérogatoires pour 5,5 millions d'euros liés à l'amortissement fiscal des frais relatifs à l'acquisition de Darty, ainsi que de frais et honoraires rapportant à l'intégration de Darty.

NOTE 14 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Boni/Mali d'intégration fiscale	43,2	27,4
TOTAL	43,2	27,4

En 2018, le profit net d'intégration fiscale s'élève à 43,2 millions d'euros contre un profit fiscal de 27,4 millions d'euros en 2017.

Dans l'hypothèse de l'absence d'intégration fiscale, la société Fnac Darty n'aurait pas eu de charge d'impôt du fait de sa situation fiscale déficitaire.

Le montant total cumulé des déficits fiscaux reportables de la société Fnac Darty au 31 décembre 2018 est de 148,4 millions d'euros.

NOTE 15 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En 2018, la variation de la trésorerie représente une dégradation de la trésorerie de 2,5 millions d'euros. Cette dégradation est principalement liée à :

- la dégradation de la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation pour 53,0 millions d'euros, liée principalement à l'augmentation de la créance en compte courant envers la filiale Fnac Darty Participations et Services à hauteur 50,0 millions d'euros ;
- la dégradation de la variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement pour 1,4 millions d'euros liée aux deux appels de fonds Daphni Purple ;
- l'amélioration de la variation de la trésorerie issue des opérations de financement pour 51,9 millions d'euros liée principalement à l'utilisation à hauteur de 50,0 millions d'euros

du programme de titres de créance négociables à court terme mis en place en 2018, destiné à se substituer aux tirages de la ligne de crédit revolving. Par ailleurs, la variation de la trésorerie issue des opérations de financement inclut les impacts en trésorerie du programme d'actionnariat salarié et du programme de rachat d'actions.

En 2017, la variation de la trésorerie était principalement liée à l'augmentation de capital de 11,9 millions d'euros qui représentait la création de 535 364 actions créées pour servir la rémunération des plans d'options de performance dénoués en 2017 et 2016 et servis en 2017. Le reste de la variation était lié à l'augmentation de la participation dans le fonds d'investissement Daphni Purple pour 1,5 million d'euros, à la réception des dernières factures liées à l'acquisition des titres Darty Limited pour 1,1 million d'euros, ainsi qu'à la trésorerie issue de l'activité courante de Fnac Darty pour - 7,3 millions d'euros.

NOTE 16 AUTRES INFORMATIONS**16.1 / Rémunération versée au Président-Directeur Général**

En 2018, le montant brut versé à Alexandre Bompard, Président Directeur Général jusqu'au 17 juillet 2017, au titre de l'exercice 2017, s'élève à 605 115 euros, dont 578 195 euros au titre de la rémunération variable annuelle et 26 920 euros au titre des jetons de présence.

16.2 / Rémunération versée au Président du conseil d'administration

En 2018, le montant brut versé à Jacques Veyrat, Président du conseil d'administration, au titre de ses fonctions actuelles durant l'exercice 2018, s'élève à 200 000 euros.

Ce versement est uniquement composé d'une rémunération annuelle fixe, le Président du conseil d'administration ne percevant plus de jetons de présence depuis sa nomination datant du 17 juillet 2017.

16.3 / Rémunération versée au Directeur Général

En 2018, le montant brut versé à Enrique Martinez, Directeur Général, au titre de ses fonctions actuelles, y compris les avantages en nature et divers et les cotisations du régime de retraite supplémentaire, s'élève à 835 662 euros, dont 550 000 euros au titre de la rémunération annuelle fixe, 248 617 euros au titre de la rémunération variable annuelle 2017, 16 750 euros au titre d'avantages en nature et divers, 10 938 euros au titre des cotisations du régime de retraite supplémentaire et 9 357 euros au titre des cotisations du régime de prévoyance.

16.4 / Effectif moyen

En 2018, l'effectif moyen de la société Fnac Darty est de dix personnes.

16.5 / Transactions entre parties liées

Au 31 décembre 2018, le groupe Ceconomy Retail International détient 24,3 % du capital et 24,3 % des droits de vote de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2018, la société SFAM détient 11,4 % du capital et 11,4 % des droits de vote de Fnac Darty.

Sur l'exercice 2018, aucune opération entre la société Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International et la société SFAM n'est à mentionner.

16.6 / Délais de paiement fournisseurs et clients

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu							Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
	Factures non échues (indicatif)	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total de 1 jour et plus	Factures non échues (indicatif)	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total de 1 jour et plus
<i>(en millions d'euros)</i>														
A) Tranches de retard de paiement														
Nombre de factures concernées	37	0					10	7	0					0
Montant total des factures concernées TTC	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
dont Fnac Darty	6,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	40,4 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,2 %							
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC								48,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B) Factures exclues du A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées														
Nombre de factures exclues				29										Néant
Montant total des factures exclues TTC Factures non parvenues				2,3										Néant
C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du code de commerce)														
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : fraîs généraux = 45 jours fin de mois Délais contractuels : factures Groupe = 25 du mois suivant Délais légaux : 60 jours date de facture							Délais contractuels : factures Groupe = 25 du mois suivant Délais légaux : 60 jours date de facture						

NOTE 17 INFORMATIONS SUR LES ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 18 février 2019, Fnac Darty a annoncé la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque Européenne d'Investissement (BEI).

Réalisé dans le cadre du « plan Juncker », cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale de Fnac Darty en soutien du déploiement de « Confiance+ ». Ce nouveau financement permet à Fnac Darty de bénéficier du soutien d'une institution financière européenne de premier plan, dans un contexte de forte concurrence des *pure players* non européens.

Le Groupe dispose déjà d'une structure de financement très solide, équilibrée entre dette bancaire et obligataire, ainsi que d'une excellente liquidité grâce à une ligne de crédit revolving de 400 millions d'euros, non tirée. Ce financement permet au

Groupe de saisir une opportunité de mise en place de dette long terme, avec une maturité maximale de 9 ans, à des conditions très attractives. Le Groupe dispose de 18 mois pour tirer cette ligne.

Conjointement à la mise en place de ce financement, la solidité financière du Groupe a également été soulignée par Standard & Poor's, qui a relevé au mois de mars 2019 la note de crédit long terme du Groupe à BB+ après avoir rehaussé la perspective de la notation de Fnac Darty à « positive » au mois d'avril 2018. De plus, afin de démontrer son soutien à la recherche crédit indépendante au niveau européen, le Groupe annonce en parallèle, avoir reçu la notation BBB- de la part de Scope Ratings. Ce rating vient compléter les notations BB+ (perspective stable) et Ba2 (perspective stable) reçues respectivement de Standard & Poor's et Moody's.

NOTE 18 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Capital	Capitaux propres hors capital et résultat	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par Fnac Darty et non encore remboursés	Montant des cautions & avals donnés par Fnac Darty	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Fnac Darty au cours de l'exercice
				Brut	Net					
<i>(en millions d'euros)</i>										
Filiales détenues à + 50 %										
Fnac Darty Participations et Services	325,0	242,4	99,99 %	838,4	838,4	269,1	0,0	2 922,1	(17,8)	0,0
Darty Limited	148,0	5,9	100 %	1 116,8	1 116,8	0,0	0,0	0,0	3,3	0,0
Fnac Luxembourg SA	0,03	0,0	100 %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

NOTE 19 RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Résultats au cours des cinq derniers exercices	2018	2017	2016	2015	2014
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social (en euros)	26 605 439,0	26 658 135,0	26 122 771,0	16 687 774,0	16 595 610,0
Nombre d'actions ordinaires existantes	26 605 439	26 658 135	26 122 771	16 687 774	16 595 610
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Produits des activités courantes	18 117,8	16 873,2	20 311,4	28 896,0	18 679,7
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(55 170,5)	(31 883,5)	(54 961,5)	(15 409,5)	5 020,6
Participation des salariés due au titre de l'exercice	(16,1)	(13,3)	(10,0)	(13,1)	(7,7)
Impôts sur les bénéfices (charge)/boni	43 193,2	27 369,0	33 162,1	26 108,2	22 912,3
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(17 422,9)	(10 053,8)	138 832,0	174 684,5	27 920,2
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	(0,45)	(0,17)	(0,83)	0,64	1,68
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(0,65)	(0,38)	5,31	10,47	1,68
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	10,0	11,0	11,0	10,0	11,0
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	3 793,2	8 737,3	14 879,5	21 753,9	14 848,3
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en milliers d'euros)	2 507,3	3 416,5	4 002,2	5 193,3	5 318,7

5.5 / Changement significatif de la situation financière ou commerciale

À la connaissance de Fnac Darty, il n'est pas intervenu depuis le 31 décembre 2018 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 consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société Fnac Darty,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par les Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Fnac Darty relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales perçues et à percevoir des fournisseurs

(Notes 2.3.2 et 2.19 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Au sein du groupe, il existe un nombre important de contrats d'achats et d'accords avec les fournisseurs prévoyant :

- des remises commerciales consenties au groupe et basées sur les quantités achetées ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats (« ristournes ») ;
- des montants payés au groupe au titre de services rendus aux fournisseurs (« coopérations commerciales »).

Les ristournes et coopérations commerciales reçues et à recevoir par le groupe de la part de ses fournisseurs sont évaluées sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Cette évaluation est notamment basée sur le montant des achats annuels, des quantités d'article achetés ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats pour les ristournes et la réalisation de services rendus aux fournisseurs au titres des coopérations commerciales. Elles sont comptabilisées en réduction du coût des ventes.

Compte tenu du nombre important de contrats et des spécificités propres à chaque fournisseur, la correcte évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales à recevoir au regard des dispositions contractuelles et des volumes d'achats annuels constituent un point clé de l'audit.

Réponse d'audit apportée

Nous avons pris connaissance du dispositif du contrôle interne et des contrôles clés mis en place par le groupe sur le processus d'évaluation et de comptabilisation des ristournes et des coopérations commerciales et testé leur efficacité sur un échantillon de contrats.

Nos autres travaux ont notamment consisté, par sondages, à :

- rapprocher les termes commerciaux utilisés dans le calcul des ristournes et coopérations commerciales avec les conditions figurant dans les contrats d'achats et accords avec les fournisseurs ;
- comparer les estimations des montants de ristournes et coopérations commerciales faites au titre de l'exercice précédent avec les réalisations effectives correspondantes afin d'évaluer la fiabilité du processus d'estimation ;
- corroborer les volumes d'affaires retenus avec les volumes d'affaires enregistrés dans les systèmes d'information d'achats du groupe pour calculer le montant attendu des ristournes ;
- obtenir les éléments justificatifs de la réalisation des services rendus au 31 décembre 2018 ;
- obtenir les preuves d'encaissement pour les montants déjà perçus au 31 décembre 2018.

Évaluation des marques Darty et Vanden Borre

(Notes 2.3.2, 2.7, 2.10, 16 et 18 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Réponse d'audit apportée
<p>Les valeurs d'utilité des marques Darty et Vanden Borre sont comptabilisées respectivement pour un montant net de 301,7 millions d'euros et 35,3 millions d'euros. Elles ont été évaluées par la méthode d'évaluation dite des redevances (<i>relief from royalty</i>) par un expert indépendant dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Darty en 2016.</p>	<p>Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction pour déterminer la valeur d'utilité des marques Darty et Vanden Borre.</p>
<p>La Direction s'assure, lors de chaque exercice et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir, que la valeur nette comptable de ces marques n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable des marques est la valeur la plus élevée entre leur juste valeur diminuée des coûts de sortie et leur valeur d'utilité.</p>	<p>Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ apprécier la pertinence des principes et de la méthode de détermination des valeurs d'utilité au regard des pratiques de place retenues pour l'évaluation des marques ; ■ apprécier la cohérence des taux de croissance projetés de chiffre d'affaires avec les analyses externes disponibles ; ■ apprécier les taux de redevances appliqués aux marques dans le calcul de la valeur basée sur les revenus futurs ; ■ apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de redevances estimés en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque marque permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires.
<p>La valeur recouvrable des marques a été déterminée sur la base de leur valeur d'utilité définie par l'actualisation des économies de redevances (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent. Les projections des économies de redevances ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'une économie normative est ajoutée à la valeur des économies futures attendues.</p>	<p>Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la note 18 de l'annexe aux comptes consolidés.</p>
<p>Dans ce contexte, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable et en particulier la détermination de la valeur d'utilité des marques Darty et Vanden Borre comme un point clé de l'audit, du fait de leur montant particulièrement significatif à l'actif du bilan au 31 décembre 2018, des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des budgets et des plans à moyen terme ayant servi de base aux prévisions de flux d'économies de redevances futures entrant dans l'évaluation de leur valeur d'utilité et de la sensibilité aux variations des données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations.</p>	

Évaluation du Goodwill affecté à l'UGT France

(Notes 2.3.2, 2.6, 2.10, 15 et 18 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Réponse d'audit apportée
<p>Les UGT contenant un goodwill font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.</p> <p>La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus 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.</p> <p>Au 31 décembre 2018, la valeur nette comptable du goodwill affecté à l'UGT France s'élève à 1 420,4 millions d'euros.</p> <p>Nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable du goodwill affecté à l'UGT France comme un point clé de l'audit, du fait de son poids dans le total actif au 31 décembre 2018, des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des prévisions de flux de trésorerie futurs entrant dans l'évaluation de la valeur d'utilité et de la sensibilité aux variations des données et hypothèses financières utilisées.</p>	<p>Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction pour déterminer la valeur recouvrable du goodwill affecté à l'UGT France.</p> <p>Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ vérifier les éléments composant la valeur nette comptable de l'UGT auxquels les écarts d'acquisition sont rattachés par le Groupe ; ■ apprécier la pertinence des principes et méthodes de détermination de la valeur recouvrable de l'UGT au regard de la norme IAS 36 ; ■ apprécier le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie au regard des hypothèses de la Direction et de l'environnement économique dans lequel opère le Groupe en France ; ■ apprécier la cohérence du taux de croissance retenu pour les flux projetés avec les analyses externes disponibles ; ■ apprécier le caractère raisonnable du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de l'UGT permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ; ■ comparer les estimations comptables des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour en évaluer la fiabilité. <p>Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 15 et 18 de l'annexe aux comptes consolidés.</p>

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Fnac Darty par les Assemblées Générales du 22 juin 1993 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 avril 2013 pour le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A.

Au 31 décembre 2018, les deux cabinets étaient dans la 6^{ème} année de leur mission depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, le cabinet Deloitte & Associés étant dans la 26^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A., dans la 6^{ème} année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 15 mars 2019

Les commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Stéphane Rimbeuf
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Éric Ropert
Associé

5.7 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société Fnac Darty,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par les Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Fnac Darty relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

(Notes 2.1 « Immobilisations financières », 3 « Immobilisations financières nettes » et 18 « Tableau des filiales et participations » de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 1 955,2 millions d'euros, soit 85,7 % du total actif, dont les titres de Fnac Darty Participations et Services à hauteur de 838,4 millions d'euros et les titres de Darty Limited à hauteur de 1 116,8 millions d'euros. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition, y compris les frais annexes.

À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres de participation est comparée à leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité des titres de participation de Fnac Darty Participations et Services et de Darty Limited est déterminée sur la base de l'observation de la capitalisation boursière de Fnac Darty durant le second semestre 2018, et de l'objectif de cours du consensus des analystes. L'application de critères économiques permet d'allouer cette valeur d'utilité entre les deux filiales. Cette évaluation prend en compte l'endettement de la société. Lorsque cette valeur est inférieure au coût d'acquisition des titres, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence.

L'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation requiert un jugement important de la Direction, notamment pour déterminer et allouer cette valeur d'utilité entre les deux filiales.

Compte tenu du poids des titres de participation bilan et du modèle utilisé, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de notre audit.

Réponse d'audit apportée

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation et de son allocation entre Fnac Darty Participations et Services et Darty Limited, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- vérifier que l'estimation de cette valeur d'utilité déterminée par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;
- recalculer cette valeur d'utilité par nos experts en évaluation ;
- vérifier la cohérence et le contrôle arithmétique de la ventilation du critère d'allocation retenu entre les titres de participation des filiales Fnac Darty Participations et Services et Darty Limited.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents adressés aux Actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'Administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Fnac Darty par les Assemblées Générales du 22 juin 1993 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 avril 2013 pour le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A.

Au 31 décembre 2018, les deux cabinets étaient dans la 6^{ème} année de leur mission depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, le cabinet Deloitte & Associés étant dans la 26^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A., dans la 6^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 15 mars 2019

Les commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Stéphane Rimbeuf
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Éric Ropert
Associé

6



Facteurs de risque et contrôle interne

6.1 / Risques stratégiques et économiques	271	6.5 / Risques financiers	289
6.2 / Risques opérationnels	276	6.6 / Assurances	290
6.3 / Risques juridiques	283	6.7 / Gestion des risques	292
6.4 / Risques de marché	285	6.7.1 / Le dispositif de gestion des risques	292
		6.7.2 / Les cartographies des principaux risques	300

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en constante évolution et conséquemment est exposé à des risques tant exogènes qu'endogènes dans le cadre du développement de ses activités en lien avec son plan stratégique Confiance+. Aussi, le Groupe a procédé à une revue et à une évaluation des risques qui pourraient potentiellement avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, son patrimoine, ses résultats, sa capacité à réaliser ses objectifs, son image et sa réputation. Ce chapitre présente les principaux risques identifiés auxquels le Groupe estime être exposé ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place afin de prévenir, maîtriser et remédier à ces risques. Les risques liés aux enjeux sociétaux sont détaillés dans le chapitre 2 du présent Document de référence.

Principaux risques identifiés auxquels le Groupe estime être exposé

Risques stratégiques & économiques	Capacité à trouver de nouveaux leviers de croissance rentables	271
	Impact de l'évolution du marché du transport	272
	Actes de terrorisme	273
	Risque lié au changement d'actionnaires	274
	Inflexion sur la croissance	275
Risques opérationnels	Capacité IT à accompagner la transformation du Groupe	276
	Relations fournisseurs et partenariats	277
	Relations avec le personnel et ses représentants	278
	Plans d'économies et adaptation de notre réseau de magasins à l'évolution de l'activité	279
	Risque de détérioration de l'image de marque	279
	Qualité des produits vendus en marque propre ou sous licence	280
	Gestion des ressources humaines	280
	Cyber-risque / sécurité	281
	Efficacité opérationnelle dans un contexte de partenariats et d'intégration	281
	Sécurité de nos sites	282
Valorisation des actifs	282	
Risques juridiques	Respect des diverses réglementations	283
	Confidentialité des informations commerciales, sociales & juridiques clés	284
	Propriété intellectuelle et industrielle	284
Risques de marché	Risque de change	285
	Risque de taux	285
	Risque de crédit et/ou de contrepartie	286
	Risque de liquidité	287
	Volatilité du prix de marché des actions de la société	288
Risques financiers	Impact des engagements au titre des contrats de financement	289
	Plan de pension	290

6.1 / Risques stratégiques et économiques

Risques stratégiques – Capacité à trouver de nouveaux leviers de croissance rentables

Identification du risque

Les marchés des enseignes Fnac et Darty 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 les enseignes Fnac et Darty sont présentes, 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 1.3.2.1 « Digitalisation de la distribution et évolution des habitudes de consommation »). L'essor du commerce électronique a notamment donné lieu à l'apparition, au détriment des enseignes traditionnelles de distribution telles que nos deux enseignes, 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 des enseignes.

Le Groupe pourrait également rencontrer des difficultés à trouver des éléments de différenciation par rapport à la concurrence.

Ces éléments pourraient avoir des effets défavorables significatifs sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, les parts de marché et les perspectives du Groupe.

Aussi le Groupe pourrait ne pas être en capacité d'identifier de nouveaux relais de croissance rentables, mettant ainsi en risque sa pérennité.

Gestion du risque

L'adaptation de Fnac Darty aux mutations et à la décroissance de ses marchés historiques est au centre du plan stratégique Confiance+ qui vise notamment à :

- développer le maillage territorial du Groupe à travers un développement ambitieux des franchises ;
- étendre le territoire de nos marques à travers la diversification de sa gamme de produits notamment via le développement de ses Marketplaces ;
- développer les écosystèmes des produits ;
- développer de nouvelles lignes de produits en croissance ;
- adapter les modèles commerciaux aux attentes de ses clients, en privilégiant une approche omnicanale et multi-enseigne de la distribution et en développant les services associés ;
- développer le réseau de ventes de cuisines.

Le Groupe développe constamment son programme de fidélisation client afin de le rendre toujours plus attractif et compétitif.

La direction de la stratégie a mis en place un comité innovation afin notamment d'identifier les cibles susceptibles de constituer des leviers de croissance rentables.

Une équipe pluridisciplinaire est constituée à chaque projet pour la préparation des travaux de *due-diligences*, elle est pilotée par la direction de la stratégie.

Risques économiques – Impact de l'évolution du marché du transport

Identification du risque

Le Groupe dans le cadre de ses chantiers d'intégration a opéré une mutualisation de sa logistique centralisée afin d'améliorer son efficacité. Néanmoins, les facteurs de risques auxquels le Groupe doit faire face en lien avec ses activités logistiques sont multiples :

- l'augmentation des ventes en ligne et les flux multicanaux associés, les attentes clients toujours plus grandes concernant la mise à disposition des produits ;
- l'inflation constante des coûts de transport ;
- les difficultés de recrutement des chauffeurs-livreurs sur les livraisons « dernier kilomètre » ;
- les difficultés de recrutement pour absorber les pics d'activité en fin d'année ;
- les enjeux de réduction des impacts CO₂, dans un contexte renforcé de publication d'indicateurs extra-financiers ;
- les restrictions d'accès au centre des villes qui nous imposent également de revoir nos organisations logistiques et nos partenariats de transport ;
- les aléas climatiques ou sociaux (grèves, barrages routiers...).

Compte tenu des éléments exposés ci-dessus, le Groupe pourrait ne pas en être en mesure de tenir ses promesses clients, ce qui induirait une désaffection pour nos enseignes et dégraderait ainsi la rentabilité de ses services et de son modèle d'activité et conséquemment sa pérennité économique.

Gestion du risque

Afin d'anticiper les réponses adaptées à apporter, le Groupe maintient plusieurs veilles en parallèle sur :

- le climat social ;
- les risques de grèves chez les transporteurs ;
- les aléas climatiques.

Des développements informatiques sont également effectués afin de faciliter la mise en œuvre des promesses clients et le traitement des flux logistiques par les collaborateurs.

À ce titre, les collaborateurs sont accompagnés pour s'adapter aux transformations requises.

Le Groupe répartit la charge des livraisons « dernier kilomètre » sur des ressources internes et des prestataires externes afin de gagner en agilité et développe également les livraisons en mono-équipage en dotant ses chauffeurs-livreurs de diables électriques.

De plus, le Groupe a renforcé son cahier des charges dans le cadre des appels d'offres de ses prestataires de transports, notamment au regard du contexte « Green ».

**Risques économiques – Actes de terrorisme****Identification du risque**

Un risque d'une criticité majeure concernant des actes de terrorisme est maintenu en 2018 suite :

- aux attentats à Paris en 2015, à Nice en 2016, en Espagne en 2017, à Carcassonne, Trèbes, Paris et Strasbourg fin 2018 ;
- au niveau de sécurité renforcé risque attentats en France par les autorités ;
- au plan Vigipirate au niveau maximal en France et en Espagne ;
- au placement de la Belgique au niveau 2 sur une échelle croissante de 1 à 4 ;
- au maintien des Pays-Bas au niveau 4 sur une échelle décroissante de 1 à 5 ;
- au risque existant également dans les autres pays où le Groupe est implanté, notamment en Afrique.

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 nos enseignes, et l'activité du Groupe pourrait être fortement impactée notamment par une baisse de fréquentation de ses magasins.

Gestion du risque

Aussi, le Groupe sous la supervision de la direction de la sécurité et de la prévention des risques a pris des mesures visant à renforcer notamment la sécurité des magasins situés en zone sensible et a également renforcé ses relations avec les autorités ; le label « Sécuri-Site » a été obtenu pour les magasins parisiens, et les rondes Vigipirate ont été renforcées dans les magasins d'Île-de-France.

Les collaborateurs des magasins ont été sensibilisés à la gestion de crise ; des modules d'e-learning et un affichage spécifique sur les bonnes pratiques Vigipirate ont été déployés en magasin.

Des exercices de mise en situation sont également réalisés par les directeurs de sites.

Risques stratégiques – Risque lié au changement d'actionnaires**Identification du risque**

À l'issue du rachat d'actions détenues par la société Kering par la société Ceconomy, la participation du groupe Ceconomy International dans le capital de la Société est de 24,25 % du capital et des droits de vote de la Société. Début février 2018, la société SFAM a racheté 11,38 % des titres Fnac Darty auprès du fonds d'investissement Knight Vinke.

En janvier 2018, Vivendi a annoncé une opération de couverture de titres avec en contrepartie le groupe Société Générale qui a placé les titres auprès d'investisseurs institutionnels. Au 31 décembre 2018, Vivendi a exercé son option de sortie et n'est plus actionnaire.

À date, aucun actionnaire ne pourrait influencer sur l'adoption ou le rejet des résolutions soumises à l'approbation des actionnaires de la Société en assemblée générale ordinaire et/ou extraordinaire, notamment la nomination ou la révocation des membres du conseil d'administration, l'approbation des comptes annuels et la distribution de dividendes ainsi que l'autorisation de procéder à des augmentations de capital, les opérations de fusion ou d'apport ou de toute autre décision nécessitant l'approbation des actionnaires de la Société.

Cependant, ces changements récents démontrent que le Groupe est potentiellement exposé au risque de changement d'actionnaire susceptible de le freiner dans l'exécution de sa feuille de route stratégique.

Gestion du risque

Les statuts de la société prévoient que les actionnaires qui ont franchi le seuil de 3 % de détention du capital, et tout multiple de 1 % supérieur à ce seuil, doivent en informer la société.

Tout actionnaire détenant plus de 5 % du capital doit en outre effectuer une déclaration d'intention fournissant les informations visées au paragraphe VII de l'article L. 233-7 du Code de commerce, comprenant notamment une déclaration sur intention de prendre le contrôle de la société, de poursuivre les achats de titres. Cette déclaration est renouvelable tous les six mois. Conjointement avec la réalisation une à plusieurs fois par an d'études d'identification actionnariale, ces mécanismes assurent une bonne information de la société sur les différents acteurs présents à son capital.

Le Groupe adopte en sus une politique stricte de maintien de l'indépendance de ses instances de gouvernance en cas de potentiel conflit d'intérêts avec un actionnaire existant. Ainsi, suite à l'acquisition par Ceconomy de sa participation au capital du Groupe, ce dernier a échangé avec Ceconomy afin de déterminer la meilleure manière dont leur représentation pouvait être réalisée dans la gouvernance de la société, sans contrevenir à la bonne marche des affaires ou handicaper l'exécution de la stratégie du Groupe.

Aucun administrateur représentant Ceconomy n'est ainsi présent au conseil d'administration, mais le groupe Ceconomy a participé à la sélection de trois administrateurs indépendants.

Aucun administrateur sur les 12 membres du conseil n'est lié à la société SFAM, s'agissant notamment d'un fournisseur de services pour le Groupe, et il n'y a donc pas d'influence sur les décisions du Groupe.



Risques économiques – Inflexion sur la croissance

Identification du risque

Nos enseignes peuvent être impactées par l'évolution de leurs marchés par un environnement macroéconomique ou politique défavorable.

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 des pays où il exerce ses activités, à savoir principalement les pays de la zone euro.

Le contexte économique difficile de la zone euro, marqué par des tensions commerciales et les négociations sur le Brexit, a un effet négatif sur l'économie des pays qui la composent.

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, éditoriaux et blancs, tels que ceux qu'offrent nos enseignes, participent à l'évolution des marchés du Groupe.

Les crises sociales notamment en France avec la crise des « Gilets Jaunes » et la crise politique induite influent sur le moral des ménages et conséquemment participent également à la dégradation des marchés de nos enseignes.

Gestion du risque

La surveillance et la prise en compte de l'environnement macroéconomique et politique défavorable réalisé au niveau du Groupe doivent nous permettre d'anticiper l'ajustement de nos organisations avec agilité au contexte économique.

Aussi notre positionnement sur le marché de la seconde vie des produits, la prise en compte de la notion de l'usage des produits et la distribution de nos produits en marque propre ou en licence de marque, notamment sur de l'entrée de gamme, doivent nous permettre de répondre aux besoins des ménages concernés par la baisse de pouvoir d'achat.

6.2 / Risques opérationnels

Risques opérationnels – Capacité IT à accompagner la transformation du Groupe

Identification du risque

La plupart des activités du Groupe dépendent de systèmes d'information développés ou administrés par des ressources internes ou des prestataires externes. Une fragilité ou une défaillance de ces systèmes pourrait perturber la conduite des opérations avec des impacts potentiellement importants sur les performances commerciales et financières, notamment au niveau des sites internet, des systèmes de commandes et d'encaissement et ce, plus particulièrement lors des pics d'activité comme en fin d'année.

L'ambition de Fnac Darty à travers son plan Confiance+ et la multiplication des axes de croissance du Groupe (développement de la franchise, des partenariats, de la Marketplace, de ses plateformes web...) l'obligent à réussir un plan de transformation de ses systèmes d'information qui lui permette d'accompagner la transformation du Groupe et d'être en mode agile sur les différents projets.

En effet, certaines applications utilisées par le Groupe doivent être remises à jour et il existe un manque d'homogénéité de ces applications utilisées par les différentes entités du Groupe.

Aussi, le Groupe pourrait ne pas réussir à effectuer cette transformation tant du point de vue de sa capacité que de sa vitesse d'exécution.

Gestion du risque

La direction des systèmes d'information de Fnac Darty assure la cohérence de l'ensemble des applications informatiques au sein du Groupe dans une approche coordonnée visant à anticiper les incidents d'exploitation, notamment dans le cadre de la mutualisation des outils, du fait de l'intégration des deux enseignes, et à organiser les plans de secours.

Le pilotage d'un schéma directeur sur trois ans a été mis en place en 2018 avec un sponsoring au niveau du comité exécutif en lien resserré avec les métiers, dont les mesures principales sont :

- la mise en place d'une *digital factory* qui vise notamment à l'internalisation de ressources informatiques clés, ce qui participe à la réussite de ce plan ;
- un renforcement du dispositif de continuité de service sur les applications les plus critiques en place ;
- la modularisation de la plateforme X-Commerce du Groupe, ce qui constitue également un plan d'action clé pour le succès de cette transformation digitale.

**Risques opérationnels – Relations fournisseurs et partenariats****Identification du risque**

Le Groupe offre une large gamme de produits et s'approvisionne auprès de nombreux fournisseurs. En France notamment, le montant des achats effectués auprès des vingt premiers fournisseurs représentait environ 50 % du total des achats réalisés en 2018.

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 à long terme avec ses fournisseurs, en particulier ceux dont les produits ne sont pas substituables auprès de la clientèle (Samsung, Apple, Microsoft, Sony, etc.). Une dégradation des relations des enseignes avec ses principaux fournisseurs, un durcissement des conditions exigées par ces derniers, ou le non-renouvellement ou la résiliation anticipée des principaux contrats de fourniture de marchandises ou de services pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

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 et de ses relations avec les prestataires de services qui jouent un rôle important dans ses opérations : transport, livraison et gestion de la paie notamment. Aussi, la multiplication des partenariats, au cœur de la stratégie Confiance+, pourrait nous exposer à un risque de perte d'indépendance.

La concentration des fournisseurs notamment sur les marchés des produits blancs renforce le risque de dépendance pour le Groupe.

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.

Gestion du risque

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 sept ans, propice à l'établissement d'une relation de confiance et de partenariat.
- Les conventions avec les fournisseurs sont négociées périodiquement dans le respect des législations locales.
- Des structures ad hoc avec une gouvernance spécifique ont été mises en place, elles visent notamment à rééquilibrer nos relations avec nos fournisseurs.
- Des audits sont réalisés sur la correcte exécution des partenariats ; les formations des vendeurs en magasin ont été renforcées pour sécuriser également la bonne exécution des partenariats.
- Des visites de clients mystères participent à la surveillance de cette bonne exécution des partenariats.

Risques opérationnels – Relations avec le personnel et ses représentants

Identification du risque

Le Groupe adapte de manière continue ses ressources humaines et son organisation. Sa capacité à maintenir de bonnes relations avec son personnel, les syndicats et les institutions représentatives du personnel est déterminante afin de lui permettre de mener à bien les réorganisations nécessaires pour suivre l'évolution de ses marchés. Ainsi, une dégradation du climat social dans le Groupe liée à la mise en place d'une nouvelle organisation, d'une nouvelle stratégie liée à l'optimisation constante des structures, pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, les activités, l'efficacité opérationnelle, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Aussi, des mouvements sociaux pourraient être consécutifs aux élections des représentants des salariés en cas de changements structurants.

Des différences de politiques salariales peuvent subsister entre les deux enseignes malgré la finalisation de l'intégration et générer des conflits.

Le contexte économique peut notamment générer des tensions au sein du Groupe et générer des conflits sociaux notamment dans le cadre des négociations annuelles obligatoires.

Enfin, les changements au sein des organisations pourraient conduire à une perte de motivation des salariés s'ils n'adhéraient toujours pas à l'organisation cible et à terme exposer le Groupe à un risque de conflit social.

Gestion du risque

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, section 2.1.1 « Enjeu clé 1 : Développer notre principal actif, le capital humain ».

Le Groupe a notamment :

- renforcé le dialogue social ;
- renforcé la communication interne porteuse de sens pour les collaborateurs ;
- privilégié le management de proximité ;
- mis en place un nouvel outil au cours de l'année 2018 afin de mesurer l'indice de satisfaction des collaborateurs sous la forme de trois questions qui leur sont posées tous les quinze jours. Les résultats sont remontés par direction et analysés dans le cadre de groupes de travail pour la mise en œuvre de plans d'action ad hoc ;
- mis en place une veille permanente sur l'évaluation du climat social au sein du Groupe.

**Risques opérationnels – Plans d'économies et adaptation de notre réseau de magasin à l'évolution de l'activité****Identification du risque**

Les plans d'économies les plus contributeurs, les plus simples et les plus rapides à mettre en œuvre ont déjà été réalisés.

Les synergies annoncées dans le cadre de l'intégration Fnac Darty ont été réalisées comme annoncé, mais le Groupe doit néanmoins poursuivre la recherche permanente de plans d'économies afin que son efficacité opérationnelle et ses résultats ne soient pas dégradés par les impacts de l'inflation naturelle des coûts, particulièrement logistiques. Le Groupe pourrait ainsi ne pas être en capacité de mettre en œuvre des plans d'économies suffisants pour contrebalancer les effets de l'inflation.

Dans le cadre de sa stratégie d'expansion et de renouvellement des baux, le Groupe doit s'assurer que son parc de magasins reste en adéquation avec l'évolution de l'activité et les attentes de la clientèle, notamment en termes de dimensionnement de surface commerciale. Le Groupe pourrait également être affecté, soit par une dégradation de ses relations avec ses bailleurs dans le cadre du renouvellement et de la renégociation des baux, soit être exposé au risque de non-renouvellement des baux existants.

Aussi, la nécessité de combiner une transformation importante des organisations tout en restant concentré sur le renouveau de sa politique commerciale intensifie le risque auquel le Groupe est exposé.

Gestion du risque

La culture de la performance est au cœur de la stratégie du Groupe, afin que tous les services contribuent à la recherche d'économies tout en maintenant l'efficacité opérationnelle (se référer aux sections 1.4.1 et 1.4.5).

Des plans d'action d'accompagnement des équipes sont en place, notamment à travers une organisation matricielle qui permet les prises de décisions sans dégrader le rythme de développement du Groupe et avec une attention particulière sur les éventuels impacts sociaux dans les organisations.

La redéfinition des formats de nos magasins, le transfert ou le partage de surface participent à la remédiation du risque exposé.

En outre, afin d'améliorer sa rentabilité opérationnelle, le Groupe procède aussi souvent que nécessaire à la renégociation de ses loyers, à l'optimisation des conditions d'indexation et à la renégociation de ses baux pour les rendre les plus souples possible (notamment à travers la possibilité d'installer des *shop-in-shops* ou le partage de surfaces).

Le patrimoine immobilier de Fnac Darty 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.

La valorisation des actifs participe également à cette culture de la performance.

Risques opérationnels – Risque de détérioration de l'image de marque**Identification du risque**

Les succès de nos enseignes reposent en partie sur la forte notoriété et la bonne perception de nos marques notamment Fnac et Darty auprès des consommateurs. Dans un contexte de développement de son réseau de franchisés, de développement de la Marketplace, de développement de partenariats, d'intensité concurrentielle de plus en plus exacerbée, de développement des médias sociaux qui encouragent la diffusion rapide des opinions, commentaires et retours d'expérience, la capacité du Groupe à maintenir la notoriété et les caractères distinctifs de ses marques ainsi que l'adhésion de ses bases clients à ses programmes de fidélité sont des éléments clés de sa pérennité.

Aussi, l'image de marque de nos enseignes pourrait être affectée par la survenance d'événements exceptionnels comme la mise en jeu de sa responsabilité du fait de la commercialisation de certains produits ou le non-respect de réglementations applicables.

Gestion du risque

Afin de réduire les risques ainsi exposés, un dispositif de veille permanente permet de remonter tout événement susceptible d'affecter l'image et la réputation du Groupe. Ce dispositif consiste entre la coordination des différentes directions dont notamment la direction du marketing, la communication interne et la direction de la prévention des risques.

Aussi, des communications internes sont faites régulièrement pour rappeler aux opérationnels le circuit d'alerte de la gestion de crise.

Le Code de conduite des affaires Fnac Darty mis à jour fin 2018, disponible sur les réseaux internes d'entreprise, annexé aux contrats et conventions avec nos tiers, rappelle les engagements éthiques pris par le Groupe et les comportements à adopter.

De plus, la charte informatique rappelle les règles d'utilisation des outils informatiques mis à disposition des collaborateurs dans le respect des règles éthiques du Groupe.

Risques opérationnels – Qualité des produits vendus en marque propre ou sous licence**Identification du risque**

Des produits de marque propre et/ou sous licence de marque sont fabriqués à l'étranger et distribués par le Groupe qui porte dès lors la responsabilité de la conformité réglementaire et également de la qualité des produits.

Une non-conformité importante de ces produits entraînerait un rappel de produit et/ou un problème majeur chez un client pouvant affecter l'image de nos marques et de nos enseignes.

Gestion du risque

Des contrôles sont effectués régulièrement afin de veiller tant à la qualité des produits qu'au respect des réglementations. Des évaluations des tiers auxquels nous avons recours à l'étranger sont réalisées régulièrement en amont et au cours de la relation commerciale.

Une veille réglementaire est en place au niveau Groupe afin de s'assurer du respect des normes locales, européennes et internationales, et d'adopter la norme adéquate en fonction du pays de distribution du produit.

Aussi, les procédures de gestion de crise en place au niveau du Groupe permettraient de suivre avec efficacité les éventuels risques, exposés ci-avant, si nos enseignes y étaient confrontées.

Risques opérationnels – Gestion des ressources humaines**Identification du risque**

Le Groupe pourrait être confronté à une fuite des talents, qui le priverait de capitaliser sur l'expérience des collaborateurs et pourrait ainsi créer des freins à son efficacité opérationnelle.

Le Groupe pourrait aussi rencontrer des difficultés de recrutement notamment sur les compétences digitales.

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place :

- une communication orale de proximité notamment sur le déploiement du plan stratégique Confiance+ ;
- un plan d'actionnariat des salariés a été lancé en juin 2018 ;
- des revues de développement sont effectuées afin d'identifier les talents et de les accompagner dans leur parcours professionnel au sein du Groupe.

Par ailleurs, le développement des liens avec des écoles spécialisées, le parrainage, les recrutements de profils, notamment en alternance, sur les compétences digitales sont une réponse à la fidélisation des collaborateurs sur ces métiers au sein du Groupe.

**Risques opérationnels – Cyber-risque / sécurité****Identification du risque**

Notre Groupe pourrait faire l'objet d'attaques informatiques sur ses sites marchands et nos bases de données pourraient se trouver corrompues.

Notre Groupe pourrait également faire l'objet de malveillance interne à travers une usurpation de droits notamment du fait d'une insuffisance de la sécurité de nos accès logiques et réseau.

Nos collaborateurs et nos clients pourraient faire l'objet de *phishing* (usurpation de l'identité Fnac Darty) entraînant ainsi des captations illicites de données.

Gestion du risque

La direction des systèmes d'information de Fnac Darty vise en s'appuyant sur le réseau des responsables informatiques des pays ou des entités, à assurer la sécurité des systèmes d'information et des données qu'ils contiennent.

Cela à travers une gouvernance adaptée, des standards partagés, une politique commune, la diffusion de la charte informatique auprès des collaborateurs, la vérification des prestataires informatiques externes par l'obtention de garanties contractuelles permettant d'assurer la confidentialité et la sécurité des données traitées (conformité PCI-DSS des prestataires traitant des données bancaires) et par le renforcement des audits de sécurité des prestataires externes.

De plus la sensibilisation des collaborateurs du Groupe à la cyber-sécurité est une action menée en continu.

Des solutions de sécurisation, dont le niveau ne cesse d'augmenter sur, nos sites marchands, notre messagerie, nos flux sortants sont en place.

Des audits anti-intrusion sont menés chaque année par des prestataires externes spécialisés et génèrent le cas échéant des plans d'action immédiats.

Risques opérationnels – Efficacité opérationnelle dans un contexte de partenariats et d'intégration**Identification du risque**

Notre Groupe poursuit ses actions liées à l'intégration.

Dans le même temps, le Groupe dans le cadre de la poursuite de son objectif de diversification et de croissance noue de nouveaux partenariats et intègre de nouvelles entités.

Le pilotage de ces nouveaux partenariats et l'intégration de nouvelles cibles M&A pourraient nuire à l'efficacité opérationnelle du Groupe si l'organisation ad-hoc n'était pas en place. Le management pourrait être confronté à des conflits entre les différents projets menés en parallèle avec des soucis de priorisation.

Ces éléments pourraient avoir des effets défavorables sur les activités et les résultats du Groupe si ces opérations n'étaient pas menées avec une gouvernance adaptée.

Gestion du risque

Une gouvernance adaptée a été mise en place.

Les actions de développement de partenariats ainsi que d'intégration de nouvelles cibles M&A sont au cœur du plan stratégique Confiance+ qui s'appuie notamment sur une efficacité opérationnelle de premier rang (se référer à la section 1.4.3).

Les actions entreprises dans le cadre du plan Confiance+ font l'objet d'un suivi mensuel en Comex.

Chaque initiative métier est sponsorisée par un membre du Comex.

Des indicateurs clés ont été définis. Ils permettent ainsi d'assurer un pilotage au plus près des initiatives métier, d'être réactifs et d'apporter des actions correctrices le cas échéant.

Risques opérationnels – Sécurité de nos sites

Identification du risque

Nos sites physiques (magasins, entrepôts, plateformes de livraison, bureaux) pourraient subir des sinistres si la vigilance que nous apportons à la sécurité et à la maintenance n'était pas suffisante.

Les collaborateurs, prestataires, fournisseurs et clients pourraient être impactés si un sinistre se produisait du fait d'une prévention insuffisante de la part du Groupe.

Gestion du risque

Comme cela est précisé dans le Code de conduite des affaires Fnac Darty, la sécurité est un impératif pour le Groupe qui accueille des collaborateurs, des clients et des tiers sur ses différents sites.

Aussi, des plans de prévention notamment la vérification des habilitations des intervenants sur nos sites sont en place.

Une politique d'investissement forte est réalisée pour la maintenance des équipements de sûreté.

Des rituels de sécurité sont en place et leur application est régulièrement vérifiée.

Des exercices d'évacuation sont réalisés deux fois par an.

Des formations aux règles de sécurité sont réalisées via des modules d'e-learning ainsi qu'en présentiel.

Une veille réglementaire est en place.

Le schéma d'alerte d'incident a fait l'objet d'une communication interne adéquate.

Risques opérationnels – Valorisation des actifs

Identification du risque

Des modifications des hypothèses retenues pour la détermination de la valeur comptable de certains actifs, résultant notamment d'un environnement de marché défavorable, pourrait entraîner une dépréciation de ces actifs, notamment certains actifs incorporels comme le goodwill ou les marques.

Le goodwill est affecté par unité génératrice de trésorerie pour chaque pays.

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.

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.

Aucune garantie ne peut être donnée quant à l'absence de dépréciation significative à l'avenir, notamment si les conditions de marché se détérioraient.

Gestion du risque

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 pourrait ne pas être recouvrable. Dans ce cadre, les marques du Groupe font également l'objet de tests de dépréciation chaque année.

Les hypothèses d'évaluation retenues 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 portées notamment par le plan stratégique Confiance+, 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.

Le détail des hypothèses et l'étude des impacts de la sensibilité des tests de dépréciation sont précisés dans la section 5.2 note 18 des comptes consolidés.

6.3 / Risques juridiques

Risques juridiques – Respect des diverses réglementations

Identification du risque

Du fait de ses activités de distribution en magasin et en ligne, le Groupe est soumis à l'évolution de l'environnement légal et réglementaire des pays où il opère. En particulier, les activités du Groupe sont soumises à des contrôles, enquêtes et réglementations relatifs à la protection des consommateurs, de la concurrence, au commerce électronique, à l'intermédiation en opérations de crédit à la consommation et assurances, à la protection des données personnelles, à l'informatique, au prix du livre (numérique et physique), aux garanties contractuelles fournies aux clients et à la sécurité et à l'accessibilité de ses magasins.

La loi Sapin 2 ainsi que la loi sur le devoir de vigilance renforcent les obligations de notre Groupe notamment par la mise en place d'un plan de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et la prévention et ce, dans toutes les géographies du Groupe (présenté dans le chapitre 2 du présent Document de référence, section 2.4.1 « Enjeu clé 4 : Conduire nos affaires de manière exemplaire »).

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 nos enseignes (notamment les obligations d'enlèvement ou de reprise des produits techniques et électroménagers), les modalités et le coût de transport des produits distribués ou les charges supportées par nos enseignes pour la location de leurs surfaces commerciales.

De plus, des sanctions financières et/ou la publication de ces sanctions pourraient être prononcées contre le Groupe si ses plans de mise en conformité n'étaient pas jugés suffisamment robustes, ce qui impacterait les résultats et l'image du Groupe.

Gestion du risque

Le suivi et la prise en compte des réglementations sont assurés au niveau pays par la direction financière et juridique locale avec le support du réseau des conseils du Groupe et sous la supervision des directions juridique, financière et fiscale du Groupe.

Le Code de conduite des affaires du Groupe réaffirme auprès des collaborateurs du Groupe et des tiers avec lesquels nous contractons nos engagements sur le respect des obligations légales et réglementaires.

Ce dispositif est complété par la signature de lettres d'affirmation en interne par les collaborateurs clés.

Des formations en interne sont réalisées en présentiel ou via des modules d'e-learning sur le rappel de nos obligations.

Risques juridiques – Confidentialité des informations commerciales, sociales & juridiques clés**Identification du risque**

Le Groupe dans le cadre de ses activités courantes et de son développement stratégique traite et conserve des informations clés qui pourraient être utilisées à des fins malveillantes.

Gestion du risque

Le Groupe veille à la confidentialité de ses informations clés à travers notamment :

- une politique d'habilitations et de droits en interne sur les différents outils et réseaux partagés ;
- le rappel, dans la charte informatique du Groupe, des bonnes pratiques sur l'utilisation des outils et la gestion de l'information ;
- la surveillance des atypismes sur les boîtes mails des collaborateurs clés ;
- le cryptage ou chiffrement des informations sensibles.

Risques juridiques – Propriété intellectuelle et industrielle**Identification du risque**

Le Groupe est propriétaire ou jouit valablement de droits de propriété intellectuelle ou industrielle, notamment des marques, logos et noms de domaine qu'il utilise dans le cadre de ses activités.

Gestion du risque

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.

Étant donné l'importance de la reconnaissance des marques du Groupe, notamment la marque « Fnac » et la marque « Darty », toute contrefaçon ou détournement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image, l'activité, la situation financière ou les résultats du Groupe.

6.4 / 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 relations investisseurs et financement et de la direction de

la trésorerie. 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.

Risques de marché – Risque de change

Identification du risque

L'exposition au risque de change est détaillée dans la section 5.2, note 28.2 des comptes consolidés.

Gestion du risque

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.

Risques de marché – Risque de taux

Identification du risque

L'exposition au risque de taux, détaillée dans la section 5.2 note 28.1 des comptes consolidés, est constituée d'actifs et passifs financiers à taux variable.

Gestion du risque

Une analyse de sensibilité aux taux d'intérêt est menée chaque année.

Sur des hypothèses d'une variabilité de plus ou moins 50 points de base des taux d'intérêt, l'impact calculé correspondrait à un impact non significatif sur le résultat avant impôt du Groupe.

Il est à noter que la principale source de financement du Groupe est un emprunt obligataire de 650 millions d'euros, à taux fixe.

Risques de marché – Risque de crédit et/ou de contrepartie**Identification du risque****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 BtoB, tel que prévu notamment dans le plan stratégique Confiance+, pourrait avoir un effet dilutif sur la trésorerie, les résultats, la situation financière du Groupe.

Risque de contrepartie :

Le Groupe a pour politique de placer sa trésorerie sur des dépôts bancaires ou des OPCVM monétaires court terme, ayant pour objectif de réaliser des performances proches de l'EONIA dans le respect des règles de diversification et de qualité de contrepartie.

Gestion du risque**Risque de crédit :**

Le Groupe met en place des procédures internes permettant de contrôler ces risques, notamment au travers de demandes de garanties ou de souscriptions d'assurances et au travers du pilotage des en-cours des créances clients.

Risque de contrepartie :

Selon le Groupe, ces placements ne l'exposent donc pas à un risque de contrepartie significatif. Par ailleurs, dans le cadre de sa politique de gestion des risques de taux et de change, le Groupe est amené à conclure des contrats de couverture avec des établissements financiers de premier plan et il estime que le risque de contrepartie peut à ce titre être considéré comme négligeable.

**Risques de marché – Risque de liquidité****Identification du risque**

L'exposition au risque de liquidité est détaillée dans la section 5.2, note 28.5 des comptes consolidés.

Financement du Groupe

Dans le cadre de l'offre d'acquisition sur Darty et du financement du futur Groupe combiné, le Groupe a mis en place en avril 2016 un contrat de crédit bancaire syndiqué auprès d'une quinzaine de banques européennes.

Le Groupe a émis le 22 septembre 2016 une obligation senior de 650 millions d'euros, d'une maturité de sept ans, portant intérêt à 3,25 % par an.

Afin de diversifier ses sources de financement et de renforcer ses liquidités, le Groupe a mis en place au premier trimestre 2018 un programme de NEU CP et a négocié l'allongement de la maturité du crédit bancaire et syndiqué et de la ligne de crédit revolving jusqu'en 2023.

Au 31 décembre 2018, l'endettement brut du Groupe s'élevait à 911,2 millions d'euros, constitué essentiellement de :

- 200 millions d'euros de crédit bancaire (« term loan ») échéance avril 2023 ;
- 655,3 millions d'euros d'obligations seniors échéance septembre 2023 et intérêts capitalisés.

Le cash-flow libre opérationnel s'élevait à 152,7 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La ligne de crédit revolving de 400 millions d'euros échéance avril 2023 n'était pas utilisée.

Le Contrat de Crédit et l'emprunt obligataire comportent des clauses usuelles pour ces types de financement, à savoir des engagements financiers, des engagements restrictifs généraux et des cas d'exigibilité anticipée.

Au 31 décembre 2018, l'ensemble des covenants financiers relatifs au Contrat de Crédit étaient respectés (voir section 4.2.2.2 « Dette financière » du présent Document de référence).

La Société procède à une revue périodique et spécifique de son risque de liquidité.

L'ensemble des termes et conditions des lignes de financement du Groupe sont détaillés à la section 4.2.2.2 « Dette financière » du présent Document de référence.

Gestion du risque

Le risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et régulièrement apprécié par le Groupe à l'aide de reportings financiers périodiques.

Le processus de diversification des financements et de renégociation des instruments financiers du Groupe, entamé début 2018, participe à la gestion et à la remédiation du risque.

Gestion centralisée de la trésorerie

Fnac Darty Participations et Services a conclu avec ses filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales implantées à l'étranger des conventions de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée.

Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe (« cash pool ») de façon à favoriser la coordination et l'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou de la couverture des besoins de trésorerie appréciés globalement au niveau du Groupe.

Dans le cadre de ces conventions, ces sociétés déposent auprès de Fnac Darty Participations et Services tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, Fnac Darty Participations et Services met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements.

Risques de marché – Volatilité du prix de marché des actions de la société

Identification du risque

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.).

Gestion du risque

Le Groupe offre une disponibilité et une proximité élevées auprès des marchés financiers au travers :

- d'une équipe dédiée aux relations investisseurs ;
- d'une politique proactive d'information des marchés financiers sur son activité, ses résultats, et les événements importants affectant ses affaires. Fnac Darty assure une réponse aux interrogations des marchés sur les impacts d'événements internes ou externes ;
- de la participation régulière de la société à des conférences ou « roadshows » dédiés aux investisseurs, qui permet également une diffusion large de l'information et constitue une occasion pour les investisseurs d'avoir accès au management de Fnac Darty, en assurant une proximité de la société avec les marchés.

Le Groupe est également attentif à la liquidité de son titre et aux volumes échangés sur les marchés financiers.

Fnac Darty a ainsi mis en place un contrat de liquidité auprès d'un prestataire indépendant de services d'investissement afin d'améliorer la liquidité et diminuer le risque de pics de volatilité.

6.5 / Risques financiers

Risques financiers – Impact des engagements au titre des contrats de financement

Identification du risque

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de respecter certaines de ses obligations au titre du Contrat de Crédit et/ou du contrat d'emprunt obligataire 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).

Aussi, les engagements attachés à ces contrats peuvent réduire la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités quant à la réalisation de certaines opérations d'investissement ou de désinvestissement y compris les cessions ou acquisitions d'actifs, la modification de la structure financière du Groupe y compris son endettement, l'octroi de sûretés ou garanties ou la réalisation d'opérations de fusion ou de restructuration.

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.

En cas d'exigibilité anticipée des sommes dues au titre du Contrat de Crédit, le Groupe pourrait faire face à une insuffisance de trésorerie.

Gestion du risque

Au 31 décembre 2018, l'ensemble des covenants financiers étaient respectés (voir section 4.2.2.2. « Dette financière » du présent Document de référence).

Un *crash test* réalisé chaque année permet de mesurer les risques de crédit et de liquidité. La stratégie de diversification des sources de financements et des obligations attachées à ces sources de financement, initiée en 2018 et poursuivie en 2019, participe à la réduction de ce risque.

Risques financiers – Plan de pension

Identification du risque

Le plan de pension, dénommé « plan de pension Comet » alimenté par Darty au Royaume-Uni a été repris dans le cadre de l'intégration Fnac Darty. Les obligations de financement de Fnac Darty dépendent de la performance future des actifs, du niveau des taux d'intérêt utilisés pour mesurer les engagements futurs, des prévisions actuarielles et de l'expérience des changements des régimes de retraite et de la réglementation applicable.

Du fait du grand nombre de variables qui déterminent les obligations de financement des retraites, qui sont difficiles à prévoir, de même que toute évolution législative, les obligations futures de financement en numéraire concernant ce plan de pension pourraient être plus importantes que les montants estimés au 31 décembre 2018.

Dans ce cas, ces obligations de financement pourraient affecter de manière négative la situation financière du Groupe.

Gestion du risque

Le suivi des engagements au titre de ce fonds de pension est piloté conjointement par la direction du contrôle financier et la direction Relations investisseurs et Financement.

Ces engagements sont réévalués deux fois par an.

Le Groupe est membre du *Board* du fonds de pension Comet, qui se réunit environ une fois par trimestre.

Le suivi des décaissements réalisés au titre de l'exercice 2018 est exposé en section 5.2, note 31.4 des comptes consolidés.

6.6 / Assurances

Présentation générale

L'ensemble des polices souscrites par le Groupe ont été contractualisées à des conditions adaptées à la dimension et à la typologie des risques du Groupe.

La politique d'assurances du Groupe est coordonnée par la direction juridique du Groupe, qui a pour mission avec l'appui des autres directions d'identifier les risques, d'en quantifier les conséquences et de les réduire :

- soit en préconisant des mesures de prévention pour les risques qui peuvent être éliminés ou réduits par ses moyens ;
- soit en prévoyant des modalités de financement, et notamment le transfert à l'assurance, pour les risques à caractère exceptionnel, de forte amplitude potentielle et de faible fréquence.

Pour ce faire, chaque filiale du Groupe a la charge de fournir à la direction juridique du Groupe les informations nécessaires à l'identification et à la quantification des risques et de mettre en œuvre les moyens utiles pour assurer la continuité des activités en cas de sinistre. Sur ces bases, la direction juridique du Groupe négocie avec les acteurs majeurs de l'industrie de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture des risques.

Politique de prévention des risques

La politique de prévention, de précaution et de protection des risques 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 ;
- à l'expertise des valeurs en risque ;
- au suivi des recommandations émanant des professionnels de la sécurité ;
- aux procédures de contrôle interne ;
- à la formation du personnel ; et
- à la mise en place de plans appropriés de secours.

Politique du Groupe en matière d'assurances

La politique du Groupe de transfert des risques significatifs aux compagnies d'assurance est déterminée en particulier par :

- le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et les niveaux de franchise ; et
- l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

Dans le cadre de sa politique d'assurance, le Groupe privilégie l'approche « tous risques sauf », déterminée en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour le Groupe de sinistres possibles, notamment en matière de :

- 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, de vols, d'événements naturels atteignant les biens propres du Groupe (immeubles, mobilier, matériel, marchandises ou installations informatiques), d'émeutes, de terrorisme, de guerres, ou autres ;
- pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct ; et
- cyber-risque.

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, de cyber-risque 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 de 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 qui sont décrits ci-après, peuvent le cas échéant être complétés par des dispositifs locaux spécifiques aux pays :

Dommages et pertes d'exploitation : Cette police assure le Groupe notamment contre les dommages résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, de vols, d'événements naturels atteignant les biens propres (immeubles, mobilier, matériel, marchandises ou installations informatiques) et ceux mis à la charge du Groupe, et contre les pertes d'exploitation consécutives à ces dommages, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité. Le montant total des dommages indemnisés au titre de ces polices varie en fonction du risque et de la zone géographique considérés. Ainsi, la limite de garantie est de 400 millions d'euros et de 20 millions d'euros par sinistre de dommages directs et pertes d'exploitation combinés pour le Groupe sur une période d'assurance expirant le 1^{er} janvier 2020.

Responsabilité civile : Cette police couvre notamment les risques d'exploitation ou les risques après livraison ou prestation couvrant les dommages corporels ou matériels causés aux tiers du fait de l'activité de l'ensemble de ses filiales ou des produits vendus par le Groupe. Le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné pour le Groupe pour une période d'assurance expirant le 30 avril 2020. Ainsi, le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné à 75 millions d'euros par sinistre et par an pour le Groupe.

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 2018 expirant le 30 avril 2019 est en adéquation avec les risques encourus. Ainsi, la limite de garantie est de 3 millions d'euros par sinistre.

Cyber-risque : Cette police couvre notamment les risques d'attaques informatiques d'intensité exceptionnelle que pourrait subir le Groupe. Le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné pour le Groupe à hauteur de 15 millions d'euros par sinistre et par période d'assurance, pour une période d'assurance expirant le 30 avril 2019.

Montant des charges supportées par le Groupe : Les charges supportées par le Groupe au titre de l'ensemble des polices d'assurance pour l'exercice écoulé sont d'environ 4 millions d'euros.

6.7 / Gestion des risques

Suivant la définition de l'AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société, son image ou sa réputation.

La gestion des risques comprend des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers : stratégiques, opérationnels, de marché, de corruption, d'image, de réputation ou de conformité. La gestion des risques est un levier de management qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et l'image et la réputation de la Société ;
- préserver la pérennité des activités de l'entreprise à court, moyen et long termes ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de l'entreprise autour d'une vision commune des principaux risques.

Le Groupe associe étroitement la gestion des risques et le contrôle interne. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe reposent sur un ensemble de moyens, de procédures et d'actions adaptés visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour identifier, analyser et maîtriser :

- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière ou de conformité aux lois et réglementations ; et
- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.

6.7.1 / LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

La mise en œuvre du dispositif de gestion des risques au sein du Groupe repose sur un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

6.7.1.1 / L'organisation de la gestion des risques et son articulation avec le contrôle interne

Cadre organisationnel

Le cadre organisationnel comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif.

Organisation de la gestion des risques au niveau Pays

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés repose sur le Directeur Général du pays et les responsables locaux, qui sont au plus près des risques liés aux activités qu'ils exercent ou supervisent :

- les revues de performance mensuelles contribuent à la détection de l'apparition et de la survenance des risques ;
- les directions Sécurité pays sont responsables de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise et de toutes les personnes présentes sur l'ensemble des sites du Groupe et mettent en œuvre l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle ;
- les directions 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 direction de la sécurité et 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. Ses objectifs au niveau du Groupe sont l'harmonisation des procédures, la réduction des risques, l'optimisation des coûts de sécurité en favorisant les synergies et la sensibilisation du personnel dans les enseignes du Groupe.

La direction juridique identifie, analyse les risques juridiques significatifs du Groupe et les risques assurables à intégrer dans les états financiers du Groupe.

Le processus d'élaboration du plan stratégique animé par la direction de la stratégie est l'occasion de faire le point sur les principaux risques externes et de mettre à jour la cartographie des risques majeurs du Groupe. Conformément aux cadres référentiels, celle-ci est transmise à la direction de l'audit interne.

Politique de gestion des risques

Le Groupe 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 du Groupe, l'identification s'inscrit dans une démarche continue. Elle permet de recenser et centraliser les principaux risques en fonction de leur nature, auprès de la direction de la sécurité et de la prévention des risques, ou auprès de la direction de l'audit interne.
- Analyse des risques : au sein des activités du Groupe, cette démarche est formalisée au moins une fois par an, à l'occasion d'un processus d'auto-évaluation des risques animé par la direction de l'audit interne. La politique de gestion des risques détaille les critères et modalités de ces évaluations : il s'agit d'examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou d'image et de réputation) et à apprécier leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque.
- Traitement du risque : à l'occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s) à la Société sont identifiés.

Pilotage du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière : son suivi permet l'amélioration continue du dispositif.

Le comité d'audit examine au moins une fois par an la cartographie des risques dressée par la direction de l'audit interne pour la direction générale du Groupe et suit l'avancée des plans d'action dédiés.

Le Groupe réalise par ailleurs des audits internes réguliers en France et à l'international permettant d'évaluer et de renforcer l'efficacité de ses dispositifs de gestion des risques.

Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe :

- le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également prévoir la mise en place de contrôles. Ces contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière de la cartographie des risques ;
- le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- le plan d'audit s'appuie notamment sur les cartographies des risques pour tester l'évaluation du niveau de contrôle des risques identifiés.

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle qui constitue leur fondement commun, notamment, la culture du risque et du contrôle propres à la Société et les valeurs éthiques du Groupe rappelées dans le Code de conduite des affaires.

6.7.1.2 / Les principes généraux du contrôle interne

La définition et les objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptées, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle, financière ou de conformité.

Le contrôle interne se définit comme un processus conduit par la direction générale sous le contrôle du conseil d'administration, mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel. Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde du patrimoine ;
- la fiabilité des informations financières.

Limites du contrôle interne

La probabilité d'atteindre les objectifs fixés est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'échapper au dispositif de contrôle en place ;
- aux cas de fraude délibérée du management ;
- au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreuse que le risque qu'il est censé pallier ;
- par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés et de la concurrence, évolution imprévue de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

Les composantes du contrôle interne

La qualité du dispositif de contrôle interne repose sur les composantes suivantes :

- l'environnement de contrôle fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la direction et communiquées à tous les collaborateurs ;
- une organisation comportant une définition claire et appropriée des rôles et responsabilités ;
- un système de recensement, d'analyse et de gestion des principaux risques ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

L'environnement de contrôle interne du Groupe

Cet environnement s'articule autour des principes et valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous les collaborateurs qui sont présentés dans des codes et chartes internes et s'appuie sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication des collaborateurs.

Les principes et valeurs

- Le Code de conduite des affaires a été mis à jour en 2017. Il énonce les principes éthiques ainsi que les grandes règles de conduite, de conformité aux réglementations et de comportement attendues des collaborateurs et des partenaires de Fnac Darty.
- Une « charte cadeaux et avantages », mise à jour en 2017, approfondit les règles concernant les cadeaux et sollicitations diverses en provenance des fournisseurs, des tiers et des partenaires.
- Les valeurs clés fédératrices des enseignes Fnac et Darty sont l'Engagement, la Passion, le Respect, l'Innovation, la Solidarité, l'Exemplarité, l'Esprit de service, l'Excellence opérationnelle. Ces valeurs fondatrices et fédératrices ont été reprises dans le Code de conduite des affaires mis à jour.
- 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. Darty dispose également d'un référentiel de contrôle interne régulièrement mis à jour et communiqué aux collaborateurs.
- Une charte de déontologie boursière, mise à jour en 2017, conforme aux instructions de l'AMF, définit les obligations incombant aux personnes détentrices d'informations privilégiées.
- Une charte du bon usage des systèmes d'information a été diffusée une première fois en 2008 puis une seconde fois en 2012, elle a été mise à jour en 2017 afin de sensibiliser et responsabiliser, notamment les collaborateurs Fnac Darty, 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 les sites intranet des enseignes du Groupe afin que chaque collaborateur puisse s'y référer.

Les « Règles incontournables Fnac Darty » mises à jour en 2017 définissent, pour les 14 principaux cycles opérationnels et fonctionnels des activités du Groupe, les règles clés de contrôle interne à respecter en termes de conformité légale ou réglementaire et en termes d'allocation efficiente des ressources pour atteindre les objectifs. Ces règles sont notamment complétées par un corpus de « Bonnes pratiques magasins » et un glossaire sur « La prévention des risques dans son management ».



La politique de ressources humaines

La politique de ressources humaines contribue au contrôle interne notamment par l'existence de délégations de pouvoirs et de responsabilités, de descriptions de fonctions, d'un système d'évaluation des collaborateurs et par l'investissement en formation.

- Compte tenu de la taille du Groupe, de l'importance de ses effectifs, de la diversité de ses domaines d'activité et de la dispersion géographique de ses différentes entités, des délégations de pouvoirs et de responsabilités sont nécessaires au fonctionnement optimal de l'entreprise. Dans les domaines de responsabilités dont ils ont la charge, il est attribué aux titulaires de telles délégations tous les pouvoirs et moyens nécessaires à l'exécution de leurs fonctions ainsi qu'au respect et à l'application de la réglementation en vigueur. Des fiches de postes existent pour les principales fonctions. Les descriptions de fonctions de ces fiches font notamment référence aux contrôles nécessaires à la supervision de l'activité et servent également de cadre au système d'évaluation individuelle. L'identification et la description des compétences clés (managériale et métiers) pour le Groupe permettent la mise en place progressive d'un système commun de gestion des compétences.
- Les formations, inscrites dans des plans annuels, sont orientées vers une maîtrise des métiers alliant le savoir-faire spécifique 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 bénéficient d'un entretien annuel d'évaluation de la performance et des compétences, 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.
- Depuis janvier 2018, les salariés sont sollicités tous les quinze jours sur des thématiques variées pour donner leur opinion en répondant à trois questions. Ils peuvent également via ce format s'exprimer en toute liberté sur leurs attentes, ce qui permet la mise en place rapide de plans d'action concrets. Des comités de suivi ont été mis en place à cet effet.
- Les politiques de rémunération sont gérées et contrôlées par la direction des ressources humaines du Groupe pour les principales fonctions d'encadrement et laissées à l'initiative des pays pour les autres fonctions mais dans le respect des grandes orientations définies.
- La direction des ressources humaines du Groupe déploie et anime la politique de responsabilité sociale, sociétale 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 Directeur Général de Fnac Darty, et comprend en 2018, outre ce dernier, le Directeur Général de Fnac Vanden Borre en Belgique, la directrice des ressources humaines Fnac Darty, le directeur commercial produits et services France Fnac Darty, le directeur des opérations et des systèmes d'information Fnac Darty, le directeur d'exploitation, le directeur financier et secrétaire général Fnac Darty, le Directeur Général de Fnac Espagne en charge de la coordination de la zone Ibérique, la directrice Marketing et E-commerce Fnac Darty, le directeur de la communication et des affaires publiques Fnac Darty et la directrice de la stratégie et du M&A depuis janvier 2019.

La directrice de la stratégie et du M&A Fnac Darty 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 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 des Opérations et des systèmes d'information Groupe et le directeur du contrôle financier Groupe. Les projets pays sont présentés par le Directeur Général du pays assisté par son directeur financier.

Les responsables opérationnels et les collaborateurs

Le management est l'acteur opérationnel du contrôle interne sur lequel il s'appuie pour atteindre ses objectifs ; à ce titre, l'exercice de contrôles appropriés est l'une des responsabilités essentielles de chaque manager du Groupe. Cette responsabilité commence au premier niveau de supervision. La sensibilisation des principaux acteurs de ces contrôles est notamment formalisée par la signature de délégations de pouvoirs et de responsabilités.

Dans le cadre de sa délégation de pouvoirs et de responsabilités formalisée, chaque directeur et responsable définit, met en place et gère le dispositif de contrôle interne. En particulier, les directeurs de magasin, de filiale et d'entité sont responsables du maintien d'un niveau de contrôle interne satisfaisant sur les actifs et les flux de l'unité ou de l'entreprise qu'ils dirigent.

Les collaborateurs doivent avoir connaissance des dispositifs de contrôle interne au regard des objectifs qui leur ont été assignés et doivent respecter les principes et règles de contrôle et peuvent être source d'amélioration et de détection des dysfonctionnements. Ils sont informés des dispositifs existants dès la signature de leur contrat de travail et par les règlements intérieurs de leurs entités juridiques de rattachement.

Les autres acteurs du contrôle interne

- La direction juridique Groupe conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires juridiques significatives.
- La direction fiscale Groupe conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires fiscales significatives.
- La direction du contrôle financier Groupe s'assure de la mise en œuvre et du respect des procédures de reporting et d'établissement des comptes consolidés.
- La direction des ressources humaines Groupe conseille et veille à la conformité des pratiques internes aux lois et aux réglementations relevant du droit social.
- La direction de la sécurité et de la prévention des risques Groupe 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 ».
- Le comité d'éthique du Groupe présidé par la directrice des ressources humaines et dont les membres permanents sont la directrice juridique, le directeur de la sécurité et de la prévention des risques, la directrice de l'audit interne et la responsable de la responsabilité sociale et environnementale a été mis en place en janvier 2018. Ce comité a pour missions principales notamment de veiller à la mise à jour opportune du référentiel des codes, chartes et politiques du Groupe, de suivre l'efficacité des plans de réduction des risques concernant les cartographies spécifiques liées aux risques de corruption et au devoir de vigilance et de rendre compte annuellement de ses travaux notamment auprès du comité exécutif.
- Un comité de gestion des données personnelles a été mis en place en 2017 afin de piloter la mise en conformité et le respect du Règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD-GDPR) au 25 mai 2018. Ce comité est animé par la déléguée à la protection des données personnelles (DPO) qui a été désignée par le Groupe pour la France ; des DPO ont été désignés également dans les pays. Les principaux objectifs de ce comité qui se réunit toutes les six semaines sont présentés dans le chapitre 2 du présent Document de référence et notamment dans la section 2.4.1.3 « Protection des données personnelles ».
- La direction de l'audit interne Groupe, qui concourt à travers ses missions à l'évaluation du dispositif de contrôle interne, formule des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement. La direction de l'audit interne est en charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers notamment l'exercice annuel des cartographies des risques et du suivi des plans d'action et assure également l'administration centrale et l'analyse du contrôle interne en application de la loi de sécurité financière et du cadre de référence de l'AMF, développées dans le paragraphe ci-dessous intitulé « La surveillance du dispositif ». La direction de l'audit interne Groupe, rattachée au directeur financier et secrétaire général du Groupe, rend compte à la direction générale et au comité d'audit des principaux résultats de ses évaluations.

- Le commissaire aux comptes prend connaissance des éléments de contrôle interne pertinents pour l'audit afin de prendre en considération les facteurs pouvant engendrer des risques d'anomalies significatives dans les comptes et non dans le but de formuler une opinion sur l'efficacité du contrôle interne.

Au moment qu'il juge approprié, le commissaire aux comptes communique à la direction, au niveau de responsabilité approprié, les faiblesses du contrôle interne identifiées au cours de l'audit qu'il estime d'une importance suffisante pour mériter son attention, sauf s'il considère cette démarche inappropriée en la circonstance. Il effectue cette communication par écrit lorsqu'elle porte sur des faiblesses qu'il estime significatives. Le commissaire aux comptes communique les faiblesses significatives du contrôle interne aux organes mentionnés à l'article L. 823-16 du Code de commerce, au moment qu'il juge approprié, par écrit.

La surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et l'examen régulier de son fonctionnement sont l'objet de trois types de travaux : les exercices annuels d'auto-évaluation, les missions de l'audit interne et les remarques formulées par les commissaires aux comptes ainsi qu'indiqué au paragraphe précédent.

L'auto-évaluation

Il est demandé aux acteurs en charge d'appliquer le dispositif de contrôle interne d'apprécier le niveau de contrôle interne atteint au travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités.

Cette démarche permet de :

- sensibiliser les responsables opérationnels et fonctionnels aux procédures de contrôle interne dont ils ont la charge ;
- fournir un cadre structuré et objectif d'analyse des risques et de partage des meilleures pratiques de contrôle interne ;
- lancer des plans d'action et d'amélioration le cas échéant.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- une auto-évaluation annuelle des règles incontournables Fnac Darty, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacune des organisations pays du Groupe. En 2018, 14 cycles ont été auto-évalués et une auto-évaluation spécifique a été mise en place sur les risques réglementaires. Le questionnaire du cycle « Finance, Comptabilité et Gestion », adressé aux directeurs financiers des pays, tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application.

Ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne dont ils ont la charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble des activités et aux opérationnels de bénéficier des meilleures pratiques. Ils permettent de lancer des plans d'action d'amélioration sur la base des résultats obtenus ;

- une auto-évaluation annuelle des contrôles « Immanquables » en magasin Fnac basée sur le référentiel de « Bonnes pratiques magasins » est animée et coordonnée par le réseau financier des organisations pays. En 2018, l'intégralité du parc des magasins français et internationaux a été auto-évaluée.

L'audit interne

En 2018, 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.

Ces 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 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 formulent des remarques. Au moment qu'il juge approprié, le commissaire aux comptes communique à la direction, au niveau de responsabilité approprié, les faiblesses du contrôle interne identifiées au cours de l'audit qu'il estime d'une importance suffisante pour mériter son attention, sauf s'il considère cette démarche inappropriée en la circonstance. Il effectue cette communication par écrit lorsqu'elle porte sur des faiblesses qu'il estime significatives. Le commissaire aux comptes communique les faiblesses significatives du contrôle interne aux organes mentionnés à l'article L. 823-16 du Code de commerce, au moment qu'il juge approprié, par écrit.

6.7.1.3 / Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information financière

Principes généraux d'organisation du contrôle interne comptable et financier

Définition et objectifs

Le contrôle interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables : processus de production de l'information financière, processus d'arrêté des comptes et actions de communication.

Le dispositif de contrôle interne comptable et financier vise à assurer :

- le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur la base desquels les comptes sont établis ;
- l'application des orientations fixées par la direction générale au titre des informations financières ;
- la préservation des actifs ;
- la qualité de la remontée des informations qui concourent à l'élaboration des comptes publiés et la fiabilité de leur traitement centralisé pour la consolidation Groupe en vue de leur diffusion et de leur utilisation à des fins de pilotage ;
- le contrôle de la production des éléments financiers comptables et de gestion.

Périmètre

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

L'organisation et le processus de pilotage de la fonction comptable et financière

L'organisation

L'élaboration de l'information financière et comptable du Groupe est assurée par la direction financière Groupe.

En 2018, la direction financière et secrétariat général Groupe a supervisé la direction du contrôle financier, la direction juridique, la direction fiscale, la direction relations investisseurs et financement, la direction de la sécurité et de la prévention des risques, la direction de l'immobilier, la direction de l'audit interne ainsi que la direction financière France à laquelle sont rattachées la direction de la trésorerie et la direction du contrôle de gestion.

Les normes

Les normes comptables

Le Groupe s'est doté d'un corps de règles et méthodes comptables, dont l'application est obligatoire pour toutes les filiales consolidées.

Ces règles comptables, régulièrement mises à jour, tiennent compte de l'évolution des réglementations et des normes comptables.

Les normes comptables fixent les principes nécessaires au traitement homogène des opérations. Elles précisent notamment les modalités d'enregistrement conformément aux normes IFRS.

Les procédures budgétaires et de clôture assurent l'homogénéité de traitement des données.

Les normes de gestion

Les normes de gestion précisent non seulement les règles applicables à la valorisation de certains comptes significatifs de bilan et de compte de résultat mais également les contrôles et validations applicables aux processus clés.

L'amélioration de la qualité de la formalisation et la mise à jour de ces règles sont sous la responsabilité de la direction du contrôle financier.

Le processus de pilotage

La production et l'analyse de l'information financière et comptable s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion telles que :

- le plan à moyen terme, qui mesure les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Il sert également à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes Unités Génératrices de Trésorerie ;
- les budgets annuels, qui se construisent sur la base d'échanges entre les directions opérationnelles et les directions générales Pays et Groupe : ce budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'actions opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;
- 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. De plus, un *rolling forecast* mensuel est formalisé dans le cadre de l'actualisation de la mensualisation du budget ; ainsi les entités communiquent leurs prévisions de résultat et cash-flow révisées mensuellement sur leur estimation de l'activité ;

- le reporting, qui a lieu tous les mois sur la base d'une clôture des résultats mensuels effectuée par toutes les entités dépendantes du Groupe, permet une remontée rapide des informations financières et un suivi régulier de la performance des opérations. La direction 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 Directeur Général du Groupe, le directeur financier Groupe, les Directeurs Généraux de zones, pays ou filiales se réunissent régulièrement avec les managers des différentes activités afin d'apprécier l'évolution de l'activité, sur la base d'éléments financiers et opérationnels ;

- la direction du contrôle financier s'assure de manière régulière pour les clôtures semestrielles et annuelles des engagements hors bilan des entités juridiques consolidées, notamment dans le cours du processus de consolidation statutaire dans le cadre duquel elles sont tenues de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

Les systèmes d'information

Les systèmes d'information comptables et financiers déployés au sein du Groupe ont pour objectif de satisfaire aux exigences de conformité, de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

- Les données de gestion financière et de comptabilité sont gérées avec un seul et même système d'information SAP dans toutes les activités de l'enseigne Fnac afin de garantir une cohérence pour le traitement, la comparaison et le contrôle des informations comptables et financières. Les données de gestion financière et de comptabilité sont gérées avec un système d'information SAP différent de celui de Fnac pour Darty France, avec un logiciel développé en interne pour Vanden Borre (Darty Belgique) et avec le système d'information Microsoft Dynamics Nav pour BCC (Darty Pays-Bas).
- Les données de reporting financier, de construction et suivi budgétaire sont gérées avec un seul et même système d'information dans toutes les activités du Groupe. Cet outil SAP BPC est interfacé avec les différents systèmes d'information comptable.
- Les données de consolidation sont collectées dans un outil unique de consolidation BPC Consolidation, interfacé avec le système BPC V2 du reporting consolidé Fnac Darty.

Afin de renforcer le contrôle interne des systèmes, la direction Organisation et Systèmes d'information a renforcé le dispositif de séparation des tâches et a amélioré les contrôles des droits d'accès, à travers une revue annuelle formalisée sur tout le périmètre du Groupe.

L'élaboration de l'information comptable et financière

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

L'ensemble des processus alimentant les comptes, notamment les ventes, les achats et la gestion des stocks, des immobilisations, de la paie et de la trésorerie font l'objet de procédures spécifiques de suivi et de règles de validation et d'autorisation de comptabilisation.

La consolidation des comptes

La consolidation statutaire des comptes est mensuelle et réalisée à l'aide de l'outil de consolidation unique qui permet la transmission des informations financières des filiales consolidées, en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation par leur commissaire aux comptes et par leurs Directeurs Généraux et financiers, qui s'engagent alors par la signature d'une lettre d'affirmation semestrielle, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

La direction du contrôle financier anime le processus de consolidation.

La communication financière

La direction Relations investisseurs et Financement, rattachée au directeur financier et secrétaire général du Groupe, est responsable de la préparation d'un calendrier précis de diffusion aux marchés financiers d'une information à jour sur les activités du Groupe.

Ce calendrier est en adéquation avec les exigences des autorités de marché. Les responsables vérifient, avec le support de la direction juridique, que la communication est effectuée dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements dont ils assurent une veille permanente.

Toute information significative communiquée à la communauté financière reflète avec sincérité et transparence la situation de l'activité du Groupe et est effectuée dans le respect du principe d'égalité d'information entre les actionnaires.

Les commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission permanente, les commissaires aux comptes audient les comptes et états, annuels et semestriels, des entités consolidées. L'établissement des comptes consolidés annuels du Groupe est réalisé par la direction du contrôle financier sous la responsabilité du directeur financier et secrétaire général du Groupe après validation par les directions financières des entités. Le Directeur Général et le directeur financier et secrétaire général du Groupe certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés en signant une lettre d'affirmation adressée aux commissaires aux comptes.

6.7.2 / LES CARTOGRAPHIES DES PRINCIPAUX RISQUES

Dans le cadre de ses procédures de gestion des risques et de contrôle interne, le Groupe élabore des cartographies des principaux risques auxquels il est exposé. Pour chaque risque identifié, le Groupe apprécie son impact potentiel. Les cartographies sont mises à jour régulièrement et permettent au Groupe de définir et de suivre les différents plans d'actions spécifiques mis en œuvre pour réduire ou maîtriser ces risques. Les risques identifiés dans la dernière cartographie des risques du Groupe sont détaillés dans les sections précédentes du présent chapitre 6 « Facteurs de risques et contrôle interne ». En complément et afin de répondre aux exigences des nouvelles réglementations, une cartographie spécifique des risques anticorruption et une cartographie des risques relative à la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre ont été réalisées.

6.7.2.1 / La cartographie des risques métiers du Groupe

La cartographie des principaux risques métiers identifiés est un processus qui est réalisé à l'échelle du Groupe avec les contributions des pays et des principales directions opérationnelles du Groupe ; elle fait l'objet d'une première validation en comité exécutif puis elle est examinée et validée par les membres du comité d'audit au mois de décembre de chaque année.

Un point régulier est réalisé auprès des membres du comité d'audit notamment sur le niveau d'avancement des plans de remédiation.

6.7.2.2 / La cartographie spécifique des risques de corruption du Groupe

Dans le cadre de la loi Sapin 2 promulguée en décembre 2016 et entrée en vigueur en juin 2017, le Groupe a établi une cartographie des risques de corruption. Ces travaux élaborés sur la base d'entretiens avec différentes directions du Groupe ont notamment tenu compte des implantations géographiques de nos activités, de nos interactions avec les tiers, de nos différents métiers au sein du Groupe, de notre politique ressources humaines, et des procédures existantes. Les plans d'actions définis dans ce cadre ont permis de renforcer notre dispositif d'éthique des affaires (cf. chapitre 2, section 2.4.1.1 « Lutte contre la corruption »).

6.7.2.3 / La cartographie spécifique des risques sur le devoir de vigilance du Groupe

Dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, le Groupe a établi une cartographie spécifique des risques en association avec les parties prenantes de la Société, relatifs aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes, à l'éthique et à l'environnement concernant ses activités directes ou indirectes. Ces travaux ont permis de définir un plan de vigilance robuste comprenant des actions d'atténuation adaptées (cf. chapitre 2, section 2.4.1.2 « Plan de vigilance »).



7



Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat

7.1 / La Société	302	7.4 / Les informations boursières	323
7.1.1 / Histoire et évolution	302	7.4.1 / Marché des actions	323
7.1.2 / Actes constitutifs et statuts	302	7.4.2 / Cours de l'action Fnac Darty et volumes de transactions (code ISIN FR0011476928)	323
7.2 / Le capital	308	7.4.3 / Établissement assurant le service financier	324
7.2.1 / Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	308	7.5 / Politique de distribution des dividendes	324
7.2.2 / Titres non représentatifs de capital	309	7.6 / Organisation du Groupe	325
7.2.3 / Auto-contrôle, auto-détention, acquisition et annulation par la Société de ses propres actions	310	7.6.1 / Organigramme simplifié du Groupe	325
7.2.4 / Autres titres donnant accès au capital	312	7.6.2 / Principales filiales et participations	326
7.2.5 / Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	316	7.7 / Opérations avec les apparentés	328
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	316	7.7.1 / Opérations avec les parties liées	328
7.2.7 / Historique du capital social au cours des cinq derniers exercices	317	7.7.2 / Conventions réglementées	328
7.3 / Les actionnaires	319	7.7.3 / Opérations intragroupes significatives	329
7.3.1 / Actionnariat	319	7.8 / Contrats importants	330
7.3.2 / Droit de vote des actionnaires	322		
7.3.3 / Structure de contrôle	322		
7.3.4 / Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	322		

7.1 / La Société

7.1.1 / HISTOIRE ET ÉVOLUTION

7.1.1.1 / Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Fnac Darty ».

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 Fnac Darty est situé 9, rue des Bateaux-Lavois, ZAC Port d'Ivry, 94200 Ivry-sur-Seine, France (téléphone : +33 1 55 21 57 93).

Forme juridique et législation applicable

Fnac Darty est une société anonyme de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce.

Forme sociale antérieure

La Société a été constituée initialement sous la forme d'une société anonyme. Elle a été transformée en société par actions simplifiée aux termes d'une décision unanime des actionnaires en date du 4 juin 2002. Les associés de la Société ont décidé le 26 septembre 2012 la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration.

7.1.2 / ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

Les statuts de la Société ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration de droit français. Les principales stipulations décrites ci-dessous sont issues des statuts de la Société tels qu'adoptés par l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires de la Société du 17 avril 2013.

7.1.2.1 / Objet social

L'article 2 des statuts de la Société prévoit qu'elle a pour objet :

- la création, l'exploitation et le développement d'établissements commerciaux ou industriels dans les secteurs de la distribution de produits et services, de la culture, de l'éducation, de la musique, des loisirs, des équipements électroniques et informatiques, des services aux particuliers et aux entreprises, ou des équipements des personnes, des maisons et bureaux, directement ou indirectement par la constitution de filiales ou la prise de participations, dans le monde entier ;

- l'acquisition, l'administration et la cession de titres financiers ou d'intérêts de quelque nature que ce soit dans toutes entités à objet licite quelconque, quelle que soit la forme juridique, y compris sans personnalité morale, dans le monde entier et pour toutes périodes ou durées, et la réalisation de toute opération portant sur ces titres financiers ou intérêts, directement ou indirectement par la constitution de filiales ou la prise de participations ;
- toutes opérations, y compris financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement ou pouvant être nécessaires ou utiles à un titre quelconque, y compris accessoire ou connexe, à ce qui précède.

À cet effet, la Société peut agir, directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société avec toutes autres sociétés, personnes et entreprises et réaliser sous quelque forme que ce soit les opérations entrant dans son objet.

7.1.2.2 / Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

7.1.2.3 / Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale

Conseil d'administration

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. Il sera proposé à l'assemblée générale du 23 mai 2019 de modifier l'article 12 des statuts afin de fixer la durée du mandat des administrateurs à quatre (4) ans. 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. Il sera proposé à l'assemblée générale du 23 mai 2019 de modifier l'article 12 des statuts afin de prévoir la faculté de nommer des administrateurs pour une durée inférieure à la durée du mandat pour permettre la mise en œuvre ou le maintien d'un échelonnement des mandats de membres du conseil d'administration. La durée des mandats des membres du conseil pourra ainsi 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, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles...), 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 la moitié au sein du conseil d'administration, d'au moins deux tiers au sein du comité d'audit, de plus de la moitié au sein du comité des nominations et des rémunérations et d'au moins la moitié au sein 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, 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, 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 exécutif 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 dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif ou conseil 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 3.2.1 « 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.

Chaque année est organisée au moins une réunion des administrateurs hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

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.

Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités et propose, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune.

Le conseil examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence.

Il s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence.

Il s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

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 et le Directeur Général communiquent de manière permanente aux administrateurs toute information concernant la Société dont ils ont connaissance et dont ils jugent la communication utile ou pertinente.

Le Président exerce les missions particulières suivantes :

- le Président est chargé des relations des actionnaires de la Société avec le conseil sur les sujets de gouvernement d'entreprise. Il est également chargé de maintenir la qualité des relations avec les actionnaires stratégiques de la Société, en liaison étroite avec le Directeur Général ;
- le Président peut, sans préjudice des prérogatives du conseil d'administration et de ses comités, être consulté par le Directeur Général sur tous les événements significatifs en ce qui concerne la stratégie de la Société et les grands projets de croissance.

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

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,
 - toute caution, aval et garantie qu'elle qu'en soit la nature,
 - 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, le cas échéant dans les conditions prévues par la réglementation applicable, 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 alloués 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, dans les conditions prévues par la réglementation, 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'inscription en compte des titres à son nom (ou pour autant que les actions de la Société sont admises aux négociations d'un marché réglementé, à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de la réglementation en vigueur) au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit, pour autant que les actions de la Société sont admises aux négociations d'un marché réglementé, dans les comptes de titres au porteur tenus par tout intermédiaire habilité. La justification de la qualité d'actionnaire peut s'effectuer par voie électronique, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris Internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

La saisie et la signature des formulaires électroniques peuvent prendre la forme, sur décision préalable du conseil d'administration de la Société, d'un procédé fiable d'identification répondant aux conditions définies à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 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.

Préalablement à l'assemblée générale du 23 mai 2019, Fnac Darty a mis en place Votaccess, un service offrant la possibilité de voter en ligne à l'assemblée générale et de disposer sous forme électronique du dossier de convocation.

Tenue des assemblées générales

Les assemblées sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence ou en cas de carence, par le membre du conseil spécialement délégué à cet effet par le conseil d'administration. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la réglementation en vigueur.

7.1.2.7 / 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 (article 9 des statuts)

Franchissements de seuils

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir, directement ou indirectement, un pourcentage du capital ou des droits de vote de la Société égal ou supérieur à 3 % ou à tout multiple de 1 % au-dessus de 3 % est tenue d'informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception selon le délai prévu à l'article R. 233-1 du Code de commerce (soit, à ce jour, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation). Les dispositions du paragraphe VI bis de l'article L. 233-7 du Code de commerce et du Règlement général de l'AMF s'appliquent mutatis mutandis aux seuils visés au présent alinéa.

À défaut d'avoir été déclarées ainsi qu'il est décrit au paragraphe précédent, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les assemblées d'actionnaires, si à l'occasion d'une assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société en font la demande lors de cette assemblée. La privation des droits de vote s'applique pour toute assemblée d'actionnaires se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

En outre, pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé et outre les seuils prévus par la réglementation en vigueur, toute personne qui viendrait à détenir seule ou de concert un nombre d'actions représentant plus du vingtième du capital ou des droits de vote de la Société, devra dans sa déclaration à la Société fournir les informations visées au paragraphe VII de l'article L. 233-7 du Code de commerce telles que précisées par le Règlement général de l'AMF.

À l'issue de chaque période de six mois suivant sa première déclaration, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à la fraction visée à l'alinéa précédent, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de six mois.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Pour la détermination des pourcentages de détention, il est tenu compte des actions et droits de vote visés aux articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce et des dispositions des articles 233-11 et suivants du Règlement général de l'AMF.

Identification des actionnaires

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, la Société est autorisée à faire usage des dispositions de la réglementation en vigueur en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

7.1.2.9 / 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 26 605 439 euros au 31 décembre 2018 et 26 567 245 euros au 7 mars 2019, divisés en autant d'actions d'un (1) euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie, représentent autant de droits de vote théoriques et 26 544 439 droits de vote réels au 31 décembre 2018 et 26 534 745 droits de vote réels au 7 mars 2019. Il est précisé que l'écart entre le nombre de droits de vote théoriques et le nombre de droits de vote réels correspond aux actions auto-détenues et privées du droit de vote.

Le tableau ci-dessous présente les résolutions financières qui ont été approuvées par les assemblées générales mixtes des actionnaires de la Société des 17 juin 2016, 24 mai 2017 et 18 mai 2018.

Objet de la résolution	Montant maximal	Validité autorisation ^(a) ^(b) ^(c)	Utilisation faite de l'autorisation au cours de l'exercice
Rachats d'actions et réduction du capital social			
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	346 555 690 €	18 mois ^(c)	Voir 7.2.3.1
Autorisation de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues	10 % du capital social par 24 mois	26 mois ^(c)	Voir 7.2.3.2
Émission de titres			
Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires	13 M€ ^(d)	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription et avec délai de priorité obligatoire par offre au public et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange, d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires	5,20 M€ ^(e)	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription et avec délai de priorité facultatif par offre au public et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange, d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créances et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires	2,60 M€ ^{(e) (f)}	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription par une offre visée à l'article L. 411-2, II CMF (placement privé)	2,60 M€ ^{(e) (f)}	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature	10 % du capital social au jour de l'AG ^{(e) (f)}	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Autorisation consentie au conseil d'administration, en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, pour fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital	10 % du capital social par an	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices et/ou primes	13 M€ ^(g)	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
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)	Cette autorisation n'a pas été utilisée
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers	0,78 M€ ^(g)	26 mois ^(b)	Cette autorisation n'a pas été utilisée

Objet de la résolution	Montant maximal	Validité autorisation (a) (b) (c)	Utilisation faite de l'autorisation au cours de l'exercice
Émission réservée aux salariés et aux dirigeants			
Octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription	5 % du capital social au jour de l'attribution (plafond commun avec les attributions gratuites d'actions ci-dessous)	38 mois ^(a)	Octroi de 97 438 options de souscription d'actions ^(b) (0,37 % du capital)
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	5 % du capital social au jour de l'attribution (plafond commun avec les octrois d'options de souscription ou d'achat ci-dessus)	38 mois ^(a)	Attribution de 109 817 actions gratuites ^(c) (0,41 % du capital)

(a) À compter du 17 juin 2016.

(b) À compter du 24 mai 2017.

(c) À compter du 18 mai 2018.

(d) L'ensemble des autres délégations en matière d'augmentation de capital (hors autorisations en matière de stock-options et d'attributions gratuites d'actions) s'imputent sur ce plafond global.

(e) Plafond de 5,20 millions d'euros sur lequel s'impute le plafond commun visé au (f) et qui s'impute sur le plafond global visé au (d).

(f) Plafond commun de 2,60 millions d'euros qui s'impute sur les plafonds globaux visés au (c) et (d).

(g) Imputation sur le plafond global visé au (d).

(h) Au cours des exercices précédents, il est précisé que 300 000 options de souscription d'actions (représentant environ 1,12 % du capital) ont été octroyées sur le fondement de cette autorisation par le conseil d'administration du 28 avril 2017.

(i) Au cours des exercices précédents, il est précisé que 282 029 actions (représentant environ 1,06 % du capital) ont été attribuées gratuitement sur le fondement de cette autorisation par le conseil d'administration dans ses réunions du 4 avril 2016 (67 529 actions), du 28 avril 2017 (122 000 actions) et du 15 décembre 2017 (92 500 actions).

M€ : millions d'euros.

À titre indicatif (sur la base du capital actuel), le nombre (i) d'options de souscription ou d'achat d'actions susceptibles d'être attribuées ou (ii) d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement, s'élève à un nombre maximal de 540 987 (soit 2,04 % du capital actuel).

La Société a également mis en œuvre les résolutions portant autorisation à l'effet d'opérer sur les actions et de réduire le capital de la Société par annulation des actions auto-détenues comme décrit en section 7.2.3 ci-après.

7.2.2 / TITRES NON REPRÉSENTATIFS DE CAPITAL

Le Groupe dispose depuis le 22 septembre 2016 d'obligations Senior pour un montant 650 millions d'euros et portant intérêt annuel au taux de 3,25 %, remboursables en 2023 (« Obligations *High Yield* ») comme décrit dans la section 4.2.2.2 « Dette financière ».

7.2.3 / AUTO-CONTRÔLE, AUTO-DÉTENTION, ACQUISITION ET ANNULATION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

7.2.3.1 / Programme de rachat d'actions propres en vigueur au jour d'établissement du Document de référence

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires de la Société a autorisé le 18 mai 2018 pour une durée de 18 mois à compter de ladite assemblée le conseil d'administration de la Société à mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, dans le cadre des dispositions 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	130 euros (hors frais d'acquisition)	346 555 690 euros	10 % du capital de la Société

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires de la Société a autorisé le 18 mai 2018 pour une durée de 26 mois à compter de ladite assemblée le conseil d'administration de la Société à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, dans les conditions suivantes :

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Durée maximum de la période d'annulation des actions	Nombre maximal d'actions annulées
Programme de rachat d'actions	26 mois	24 mois	10 % du capital de la Société

Objectifs autorisés

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Fnac Darty par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Amafi admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe, 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, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée générale extraordinaire.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer par tous moyens sur ses actions dans tout autre but autorisé ou toute pratique de marché admise, ou qui viendrait à être autorisée par la loi ou la réglementation en vigueur ou admise par l'Autorité des marchés financiers. En cas d'opérations réalisées en dehors des objectifs mentionnés ci-dessus, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Modalités des rachats

Les opérations d'acquisition, cession, échange ou transfert pourront être opérées par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et la Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Mise en œuvre

En date du 18 octobre 2018, la Société a informé le marché de la mise en œuvre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 535 000 actions, soit environ 2 % du capital, pendant 24 mois. Cette opération de rachat est réalisée à un prix ne pouvant dépasser le plafond de 130 € par action, fixé par l'assemblée générale.

Ces actions sont destinées à être annulées afin d'atténuer les effets dilutifs des plans d'actions de performance, ou des plans de stock-options passés.

Aux fins de la réalisation de ce programme, le Groupe a confié mandat à un prestataire indépendant de services d'investissement (PSI).

Au 31 décembre 2018, 198 250 actions avaient été rachetées au titre de ce mandat à un cours moyen de 55,90 € (des frais de courtage pour 11 082 euros ont été versés à ce titre). Ces actions, représentant 0,74 % du capital avant annulation, ont été annulées.

Rachats au titre du contrat de liquidité

Avec effet au 19 juin 2013, et pour une durée de 12 mois renouvelable, la Société avait confié à la société Rothschild & C^{ie} 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 avait été affecté au compte de liquidité. Ce montant avait été porté à 8 millions d'euros par un avenant en date du 17 juillet 2017.

En date du 25 septembre 2018, il a été mis fin au contrat de liquidité qui était confié à Rothschild & C^{ie} Banque.

À cette date, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 97 750 actions Fnac Darty ;
- 360 967,54 euros.

À compter du 26 septembre 2018, et pour une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction, Fnac Darty a confié à Oddo BHF et Natixis la mise en œuvre d'un contrat de liquidité et de surveillance de marché, portant sur ses actions ordinaires, conforme à la Charte de déontologie de l'Amafi approuvée par l'AMF par décision du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, les moyens suivants ont été affectés au compte de liquidité :

- 97 750 actions Fnac Darty ;
- 360 967,54 euros.

En 2018, dans le cadre du contrat de liquidité, 488 476 actions ont été acquises au prix moyen de 80,04 euros pour un montant global de 39 099 961 euros et 427 476 actions ont été cédées au prix moyen de 77,97 euros pour un montant global de 33 332 392 euros. Au titre de ce contrat de liquidité, à la date du 31 décembre 2018, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 61 000 actions et 2 684 972,63 euros.

Au 7 mars 2019, la Société détenait 32 500 actions.

Répartition par objectifs des actions autodétenues à la date d'établissement du document de référence

Au 7 mars 2019 :

- nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 32 500 représentant 0,12 % du capital de la Société ;
- nombre de titres détenus répartis par objectifs :
 - animation du cours par l'intermédiaire d'un contrat de liquidité Amafi : 32 500,
 - détention en vue d'une annulation : aucun.

7.2.3.2 / Descriptif du programme de rachat d'actions soumis pour autorisation à l'assemblée générale du 23 mai 2019

Présentation du programme soumis à la prochaine assemblée

Une nouvelle autorisation est soumise à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 23 mai 2019 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 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	266 086 480,00 euros	10 % du capital de la Société

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Fnac Darty par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe 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 conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée générale extraordinaire.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le conseil d'administration appréciera.

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 de l'établissement du présent Document de référence, le capital potentiel est composé de 184 742 options de souscription d'actions et 298 886 actions attribuées gratuitement en période d'acquisition ainsi que décrit ci-dessous.

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 attributions gratuites d'actions.

Les principes et la mise en œuvre d'un plan d'intéressement long terme destiné aux principaux dirigeants du Groupe (hors le dirigeant mandataire social exécutif) ont été approuvés par les conseils d'administration des 22 octobre 2013, 26 février 2014, 26 février 2015 et 4 avril 2016 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et ce, conformément aux autorisations données par l'assemblée générale du 17 avril 2013 au titre de la trentième résolution en matière d'options de souscription d'actions et de la trente et unième résolution en matière d'attribution gratuite d'actions et l'assemblée générale du 17 juin 2016 au titre de la quatorzième résolution en matière d'attribution gratuite d'actions.

Ces plans consistent en une attribution d'options de souscription d'actions aux dirigeants non-mandataires sociaux et en une attribution gratuite d'actions 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 tranches, à l'issue de plusieurs périodes d'acquisition successives sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période considérée et seront subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty définie pour chacune desdites périodes d'acquisition.

Les principes et la mise en œuvre d'un plan d'intéressement long terme destiné aux principaux dirigeants du Groupe (y compris le dirigeant mandataire social exécutif) ont été approuvés par les conseils d'administration du 28 avril 2017, du 15 décembre 2017 et du 18 mai 2018 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et ce, conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 17 juin 2016 au titre des treizième et quatorzième résolutions.

Ces plans consistent en une attribution d'options de souscription d'actions au dirigeant mandataire social et aux principaux dirigeants, et en une attribution d'actions gratuites au dirigeant mandataire social exécutif, aux principaux dirigeants, directeurs du leadership Groupe, directeurs et managers à hauts potentiels, afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre.

Stock-Options

Les options issues du plan d'options de souscription d'actions ne seront définitivement acquises aux bénéficiaires que progressivement, par tranches, à l'issue de plusieurs périodes d'acquisition successives sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période considérée et seront subordonnées à une condition de performance boursière de Fnac Darty et à des conditions de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des groupes Fnac et Darty et un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser définies pour chacune desdites périodes d'acquisition.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 26 février 2015 prévoit deux périodes d'acquisition : du 1^{er} mars 2015 au 30 septembre 2017 (arrivée donc à échéance) et du 1^{er} mars 2015 au 30 septembre 2018 (arrivée donc à échéance).

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 28 avril 2017 prévoit deux périodes d'acquisition : du 2 mai 2017 au 1^{er} mai 2019 et du 2 mai 2017 au 1^{er} mai 2020.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 18 mai 2018 prévoit deux périodes d'acquisition : du 18 mai 2018 au 17 mai 2020 et du 18 mai 2018 au 17 mai 2021.

Principales caractéristiques	Plan 2015	Plan 2017	Plan 2018
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	17 avril 2013	17 juin 2016	17 juin 2016
Date du conseil d'administration	26 février 2015	28 avril 2017	18 mai 2018
Prix d'exercice	44,10 €	66,23 €	89,43 €
Conditions de performance	Progression du cours de l'action	Progression du cours de l'action	TSR
		Atteinte d'un niveau de synergies	Atteinte d'un niveau de résultat opérationnel courant
Date d'acquisition définitive	30 septembre 2017 : pour 54 % 30 septembre 2018 : pour 46 %	1 ^{er} mai 2019 : pour 50 % 1 ^{er} mai 2020 : pour 50 %	17 mai 2020 : pour 50 % 17 mai 2021 : pour 50 %
Nombre d'options des souscriptions d'actions initialement attribuées	98 972	300 000	97 438
Alexandre BOMPARD, Président-Directeur Général jusqu'au 17/07/2017		150 000	
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017			41 766
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2018	0	7	11
En cours d'acquisition au 31 décembre 2018	0	87 304	97 438
Annulées ou devenues caduques au 31 décembre 2018	18 332	212 696	0
	48 340	0	0
Acquises au 31 décembre 2018	(1 ^{re} tranche acquise au 30 septembre 2017) 32 300 (2 ^e tranche acquise au 30 septembre 2018)		
	48 340	0	0
Acquises exercées au 31 décembre 2018	(1 ^{re} tranche acquise au 30 septembre 2017) 10 751 (2 ^e tranche acquise au 30 septembre 2018)		
TOTAL DES OPTIONS EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2018			184 742

Attribution gratuite d'actions

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 26 février 2015 prévoit une durée de quatre ans, deux ans d'acquisition (mars 2015 – février 2017), arrivée donc à échéance et deux ans de conservation pour les résidents français, et de quatre ans d'acquisition (mars 2015 – février 2019) pour les résidents étrangers. La condition de performance est appréciée sur une moyenne des cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty à fin février 2017.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 4 avril 2016 prévoit une durée de quatre ans, deux ans d'acquisition (17 juin 2016 – 16 juin 2018) et deux ans de conservation pour les résidents français, et de quatre ans d'acquisition (17 juin 2016 – 16 juin 2020) pour les résidents étrangers. La condition de performance est appréciée sur une moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 16 juin 2018.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 28 avril 2017 prévoit une durée de quatre ans, deux ans d'acquisition (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2019) et deux ans de conservation pour les résidents français, et de quatre ans d'acquisition (2 mai 2017 – 1^{er} mai 2021) pour les résidents étrangers. La condition de performance boursière de Fnac Darty est mesurée annuellement en avril 2018 et avril 2019 sur la base de la moyenne des 20 cours de clôture de bourse de l'action Fnac Darty précédant le 1^{er} mai 2018 et le 1^{er} mai 2019 et la condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des groupes Fnac et Darty est appréciée en 2018 après la publication des résultats annuels du Groupe 2017 et en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 15 décembre 2017 prévoit une durée supérieure à deux ans d'acquisition (15 décembre 2017 – troisième jour de bourse suivant la publication des résultats annuels de l'exercice 2019). La condition de performance boursière de Fnac Darty est mesurée annuellement en 2019 et 2020 sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 et les conditions de performance liées à l'atteinte d'un niveau de synergies à réaliser dans le cadre du rapprochement des groupes Fnac et Darty ainsi qu'à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser sont appréciées en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019.

Le plan mis en place par le conseil d'administration du 18 mai 2018 prévoit une durée de trois ans (18 mai 2018 – 17 mai 2021) avec deux périodes d'acquisition successives : une première période de deux ans (18 mai 2018 – 17 mai 2020) et une seconde période de trois ans (18 mai 2018 – 17 mai 2021). La condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF120 est mesurée annuellement en 2019 au titre de l'année 2018 et en 2020 au titre de la période 2018-2019 pour la première période, et en 2021 au titre de la période 2018-2020 pour la deuxième période, et une condition de performance liée à un niveau de résultat opérationnel courant à réaliser est appréciée en 2019 après la publication des résultats annuels du Groupe 2018 et en 2020 après la publication des résultats annuels du Groupe 2019 pour la première période, et en 2021 après la publication des résultats annuels du Groupe 2020 pour la deuxième période.

L'acquisition des actions attribuées gratuitement est soumise à une condition de présence et des conditions de performance de Fnac Darty.

Principales caractéristiques	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2017	Plan 2018
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	17 avril 2013	17 juin 2016	17 juin 2016	17 juin 2016	17 juin 2016
Date du conseil d'administration	26 février 2015	4 avril 2016	28 avril 2017	15 décembre 2017	18 mai 2018
Cours d'attribution	44,10 €	50,86 €	66,23 €	86,82 €	89,43 €
Conditions de performance	Progression du cours de l'action	Progression du cours de l'action	Progression du cours de l'action	TSR Atteinte d'un niveau de synergies	TSR Atteinte d'un niveau de résultat opérationnel courant
Date d'acquisition définitive	28 février 2017 pour les résidents français + une période d'incessibilité de 2 ans jusqu'au 28 février 2019	16 juin 2018 pour les résidents français + une période d'incessibilité de 2 ans jusqu'au 16 juin 2020	1 ^{er} mai 2019 pour les résidents français + une période d'incessibilité de 2 ans jusqu'au 1 ^{er} mai 2021	En 2020, le 3 ^e jour de bourse suivant la publication des résultats annuels de l'exercice 2019	17 mai 2020 : pour 66,67 % 17 mai 2021 : pour 33,33 %
Nombre d'actions gratuites initialement attribuées	60 839	67 529	122 000	92 500	109 817
Alexandre BOMPARD, Président-Directeur Général jusqu'au 17/07/2017			20 333		
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017				15 391	9 983
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2018	26	29	129	37	164
En cours d'acquisition au 31 décembre 2018	10 347	9 492	85 530	84 573	108 944
Annulées ou caduques au 31 décembre 2018	11 602	13 792	36 470	7 927	873
Acquises au 31 décembre 2018	38 890	44 245	0	0	0
TOTAL DES ACTIONS GRATUITES EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2018					298 886

Les sociétés qui sont liées à Fnac Darty dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou contrôlées par elle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce n'ont émis aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Effet dilutif

Au 31 décembre 2018, la Société comptait 298 886 actions attribuées gratuitement en cours d'acquisition ainsi que 184 742 options de souscription en cours d'acquisition donnant le droit de souscrire à 184 742 actions de la Société. Au 31 décembre 2018 le nombre d'actions de la Société s'élevait à 26 605 439 actions. À cette date, si toutes les options de souscription (plans 2017 et 2018) avaient été exercées et toutes les actions gratuites acquises par voie d'émission d'actions nouvelles, 483 628 actions auraient été créées, représentant un pourcentage de dilution de 1,82 %.

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 « Les actionnaires » 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 CINQ DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social de la Société au cours des cinq derniers exercices clos.

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération (en euros)	Prime d'émission (en euros)	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Valeur nominale après opération (en euros)	Capital après opération (en euros)
29/05/2015	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	16 595 610	1 776 921,92	16 595 610	16 687 774	1,00	16 687 774
24/05/2016	Augmentation de capital réservée à Vivendi	16 687 774	156 079 753	16 687 774	19 632 675	1,00	19 632 675
29/07/2016	Augmentation du capital en rémunération des actions Darty apportées aux branches Titres de l'offre d'acquisition de Darty plc	19 632 675	n. a.	19 632 675	26 103 758	1,00	26 103 758
15/09/2016	Augmentation de capital en rémunération des actions Darty apportées aux branches Titres de l'offre d'acquisition de Darty plc consécutivement aux notifications de cession forcée	26 103 758	n. a.	26 103 758	26 122 771	1,00	26 122 771
09/01/2017	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	26 122 771	3 749 880,60	26 122 771	26 299 576	1,00	26 299 576
01/03/2017	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'attribution gratuite d'actions	26 299 576	(38 890)	26 299 576	26 338 466	1,00	26 338 466
15/12/2017	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	26 338 466	7 614 068,08	26 338 466	26 658 135	1,00	26 658 135
18/06/2018	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'attribution gratuite d'actions	26 658 135	44 245	26 658 135	26 702 380	1,00	26 702 380
16/07/2018	Augmentation de capital réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles adhérents au plan d'épargne Groupe	26 702 380	6 585 377,76	26 702 380	26 792 938	1,00	26 792 938
28/12/2018	Augmentation du nombre d'actions par exercice d'options de souscription d'actions	26 792 938	463 368,1	26 792 938	26 803 689	1,00	26 803 689
28/12/2018	Réduction de capital par annulation d'actions	26 803 689	n. a.	26 803 689	26 605 439	1,00	26 605 439

Les opérations significatives suivantes ont été réalisées sur le capital social de la Société depuis le 29 mai 2015 jusqu'à la date d'établissement du présent Document de référence :

- 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 de 1 euro).

Suivant faculté de subdélégation accordée par le conseil d'administration :

- le Président-Directeur Général, par décision du 25 mai 2016, a constaté l'augmentation de capital social de 159 024 654 euros moyennant une prime d'émission de 156 079 753 euros réservée à la société Vivendi, par émission de 2 944 901 actions nouvelles, le capital social étant ainsi porté de 16 687 774 euros à 19 632 675 euros (divisé en 19 632 675 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Président-Directeur Général, par décision du 29 juillet 2016, a constaté une augmentation de capital social de 6 471 083 euros par émission de 6 471 083 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune, en rémunération des actions Darty apportées aux branches Titres de l'Offre de rachat, le capital social étant ainsi porté de 19 632 675 euros à 26 103 758 euros (divisé en 26 103 758 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Président-Directeur Général, par décision du 15 septembre 2016, a constaté une augmentation de capital social de 19 013 euros par émission de 19 013 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune, en rémunération des actions Darty apportées aux branches Titres de l'Offre de rachat, le capital social étant ainsi porté de 26 103 758 euros à 26 122 771 euros (divisé en 26 122 771 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Président-Directeur Général, par décision du 9 janvier 2017, a constaté une augmentation de capital social de 176 805 euros par émission de 176 805 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune, consécutivement aux levées d'options de souscription d'actions intervenues en 2016, le capital social étant ainsi porté de 26 122 771 euros à 26 299 576 euros (divisé en 26 299 576 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Président-Directeur Général, par décision du 1^{er} mars 2017, a constaté une augmentation de capital social de 38 890 euros par émission de 38 890 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune, consécutivement à l'attribution gratuite d'actions définitivement acquises par les attributaires, le capital social étant ainsi porté de 26 299 576 euros à 26 338 466 euros (divisé en 26 338 466 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;

- le Directeur Général, par décision du 15 décembre 2017, a constaté une augmentation de capital social de 319 669 euros par émission de 319 669 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune, consécutivement aux levées d'options de souscription d'actions intervenues en 2017, non constatées au 1^{er} mars 2017, le capital social étant ainsi porté de 26 338 466 euros à 26 658 135 euros (divisé en 26 658 135 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 18 juin 2018, a constaté une augmentation de capital social de 44 245 euros par émission de 44 245 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune consécutivement à l'acquisition définitive d'actions gratuites définitivement acquises par les attributaires, le capital social étant ainsi porté de 26 658 135 euros à 26 702 380 euros (divisé en 26 702 380 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 16 juillet 2018, a constaté une augmentation de capital social de 90 558 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale consécutivement à la souscription d'actions par les salariés, et mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, adhérents du plan d'épargne de Groupe pour les sociétés françaises du Groupe, et du plan d'épargne de Groupe international pour les sociétés étrangères du Groupe, le capital social étant ainsi porté de 26 702 380 euros à 26 792 938 euros (divisé en 26 792 938 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 28 décembre 2018, a constaté une augmentation de capital social de 10 751 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune consécutivement aux levées d'options de souscription d'actions intervenues depuis le 1^{er} octobre 2018, le capital social étant ainsi porté de 26 792 938 euros à 26 803 689 euros (divisé en 26 803 689 actions d'une valeur nominale de 1 euro) ;
- le Directeur Général, par décision du 28 décembre 2018, a constaté une réduction du capital social de 198 250 actions de 1 euro de valeur nominale chacune intervenue consécutivement au rachat d'actions dans le cadre de du programme de rachat d'actions mis en œuvre par le conseil d'administration de la Société, le capital social étant ainsi porté de 26 803 689 euros à 26 605 439 euros (divisé en 26 605 439 actions d'une valeur nominale de 1 euro).

7.3 / Les actionnaires

7.3.1 / ACTIONNARIAT

À la date du 31 décembre 2018, le capital et les droits de vote de la Société sont répartis comme suit :

Actionnaires (a)	Situation au 31 décembre 2018			Situation au 31 décembre 2017			Situation au 31 décembre 2016		
	Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote
Ceconomy Retail International	6 451 845	24,25 %	24,25 %	6 451 845	24,20 %	24,20 %			
Groupe SFAM	3 026 422	11,38 %	11,38 %						
Dorval Asset Management	1 334 996	5,02 %	5,02 %						
Groupe Artémis							6 451 845	24,70 %	24,70 %
Vivendi Universal				2 944 901	11,05 %	11,05 %	2 944 901	11,27 %	11,27 %
Knigt Vinke Asset Management				2 735 458	10,26 %	10,26 %	3 038 987	11,63 %	11,63 %
DNCA				1 396 082	5,24 %	5,24 %	2 459 977	9,42 %	9,42 %
Actionnariat salarié	94 150	0,35 %	0,35 %						
Public	15 698 026	59,00 %	59,00 %	13 129 849	49,25 %	49,25 %	11 227 061	42,98 %	42,98 %
TOTAL	26 605 439	100,00 %	100,00 %	26 658 135	100,00 %	100,00 %	26 122 771	100,00 %	100,00 %

(a) À l'exception de l'actionnariat salarié du Groupe, sont indiqués dans ce tableau les actionnaires représentant plus de 5 % du capital à la date indiquée.

À fin 2018, la Société dénombrait plus de 1 500 actionnaires selon le relevé Euroclear des titres au porteur et selon le registre des titres détenus au nominatif. Environ 46 % de l'actionnariat à cette date était composé de résidents.

À la connaissance de la Société il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

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 et/ou de la Société concernant l'exercice 2018 ont été les suivants :

- Par courrier reçu le 18 janvier 2018, complété par un courrier reçu le 19 janvier 2018, la Société Générale a déclaré avoir franchi à la hausse, le 17 janvier 2018, par suite d'une série d'opérations au titre desquelles la Société Générale a in fine constitué une position longue sur un contrat forward portant sur des actions Fnac Darty, les seuils légaux de 5 % et 10 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 3 077 454 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 11,54 % du capital et des droits de vote de cette Société (Avis AMF : 218C0168).

Par les mêmes courriers, la déclaration d'intention suivante a été effectuée :

« La Société Générale déclare :

- nous détenons 131 525 actions Fnac Darty et nous avons effectué des transactions hors marché ayant pour Société Générale un effet économique similaire à la possession d'actions Fnac Darty. Ces transactions comprennent notamment les opérations concomitantes suivantes : (i) la cession de 2 944 651 actions Fnac Darty via un accelerated book-building (ABB), (ii) la couverture de cette position courte par la conclusion d'un emprunt de titres auprès d'un actionnaire de Fnac Darty, et (iii) la conclusion d'un contrat forward portant sur des actions Fnac Darty aux termes duquel la contrepartie de la Société Générale pourra exiger un dénouement de ce contrat en numéraire ou en titres ;
- au résultat de ces opérations, la Société Générale détient in fine un contrat forward portant sur 2 944 651 actions Fnac Darty et deux contrats financiers avec paiement d'un différentiel portant sur un total de 1 278 actions Fnac Darty. La Société Générale ne détient aucun autre instrument financier à terme susceptible d'être assimilé à une position longue ;
- nous agissons seuls et gérons nos risques dans le cadre de cette transaction ;

- *nonobstant les éventuels achats d'actions Fnac Darty pouvant être effectués dans le cadre normal de nos activités de prestataire de services d'investissement, nous n'envisageons pas de poursuivre nos achats ;*
 - *nous n'envisageons pas d'acquérir le contrôle de Fnac Darty ;*
 - *nous ne demandons ni notre nomination ni celle d'une ou plusieurs personnes comme administrateur de Fnac Darty ;*
 - *nous n'envisageons aucune stratégie vis-à-vis de Fnac Darty ;*
 - *nous n'envisageons aucune des opérations listées à l'article 223-17 I, 6° du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;*
 - *à l'expiration de la transaction d'achat à terme notre contrepartie décidera, soit de nous livrer les actions Fnac Darty sous-jacentes, soit de la dénouer en numéraire ;*
 - *pour sa propre couverture, la Société Générale a emprunté des actions Fnac Darty via un accord de cession temporaire (cf. supra) et n'a conclu aucun autre accord de cession temporaire portant sur des actions Fnac Darty. »*
- Par courriers reçus le 8 février 2018, SFAM Group SAS a déclaré détenir 3 026 422 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote soit 11,35 % du capital et des droits de vote de cette Société et avoir franchi à la hausse les seuils légaux et statutaires, le 6 février 2018, directement et indirectement, par l'intermédiaire de la société SFAM Développement SAS qu'elle contrôle (*Avis AMF : 218C0376*) :
- SFAM Développement, à titre individuel : les seuils de 3 %, 4 %, 5 %, 6 %, 7 %, 8 % et 9 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty ;
 - SFAM Group, au titre de l'assimilation prévu par l'article L. 233-9 I, 2° du Code de commerce : les seuils de 3 %, 4 %, 5 %, 6 %, 7 %, 8 %, 9 %, 10 % et 11 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty ;
 - SFAM Développement et SFAM Group, de concert : les seuils de 3 %, 4 %, 5 %, 6 %, 7 %, 8 %, 9 %, 10 % et 11 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty.
- Par le même courrier, SFAM Group a déclaré notamment :
- *« l'acquisition des 3 026 422 actions de Fnac Darty a été financée par les ressources de SFAM provenant, d'une part, d'un financement obligatoire souscrit par ICG, lequel est garanti par un nantissement de compte de titres où sont inscrites les actions Fnac Darty acquises par SFAM Développement SAS et, d'autre part, d'une augmentation de capital souscrite notamment par Ardian ;*
 - *ne pas agir de concert avec un tiers ;*
 - *qu'elle envisage d'acquérir des actions supplémentaires en fonction des opportunités du marché ;*
- *qu'elle n'a pas l'intention de prendre le contrôle de Fnac Darty ;*
 - *qu'elle soutient la stratégie annoncée par l'équipe dirigeante, laquelle ne nécessite pas la mise en œuvre d'une opération particulière telle celle énoncée au 6° du I de l'article 223-17 du règlement général de l'AMF ;*
 - *ne pas être partie à aucun accord de cession temporaire ou ayant pour objet les actions ou droits de vote de Fnac Darty ;*
 - *ne pas être partie à un quelconque accord ou instrument financier visés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce ;*
 - *son intention de discuter avec l'équipe dirigeante de Fnac Darty de son apport au développement de la stratégie de diversification et d'enrichissement de son activité, notamment au travers de sa présence éventuelle au conseil d'administration en tant qu'actionnaire. »*
- Par courrier reçu le 9 février 2018, la société Knight Vinke Asset Management LLC, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 6 février 2018, les seuils légaux de 10 % et 5 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty et les seuils statutaires de 3 %, 4 %, 5 %, 6 %, 7 %, 8 %, 9 % et 10 %, par cession d'un bloc de 2 678 571 actions Fnac Darty et détenir, pour le compte desdits fonds, 102 784 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 0,39 % du capital et des droits de vote de cette Société (*Avis AMF : 218C0386*).
- Par courrier reçu le 9 février 2018, la société en commandite simple DNCA Finance, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion et agissant de concert avec la société DNCA Finance Luxembourg, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 6 février 2018, les seuils légaux de 5 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty et détenir de concert, pour le compte desdits fonds, 1 054 335 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 3,96 % du capital et des droits de vote de cette Société (*Avis AMF : 218C0396*).
- Par courrier adressé le 20 avril 2018, la Société Générale a déclaré avoir franchi à la hausse puis à la baisse les seuils statutaires de 12 % et 13 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty aux dates respectives du 16 avril 2018 et du 19 avril 2018. À cette date, Société Générale détenait 3 027 608 actions et droits de vote représentant 11,36 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty.
- Par courrier adressé le 12 juin 2018, SFAM Group a déclaré avoir apporté le 6 juin 2018, 582 451 actions de Fnac Darty à la société SFAM Développement. En conséquence SFAM Développement a franchi à la hausse, à titre individuel, le seuil légal de 10 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty et les seuils statutaires de 10 % et 11 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty, SFAM Group continuant à détenir indirectement 3 026 422 actions de Fnac Darty soit 11,35 % du capital et des droits de vote (*Avis AMF : 218C1052*).

Par le même courrier, SFAM Group a déclaré pour son compte et celui de SFAM Développement qu'elle contrôle, notamment :

- « *Le franchissement de seuils [...] s'inscrit dans le cadre d'une opération de réorganisation de la participation de SFAM dans la société Fnac Darty ; le seuil déclencheur de la déclaration d'intention a été franchi à la hausse à titre individuel par SFAM Développement en raison de ce reclassement, qui a été réalisé par le biais d'un apport par SFAM Group de l'intégralité de ses actions Fnac Darty à SFAM Développement, en contrepartie duquel SFAM Group s'est vu attribuer des actions émises par SFAM Développement ; Cette opération de reclassement interne est sans conséquence sur le niveau de participation du groupe SFAM dans la société Fnac Darty ;*
- *ne pas agir de concert avec un tiers ;*
- *qu'elle envisage d'acquérir des actions supplémentaires en fonction des opportunités du marché ;*
- *qu'elle n'a pas l'intention de prendre le contrôle de Fnac Darty ;*
- *qu'elle soutient la stratégie annoncée par l'équipe dirigeante, laquelle ne nécessite pas la mise en œuvre d'une opération particulière telle celle énoncée au 6° du I de l'article 223-17 du Règlement général de l'AMF ;*
- *qu'elle n'est partie à aucun accord ou instrument financier visés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce ;*
- *ne pas être partie à aucun accord de cession temporaire ayant pour objet les actions et droits de vote de Fnac Darty ;*
- *son intention de discuter avec l'équipe dirigeante de Fnac Darty de son apport au développement de la stratégie de diversification et d'enrichissement de son activité, notamment au travers de sa présence éventuelle au conseil d'administration en tant qu'actionnaire. »*
- Par courrier adressé le 10 juillet 2018, Vivendi a indiqué avoir franchi à la baisse directement et indirectement, par l'intermédiaire de la société Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland qu'elle contrôle (i) les seuils légaux de 15 %, 10 % et 5 % en nombre d'actions et de droits de vote et (ii) les seuils statutaires multiples de 1 % compris entre 11 % et 3 % inclus, en nombre d'actions et de droits de vote. À l'issue de cette opération, Vivendi et sa filiale Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland détiennent chacune 250 actions et droits de vote de Fnac Darty (Avis AMF : 218C1280).

- Par courrier adressé le 11 juillet 2018, Société Générale a indiqué avoir franchi à la baisse les seuils légaux de 10 % et 5 % et les seuils statutaires de 11 %, 10 %, 9 %, 8 %, 7 %, 6 % du capital social et des droits de vote de Fnac Darty le 10 juillet 2018 et détenir 120 558 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 0,45 % du capital et des droits de vote (Avis AMF : 218C1268).

- Par courrier adressé le 12 décembre 2018, SFAM Développement a déclaré continuer à détenir 3 026 422 actions de Fnac Darty soit 11,35 % du capital et des droits de vote et, conformément à l'article 9 alinéa 6 des statuts, a renouvelé sa déclaration d'intention datée du 12 juin 2018.

Il est précisé que depuis la clôture de l'exercice 2018 la répartition du capital et des droits de vote, telle que présentée ci-dessus, a été modifiée comme suit :

- Par courrier adressé le 9 janvier 2019, Amundi a indiqué avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 839 430 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 3,15 % du capital et des droits de vote.

- Par courriers reçus le 11 janvier 2019, la société anonyme Dorval Asset Management, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré, à titre de régularisation, avoir franchi en hausse, le 4 janvier 2019, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société Fnac Darty et détenir, à cette date et à ce jour, pour le compte desdits fonds, 1 335 296 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 5,02 % du capital et des droits de vote de cette société (Avis AMF : 219C0081).

- Par courrier reçu le 21 janvier 2019, la société anonyme Dorval Asset Management agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 16 janvier 2019, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société Fnac Darty et détenir, pour le compte desdits fonds, 1 318 438 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 4,96 % du capital et des droits de vote de cette société (Avis AMF : 219C0137).

- Par courrier adressé le 20 février 2019, Amundi a indiqué avoir franchi à la baisse le seuil de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 789 042 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 2,96 % du capital et des droits de vote.

- Par courrier adressé le 11 mars 2019, Amundi a indiqué avoir franchi à la baisse le seuil de 3 % de détention du capital social et des droits de vote de Fnac Darty et détenir 796 732 actions Fnac Darty représentant autant de droits de vote, soit 2,99 % du capital et des droits de vote.

7.3.2 / DROIT DE VOTE DES ACTIONNAIRES

Chaque action de la Société donne droit à un droit de vote. La Société n'a accordé aucun droit de vote double. Les principaux actionnaires de Fnac Darty ne disposent pas de droits de vote différents des autres actionnaires.

7.3.3 / STRUCTURE DE CONTRÔLE

Aucun actionnaire ne contrôle Fnac Darty.

Ceconomy détient 24,25 % du capital social et des droits de vote de la Société mais n'est pas représenté au sein du conseil d'administration et des comités du conseil de la Société. Trois administratrices indépendantes, Daniela Weber-Rey, Delphine Mousseau et Caroline Grégoire Sainte Marie, ont été désignées sur proposition de Ceconomy (voir la section 3.1.1 « Composition du conseil d'administration et des comités » du présent Document de référence).

Le groupe Vivendi a cédé sa participation de 11,05 % du capital social et des droits de vote de la Société est représenté au sein du conseil d'administration et du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale de la Société de façon minoritaire (voir la section 3.1.1 « Composition du conseil d'administration et des comités » 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 Fnac Darty est coté sur le marché Euronext Paris depuis le 20 juin 2013.

Codes et classification du titre Fnac Darty

Code ISIN : FR0011476928

Mnemo : Fnac

Code Euronext : FR0011476928

Place de cotation : Euronext Paris

Compartiment : A

Indices : SBF120

7.4.2 / COURS DE L'ACTION FNAC DARTY ET VOLUMES DE TRANSACTIONS (CODE ISIN FR0011476928)

Lors de l'admission de ses titres à la cote, l'action Fnac Darty affichait un cours de référence à 22,00 euros. Le premier jour de cotation, le 20 juin 2013, le Groupe affichait un cours d'ouverture de 20,03 euros et de clôture à 19,00 euros.

À la fin décembre 2018, le cours de clôture de l'action Fnac Darty s'établissait à 57,1 euros. Par ailleurs, la capitalisation boursière de Fnac Darty atteignait 1 519,2 millions d'euros.

(en euros)	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas	Nombre de titres échangés toutes plateformes
Janvier 2018	98,5	106,6	91,4	6 134 888
Février 2018	93,7	96,6	87,3	2 161 551
Mars 2018	86,3	92,3	81,0	1 624 369
Avril 2018	86,3	94,4	82,6	1 731 214
Mai 2018	92,0	97,0	87,8	1 476 644
Juin 2018	85,2	91,2	80,9	1 726 858
Juillet 2018	79,7	84,8	74,6	1 912 060
Août 2018	76,4	81,3	71,9	877 958
Septembre 2018	70,4	74,8	67,6	840 380
Octobre 2018	61,2	69,9	53,6	2 633 296
Novembre 2018	57,1	64,0	51,6	2 059 165
Décembre 2018	52,5	61,0	47,8	2 084 832
Janvier 2019	61,5	65,5	54,7	1 983 544
Février 2019	74,1	75,8	61,0	4 337 465

(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
E-mail : ct-contact@caceis.com

7.5 / Politique de distribution des dividendes

La politique de distribution des dividendes du Groupe prend en compte notamment les résultats de la Société, les contraintes liées au financement du Groupe, 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. À court terme, la priorité du Groupe reste donnée à la génération des synergies, à la poursuite des investissements et à la maximisation du free cash-flow pour pouvoir réduire la dette et améliorer la flexibilité financière du Groupe. Quand le Groupe se trouvera dans une situation plus normalisée, la politique de dividende pourra être redéfinie.

D'autre part, il est précisé qu'au titre du Contrat de Crédit, la Société s'est engagée à ne procéder à des distributions de

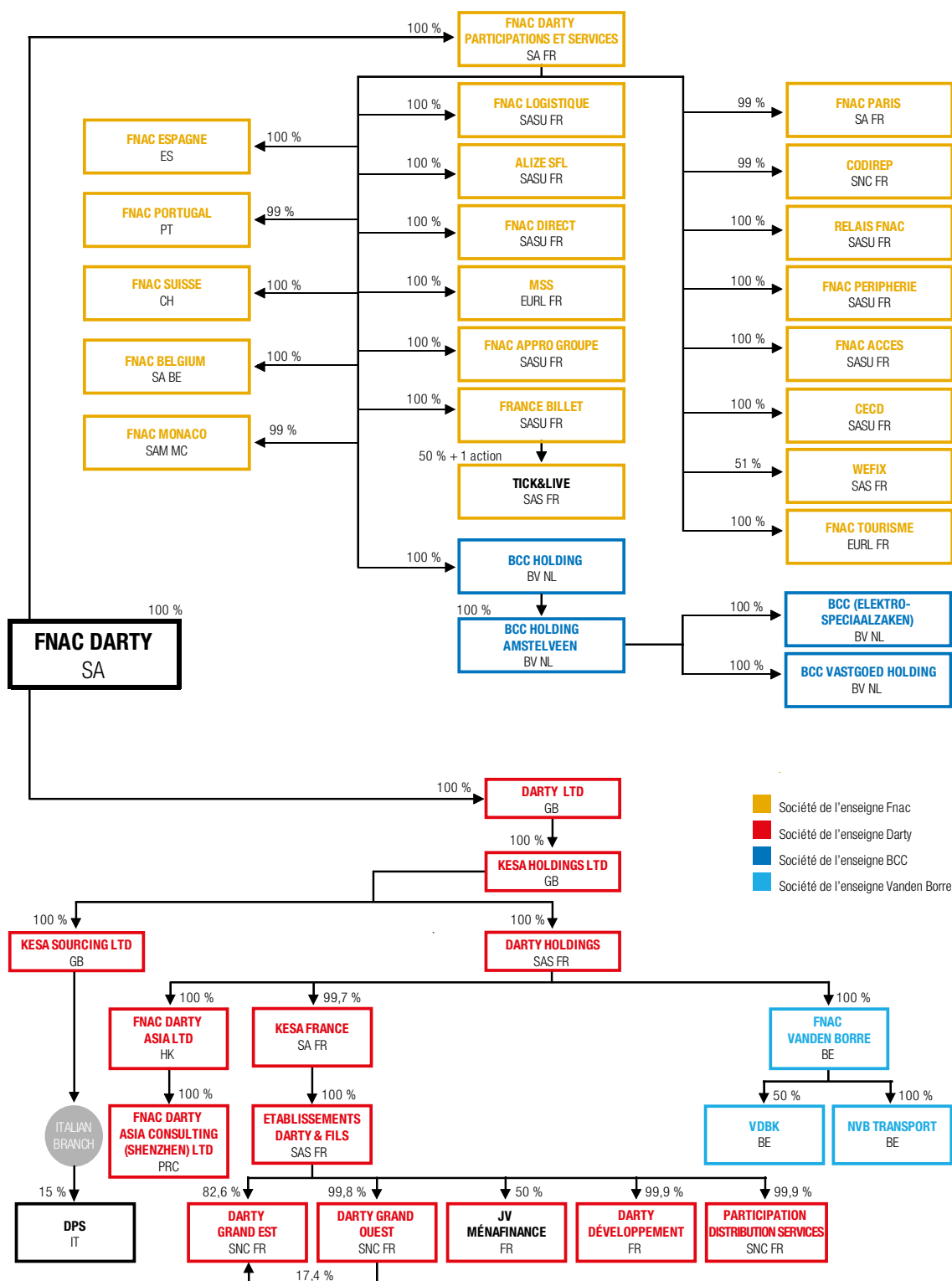
dividendes ou à tout autre type de distribution relative à son capital social que dans la mesure où (A) une telle distribution et/ou un tel paiement ne représentent pas pendant un exercice financier plus de 50 % des bénéfices distribuables de l'exercice financier précédent et (B) aucun cas de défaut 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).

Il est rappelé qu'au titre des cinq derniers exercices aucune distribution de dividendes n'est intervenue.

7.6 / Organisation du Groupe

7.6.1 / ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

L'organigramme simplifié suivant présente l'organisation juridique des principales filiales du Groupe au 31 décembre 2018.



- Société de l'enseigne Fnac
- Société de l'enseigne Darty
- Société de l'enseigne BCC
- Société de l'enseigne Vanden Borre



7.6.2 / PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS

7.6.2.1 / Présentation générale

La Société Fnac Darty est la société mère d'un groupe de sociétés comprenant, au 31 décembre 2018, 70 filiales consolidées (40 sociétés en France, 1 à Monaco et 29 sociétés à l'étranger). La Société est également la tête de l'intégration fiscale d'un groupe comprenant 16 filiales françaises. Darty Holding SAS a constitué un groupe d'intégration fiscale avec les filiales françaises qu'elle détient directement et indirectement.

La Société est une société holding n'ayant pas d'activité opérationnelle propre. Elle a pour principal actif près de 100 % des actions de Fnac Darty Participations et Services SA et Darty Ltd. L'organigramme simplifié figurant à la section 7.6.1 « Organigramme simplifié du Groupe » inclut les principales filiales et participations directes ou indirectes de la Société au 31 décembre 2018. Les filiales consolidées sont aussi listées à la note 38 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2018 » des comptes consolidés 2018 de la Société en section 5.2.

Une description des principales opérations au sein du Groupe figure à la section 7.7.3 « Opérations intragroupes significatives » du présent Document de référence.

7.6.2.2 / Filiales importantes

Les principales filiales directes ou indirectes de Fnac Darty sont décrites ci-après :

- **Fnac Darty Participations et Services SA** est une société anonyme de droit français au capital de 324 952 656 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoisirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 775661390. Fnac Darty détient près de 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty Participations et Services SA. Fnac Darty Participations et Services SA est la société mère de l'ensemble des filiales de l'Enseigne de manière directe ou indirecte et comprend la plupart des fonctions de direction et de support de l'Enseigne : direction des 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 58 500 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoisirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 350127460. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Paris. L'activité principale de Fnac Paris consiste en l'exploitation de magasins de l'Enseigne.
- **Fnac Direct** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 13 583 280 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoisirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 377853536. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Direct. L'activité principale de Fnac Direct consiste en l'exploitation du site fnac.com.
- **Relais Fnac** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 70 777 648 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoisirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 334473352. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Relais Fnac. Relais Fnac comprend la plupart des directions régionales de l'Enseigne et exploite les magasins de l'Enseigne.
- **France Billet** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 352 512 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoisirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414948695. Fnac Darty 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-Lavoisirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 343282380. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Codirep. L'activité principale de Codirep consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne.
- **Alizé-SFL** (Société Française du Livre) est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 38 962 737 euros dont le siège social est situé 3, avenue Charles-Lindbergh, 91320 Wissous (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés d'Évry sous le numéro 349014472. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Alizé-SFL. L'activité principale d'Alizé-SFL consiste en l'exploitation d'une librairie située 11, rue Rottembourg à Paris dans le 12^e arrondissement et la fourniture de services aux collectivités, aux entreprises et aux professionnels du livre pour leurs acquisitions de livres.
- **Fnac Périphérie** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 8 559 675 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoisirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 434001954. Fnac Darty détient indirectement 100 %

du capital et des droits de vote de Fnac Périphérie. L'activité principale de Fnac Périphérie consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne.

- **Fnac Logistique** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 8 148 416 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoisirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414702506. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Logistique. L'activité principale de Fnac Logistique consiste en l'exploitation des entrepôts de l'Enseigne.
- **Grandes Almacenes Fnac España** est une société anonyme unipersonnelle (SAU) de droit espagnol au capital de 1 202 000 euros dont le siège social est situé Paseo de la Finca 1, Edificio 11 – 2ª planta, 28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid (Espagne) et immatriculée au registre du commerce de Madrid sous le numéro A-80/500200 (numéro CIF). Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Grandes Almacenes Fnac España. L'activité principale de Grandes Almacenes Fnac España consiste en l'exploitation des magasins 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 (*Conservatória do Registo Comercial*) de Lisbonne sous le numéro 503952230. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Portugal. L'activité principale de Fnac Portugal consiste en l'exploitation des magasins et du site internet portugais de l'Enseigne.
- **Fnac Belgium** est une société anonyme de droit belge au capital de 3 072 000 euros dont le siège social est situé 142, avenue Jules-Bordet, 1140 Evere, Bruxelles (Belgique) et immatriculée au registre des personnes morales de Bruxelles sous le numéro 0421 506 570. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Belgium. L'activité principale de Fnac Belgium consiste en l'exploitation des magasins belges de l'Enseigne.
- **Fnac Suisse** est une société anonyme de droit suisse au capital de 100 000 francs suisses dont le siège social est situé 5, route des Moulières, 1242 Satigny (Suisse) et immatriculée au registre du commerce du canton de Genève sous le numéro fédéral CH-660.0.404.000-9. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Suisse. L'activité principale de Fnac Suisse consiste en l'exploitation des activités suisses de l'Enseigne.
- **Établissements Darty et Fils** est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 23 470 382 euros dont le siège social est situé 129, avenue Gallieni, 93140 Bondy (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Bobigny sous le numéro 542 086 616. Établissements Darty et Fils SAS est la société mère de deux filiales régionales qui sont Darty Grand Ouest, société en nom collectif de droit français au capital de 30 612 euros dont le siège social est situé Parc tertiaire de l'Éraudière, 32, rue Coulongé, 44300 Nantes (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nantes sous le numéro B 339 403 933, et Darty Grand Est, société en nom collectif de droit français au capital de 394 205 euros dont le siège social est situé RN6 Lieu-dit l'Époux, 69760 Limonest (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Lyon sous le numéro B 303 376 586. L'activité principale d'Établissements Darty et Fils SAS, Darty Grand Ouest SNC et Darty Grand Est SNC consiste en l'exploitation de magasins à l'enseigne Darty. Établissements Darty et Fils SAS exploite également le site darty.com. Ces trois filiales comptaient 220 points de vente au 31 décembre 2018.
- **Darty Développement** est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 50 000 euros dont le siège social est situé 14, route d'Aulnay, 93140 Bondy (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Bobigny sous le numéro 490 596 020. L'activité principale de Darty Développement SAS est le développement du réseau de magasins franchisés à l'enseigne Darty et de magasins licenciés. Le réseau de magasins franchisés et licenciés se composait de 163 points de vente au 31 décembre 2018.
- **Fnac Vanden Borre SA** est une société anonyme de droit belge au capital de 22 652 461 euros dont le siège social est situé Slesbroekstraat 100, 1600 Saint Peters Leeuw (Belgique), qui est immatriculée au registre des personnes morales de Bruxelles sous le numéro TVA BE 04 1207 23419. L'activité principale de Fnac Vanden Borre SA consiste en l'exploitation de magasins à l'enseigne Vanden Borre en Belgique (72 magasins).
- **Ménafinance SA** est une société anonyme agréée en qualité de société financière de droit français au capital de 5 931 456 euros dont le siège social est situé rue du Bois Sauvage, 91038 Évry Cedex (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés d'Évry sous le numéro 319 416 764. L'activité principale de Ménafinance est la réalisation des opérations de crédit à la clientèle du Groupe Darty.
- **BCC Elektro Specialzaken BV** est une société à responsabilité limitée de droit hollandais ayant son siège à Amstelveen et établie à Bellsingel 61, Schiphol-Rij, (Pays-Bas), qui est immatriculée à la Chambre de commerce hollandaise sous le numéro 33156765, et dont l'activité principale consiste dans l'exploitation des magasins à l'enseigne BCC en Hollande (64 magasins).

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 consolidation » des comptes consolidés à la section 5.2.

7.7 / Opérations avec les apparentés

7.7.1 / OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les transactions avec les parties liées figurent à la note 34 en annexe des comptes consolidés.

7.7.2 / CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

7.7.2.1 / Opérations avec le groupe Kering

Convention de sortie du groupe d'intégration fiscale Kering SA de la Société Fnac Darty 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, Fnac Darty 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 2018. 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. Au cours de l'exercice 2017, aucune somme n'a été réglée à Kering liée au règlement d'un contentieux fiscal concernant une filiale de Fnac Darty. Le conseil d'administration du 24 janvier 2019, lors de sa revue annuelle des conventions réglementées, a constaté que cette convention n'entrait plus dans le champ des conventions réglementées.

7.7.2.2 / Conventions avec Enrique Martinez

Engagement de non-concurrence

Au cours de l'exercice 2017, une convention réglementée a été conclue consistant en un engagement de non-concurrence entre la Société et son Directeur Général Monsieur Enrique Martinez. Cet engagement, limité pour une durée de deux ans à compter de la fin du mandat de Monsieur Enrique Martinez, porte sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels, électroniques et électroménagers pour le grand public dans les pays où opère le Groupe. En contrepartie de cet engagement, Monsieur Enrique Martinez percevrait une indemnité compensatrice brute s'élevant à 70 % de sa rémunération mensuelle fixe pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat étant précisé que le conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause. Cet engagement a été approuvé par le conseil d'administration du 17 juillet 2017. Il est également décrit en section 3.3.4 « Rémunération et avantages du Directeur Général à compter de la prise de ses nouvelles fonctions » 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 2018. Le conseil d'administration a approuvé la poursuite de cet engagement lors de sa séance du 24 janvier 2019.

Afin de se conformer aux nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018, le conseil d'administration a approuvé lors de sa séance du 20 février 2019, la modification de l'engagement de non concurrence de Monsieur Enrique Martinez. Il est désormais précisé que l'indemnité perçue en contrepartie de cet engagement serait versée de manière échelonnée pendant sa durée et que son versement serait exclu dès lors que le Directeur Général ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne pourrait être versée au-delà de 65 ans.

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

Au cours de l'exercice 2017, une convention réglementée a été conclue consistant en l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général, au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies bénéficiant à l'ensemble des cadres des sociétés françaises du Groupe incluses dans ce contrat. Cet engagement a été approuvé par le conseil d'administration du 17 juillet 2017. Il est également décrit en section 3.3.4 « Rémunération et avantages du Directeur Général à compter de la prise de ses nouvelles fonctions » 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 2018 s'élève à 10 938,24 euros.

Le conseil d'administration a approuvé la poursuite de cet engagement lors de sa séance du 24 janvier 2019.

Régime de prévoyance

Au cours de l'exercice 2017, une convention réglementée a été conclue consistant en l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général, au régime de prévoyance bénéficiant à l'ensemble des salariés des sociétés françaises du Groupe incluses dans ce contrat. Cet engagement a été approuvé par le conseil d'administration du 17 juillet 2017. Il est également 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 payées par l'entreprise concernant cette affiliation au titre de 2018 s'élève à 9 357 euros.

Le conseil d'administration a approuvé la poursuite de cet engagement lors de sa séance du 24 janvier 2019.

7.7.3 / OPÉRATIONS INTRAGROUPES SIGNIFICATIVES

■ **Convention d'intégration fiscale** : au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue entre Fnac Darty et ses filiales françaises dont elle détient au moins 95 % du capital social en vue de la création d'un groupe d'intégration fiscale en France, avec effet au 1^{er} janvier 2013. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce. Le conseil d'administration du 26 février 2015, lors de la revue annuelle des conventions réglementées en cours, a décidé de déclasser cette convention en convention courante conclue dans des conditions normales, visée par l'article L. 225-39 du Code de commerce. Au 1^{er} janvier 2018, la plupart des filiales françaises du Groupe Darty, notamment Établissements Darty et Fils, Darty Grand Ouest et Darty Grand Est, ont adhéré la convention d'intégration fiscale.

■ **Convention de placement et de financement de trésorerie** : Fnac Darty Participations et Services SA a conclu avec certaines de ses filiales en France, Belgique, Espagne, Suisse et Portugal, ainsi qu'avec la Société Kesa International Ltd (Groupe Darty) des conventions de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée. Du fait de la fusion de Kesa International Ltd (succursale française de Kesa International Ltd) le 31 mars 2018, les conventions de trésorerie conclues par cette dernière avec les sociétés Établissements Darty & Fils, Darty Grand Ouest, Darty Grand Est, Darty Développement, A2I Darty Ouest, A2I Darty Rhône-Alpes, A2I Île-de-France, Darty Holdings, Kesa Electricals, Kesa France, CECD se sont terminées et de nouvelles conventions de trésorerie ont été conclues entre ces sociétés et Fnac Darty Participations et Services SA. Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe de façon à favoriser la coordination et l'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou de la couverture des besoins de trésorerie appréciés globalement au niveau du Groupe. Dans le cadre de ces conventions, ces sociétés déposent auprès de Fnac Darty Participations et Services 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 Darty Participations et Services SA met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements. Des conventions de trésorerie ont également été conclues entre Fnac Darty Participations et Services SA et les filiales françaises de Darty.

- **Contrats de commissionnaire à l'achat et de centrale de référencement** : certaines filiales françaises du Groupe ainsi que les filiales espagnole, portugaise, suisse et belge ont conclu avec Fnac Darty Participations et Services 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 Darty Participations et Services 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 Darty Participations et Services 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 Darty Participations et Services SA ou FAG, selon le cas, perçoit de la part de chaque filiale concernée un pourcentage du montant des produits achetés pour son compte. Un contrat de commissionnaire entre Fnac Darty Participations et Services, d'une part, et Établissements Darty & Fils SA, Darty Grand Ouest et Darty Grand Est, d'autre part, est également entré en vigueur en 2018.

En outre, la société Alizé-SFL a conclu avec certaines filiales françaises du Groupe des contrats de commissionnaire à l'achat pour des périodes d'un an reconductible par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de donner mandat commercial à Alizé-SFL d'assurer pour le compte de chaque filiale concernée la négociation des conditions d'achat ainsi que l'achat notamment de livres. En rémunération, Alizé-SFL perçoit de la part de la filiale concernée un montant fixe par nombre de produits facturés.
- **Conventions de prestation de services** : Fnac Darty SA a conclu avec Fnac Darty Participations et Services SA ainsi qu'avec la société Établissements Darty & Fils SA deux conventions de prestations de services d'une durée d'un an renouvelable. Ces conventions ont pour objet de mettre à disposition des filiales contractantes les compétences de Fnac Darty SA en matière de Présidence, direction Stratégie, définition de la politique marketing Groupe, animation et coordination de la fonction financière, définition des besoins en matière de systèmes d'information, définition de la politique ressources humaines. Une convention ayant le même objet lie Fnac Darty SA, d'une part, et Fnac Vanden Borre ainsi que BCC, d'autre part.
- Fnac Darty Participations et Services 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 Darty Participations et Services 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 Darty Participations et Services SA est déterminée à partir des dépenses engagées annuellement pour assurer les prestations visées et 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 Darty Participations et Services 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 Darty Participations et Services 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 Darty Participations et Services 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 Darty Participations et Services 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, paragraphe « Financement du Groupe lié à l'opération d'acquisition de Darty » 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	332	8.7 / Documents incorporés par référence	336
8.1.1 / Responsable du Document de référence	332	8.8 / Tables de concordance	337
8.1.2 / Attestation du responsable du Document de référence et du rapport financier annuel	332	8.8.1 / Table de réconciliation du rapport de gestion (articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce)	337
8.1.3 / Responsable de l'information financière	332	8.8.2 / Table de réconciliation du rapport financier annuel (article 222-3 du Règlement général de l'AMF)	338
8.2 / Contrôleurs légaux des comptes	333	8.8.3 / Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004	339
8.2.1 / Commissaires aux comptes titulaires	333	8.9 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants	342
8.2.2 / Commissaires aux comptes suppléants	333		
8.3 / Honoraires des commissaires aux comptes	333		
8.4 / Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	334		
8.5 / Documents accessibles au public	334		
8.6 / Informations sur les participations	336		

8.1 / Personnes responsables

8.1.1 / RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE _____

Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty.

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 15 mars 2019

Enrique Martinez

Directeur Général Groupe

8.1.3 / RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE _____

Monsieur Jean-Brieuc Le Tinier

Directeur financier Groupe

Le Flavia
9, rue des Bateaux-Lavoisirs
94200 Ivry-sur-Seine



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 Éric Ropert

Tour EQHO
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris la Défense Cedex
France

KPMG est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

8.2.2 / COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

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.

Il sera proposé à l'assemblée générale du 23 mai 2019 de ne pas procéder au renouvellement du mandat de KPMG AUDIT IS.

8.3 / Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes sont présentés en note 36 de la section 5.2 « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 », portant sur les comptes consolidés du présent document de référence 2018.

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 inexacts 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.fnacdarty.com) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent Document de référence, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés :

- les statuts de Fnac Darty accessibles sur notre site internet www.fnacdarty.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 Document de référence ;
- les informations financières historiques incluses dans le Document de référence ;

- les informations concernant l'offre d'acquisition de Darty plc sont accessibles sur notre site internet www.fnacdarty.com ;
- les informations historiques concernant la société Darty plc sont disponibles sur notre site internet www.fnacdarty.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.

Le code de conduite des affaires de Fnac Darty est également disponible sur le site internet du Groupe www.fnacdarty.com, rubrique Nos engagements.

Pour l'année 2018, la liste des communiqués et documents financiers publiés par Fnac Darty s'établit comme suit (informations disponibles sur le site internet de la Société www.fnacdarty.com, rubrique Finance :

Date	Objets
19/01/18	Bilan semestriel du contrat de liquidité de la société Fnac Darty
09/02/18	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
21/02/18	Fnac Darty : résultats annuels 2017
07/03/18	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
04/04/18	Mise à disposition du Document de référence 2017
09/04/18	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
16/04/18	Fnac Darty annonce un partenariat stratégique avec Google
18/04/18	Fnac Darty renégocie les conditions de ses facilités de crédit de 600 M€
19/04/18	Fnac Darty : croissance du chiffre d'affaires au 1 ^{er} trimestre 2018
26/04/18	Fnac Darty relevé à « positive outlook » par Standard & Poor's - Notation BB confirmée
27/04/18	Mise à disposition des documents préparatoires à l'assemblée générale mixte du 18 mai 2018
04/05/18	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
15/05/18	Fnac Darty et MediaMarktSaturn annoncent le lancement d'une « European Retail Alliance »
04/06/18	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
05/06/18	Augmentation de capital réservée aux salariés
04/07/18	Fnac Darty s'allie à Wehkamp aux Pays-Bas
09/07/18	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
11/07/18	Bilan semestriel du contrat de liquidité
25/07/18	Fnac Darty : résultats du premier semestre en forte croissance
27/07/18	Rapport financier semestriel 2018
27/07/18	Mise à disposition du rapport financier semestriel 2018
27/07/18	L'Autorité de la Concurrence a rendu une décision relative au processus de cession de magasins dans le cadre du rapprochement de Fnac Darty
02/08/18	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
30/08/18	Fnac Darty : l' <i>European Retail Alliance</i> en place pour le salon IFA
14/09/18	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
20/09/18	Fnac Darty investit dans la réparation express de <i>smartphone</i> / accord de prise de participation dans WeFix
01/10/18	Cessation et mise en œuvre d'un contrat de liquidité contracté avec Rothschild & C ^e banque
18/10/18	Fnac Darty lance un programme de rachat d'actions pouvant s'élever jusqu'à 2 % du capital
18/10/18	Fnac Darty : solide résistance du chiffre d'affaires au 3 ^e trimestre 2018
23/10/18	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
21/11/18	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
13/12/18	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital

8.6 / Informations sur les participations

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent au chapitre 7.6

« Organisation du Groupe » et dans la note 38 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2018 » de la section 5.2. « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ».

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 2017 : 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 2017 enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2018, respectivement aux pages 114 à 116, 15 à 30, 111 à 138, 135 à 137, 142 à 221 et 240 à 245 ;

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 : 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 2016 enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 14 avril 2017, respectivement aux pages 104 à 105, 18 à 26, 103 à 131, 128 à 130, 135 à 209 et à la page 226.

Les informations incluses dans les documents de référence 2016 et 2017, 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 2016 et 2017 sont accessibles au siège de la Société et sur son site internet : www.fnacdarty.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	Page
Activité		
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	4.2.2	153
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent	4.2	153
Indicateurs clés de performance de nature financière ou non financière	Introduction ; 4.2.1	153
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	4.2	153
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	4.2.2	153
Description des principaux risques et incertitudes	6	269
Indications sur l'utilisation des instruments financiers : objectifs, politique de la Société en matière de gestion des risques financiers	5.2.28 ; 5.2.29 ; 6.4	224 ; 227 ; 285
Informations sur les risques de marché (taux, change, actions)	5.2.28 ; 6.3	224 ; 283
Informations sur les risques pays	5.2.28	224
Événements importants survenus depuis la date de clôture de l'exercice et la date du rapport de gestion	4.3.2 ; 5.2.37 ; 5.4.17	161 ; 239 ; 257
Évolution prévisible de la Société et entités comprises dans la consolidation et perspectives d'avenir	4.3.1	161
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	38
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	n. a.	
Dettes fournisseurs – Délais de paiement	5.4.16.4	255
RSE		
Informations sociales	2.1.1	43
Informations environnementales	2.3.1	57
Informations sociétales	2.2	50
Informations sur la politique du risque d'accident technologique	n. a.	
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 2018	7.3.1	319
Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	3.5	130
Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions	7.2.1 ; 7.2.4	308 ; 312
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	310
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	308
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	7.5	324

n. a. : non applicable.

Rubriques du rapport de gestion	Paragraphe	Page
Divers		
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	7.5	324
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	258
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	n. a.	
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	3	81
Organisation de la gouvernance	3.1	82
Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle	3.2	102
La politique de rémunération des dirigeants pour l'exercice en cours (vote « ex ante ») : les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels attribuables aux dirigeants en raison de leur mandat pour l'exercice en cours (2019)	3.3.1	116
Les rémunérations individuelles (fixes, variables, exceptionnelles) des dirigeants mandataires sociaux de l'exercice clos (vote « ex post »)	3.3.2 ; 3.3.3 ; 3.3.4	120 ; 121 ; 121
Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	3.4	128
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique	3.5	130
Autres informations	3.6	130
Conventions et engagements réglementés	7.7.2	328

n. a. : non applicable.

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	Page
Comptes annuels de la société Fnac Darty	5.3 ; 5.4 ; 5.5	242 ; 245 ; 258
Comptes consolidés de Fnac Darty	5.1 ; 5.2	164 ; 170
Rapport de gestion	Se référer à la table de réconciliation du rapport de gestion	
Attestation du responsable du rapport financier annuel	8.1.2	332
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.6	259
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	5.7	265
Honoraires des commissaires aux comptes	5.2.36 ; 8.3	238 ; 333

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	Page
1.	Personnes responsables		
1.1	Noms et fonctions des personnes responsables	8.1.1	332
1.2	Attestation de la personne responsable	8.1.2	332
2.	Contrôleurs légaux des comptes		
2.1	Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	8.2	333
2.2	Démission, mise à l'écart ou non-désignation	n. a.	
3.	Informations financières sélectionnées		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	Introduction ; 4.1.1	137
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	n. a.	
4.	Facteurs de risque	5.2.28 ; 6	224 ; 269
5.	Informations relatives au Groupe		
5.1	Histoire et évolution		
5.1.1	Dénomination sociale	7.1.1.1	302
5.1.2	Lieu et numéro d'immatriculation	7.1.1.2	302
5.1.3	Date de constitution et durée	7.1.1.3	302
5.1.4	Siège social, forme juridique et législation applicable	7.1.1.4	302
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités	1.1 ; 1.2 ; 1.4 ; 4.1.2	6 ; 10 ; 25 ; 139
5.2	Investissements		
5.2.1	Investissements réalisés	4.2.3	156
5.2.2	Principaux investissements en cours de réalisation	4.2.3	156
5.2.3	Principaux investissements envisagés	4.2.3	156
6.	Aperçu des activités du Groupe		
6.1	Principales activités		
6.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	1.3.3	20
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	1.3.3	20
6.2	Principaux marchés	1.3.1 ; 1.3.2	17 ; 18
6.3	Événements exceptionnels	1.2 ; 5.4.13	10 ; 254
6.4	Dépendance éventuelle	5.2.33.5	236
6.5	Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	1.1 ; 1.3 ; 1.4	6 ; 17 ; 25
7.	Organigramme		
7.1	Organigramme simplifié du Groupe	7.6.1	325
7.2	Filiales importantes	7.6.2	326
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	1.5 ; 5.2.17	37 ; 210
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	2.3 ; 2.4	57 ; 61

Numéro prospectus	Rubriques du prospectus	Paragraphe	Page
9.	Examen de la situation financière et du résultat du Groupe		
9.1	Situation financière	4.1	136
9.2	Résultat d'exploitation		
9.2.1	Facteurs importants	4.1.1	137
9.2.2	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	4.1.3.1 ; 4.2.3.1	145 ; 157
9.2.3	Stratégie ou facteur pouvant influencer sur les opérations de la Société	1.1 ; 1.4	6 ; 25
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 ; 4.3.2 ; 5.1 ; 5.2.23	153 ; 161 ; 164 ; 216
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de la Société	4.2.3 ; 5.2.31	156 ; 228
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	4.2 ; 4.3 ; 5.2.30 ; 5.2.31	153 ; 161 ; 228 ; 228
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	5.2.28	224
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues	5.2.27	222
11.	Recherche et développement, brevets et licences	1.6 ; 5.2.33	38 ; 234
12.	Informations sur les tendances et les objectifs	4.3	161
13.	Prévisions ou estimations de bénéfice	4.3	161
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	82
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale	3.1.2	86
15.	Rémunération et avantages des dirigeants		
15.1	Rémunération des mandataires sociaux	3.3 ; 5.2.35	116 ; 237
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 ; 3.3.2 ; 3.3.3 ; 3.3.4 ; 5.2.24	116 ; 120 ; 121 ; 121 ; 216
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	3.1.1 ; 3.2.1	82 ; 102
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	3.1.8 ; 3.2.2	101 ; 108
16.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations de la Société	3.2.1	102
16.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	3.2.3	114
17.	Salariés		
17.1	Nombre et répartition des salariés	2.1.1	43
17.2	Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les membres du conseil d'administration	3.1.1 ; 3.1.3	82 ; 87
17.3	Accords de participation et d'intéressement	3.4	128
18.	Principaux actionnaires		
18.1	Actionnariat	7.3.1	319
18.2	Droit de vote des actionnaires	7.3.2	322
18.3	Structure de contrôle	7.3.3	322
18.4	Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	7.3.4	322
19.	Opérations avec des apparentés	7.7	328

Numéro prospectus	Rubriques du prospectus	Paragraphe	Page
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	164 ; 242 ; 258
20.2	Informations financières pro forma	n. a.	
20.3	États financiers	5.1 ; 5.3 ; 5.4.19	164 ; 242 ; 258
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 ; 5.6 ; 5.7	164 ; 242 ; 258 ; 259 ; 265
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	2.6 ; 3.6 ; 3.7	71 ; 130 ; 131
20.4.3	Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	8.4 ; 8.7	334 ; 336
20.5	Date des dernières informations financières	5.1 ; 5.3	164 ; 242
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	n. a.	
20.7	Politique de distribution de dividendes	7.5	324
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	5.2.33.5	236
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	5.5	258
21.	Informations complémentaires		
21.1	Capital social		
21.1.1	Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	7.2.1	308
21.1.2	Titres non représentatifs de capital	7.2.2	309
21.1.3	Auto-contrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	7.2.3	310
21.1.4	Autres titres donnant accès au capital	7.2.4	312
21.1.5	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	7.2.5	316
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	316
21.1.7	Historique du capital social au cours des cinq derniers exercices	7.2.7	317
21.2	Actes constitutifs et statuts		
21.2.1	Objet social	7.1.2.1	302
21.2.2	Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale	7.1.2.3	303
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	7.1.2.4	306
21.2.4	Modification des droits des actionnaires	7.1.2.5	306
21.2.5	Assemblées générales	7.1.2.6	306
21.2.6	Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	7.1.2.7	307
21.2.7	Franchissements de seuils et identification des actionnaires	7.1.2.8	307
21.2.8	Clauses particulières régissant les modifications du capital social	7.1.2.9	307
22.	Contrats importants	4.1.2.2 ; 4.2.2.2 ; 7.7 ; 7.8	141 ; 155 ; 328 ; 330
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	8.4	334
24.	Documents accessibles au public	8.5	334
25.	Informations sur les participations	5.2.38 ; 8.6	239 ; 336

n. a. : non applicable.

8.9 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants

Indicateurs alternatifs de performance

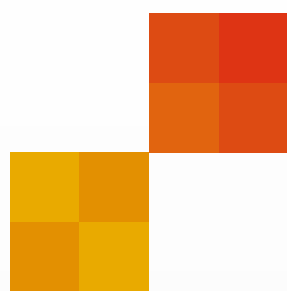
Libellé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Sections présentant la réconciliation des indicateurs avec les comptes
EBITDA	Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés.	4.1
EBITDAR	EBITDA avant loyers immobiliers.	4.1
Cash-flow libre opérationnel	Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets.	4.1
Variation du chiffre d'affaires à taux de change constant	La variation du chiffre d'affaires à taux de change constant signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu. L'impact des taux de change est éliminé en recalculant les ventes de l'exercice N-1, sur la base des taux de change utilisés pour l'exercice N.	4.1
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
Variation du chiffre d'affaires à données comparables	La variation du chiffre d'affaires à données comparables signifie que l'effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre a été exclu. Le chiffre d'affaires des magasins ouverts ou fermés depuis le 1 ^{er} janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.	4.1

Termes courants

Libellé	Définition
APEC	Autres produits et charges
B2B	<i>Business to business</i>
B2C	<i>Business to customer</i>
CAC	Commissaires aux comptes
<i>Click&collect</i>	Le <i>click&collect</i> est un service proposé aux consommateurs leur permettant de réserver ou de commander des produits en ligne avant de les retirer directement dans une boutique.
<i>Click&mag</i>	Le <i>click&mag</i> est un service proposé aux consommateurs leur permettant de se faire livrer un produit absent en magasin.
<i>Click & mortar</i>	Le <i>click & mortar</i> fait référence à des entreprises qui proposent des processus complémentaires de ventes combinées avec la distribution classique de vente en magasin ou en point de vente physique (<i>offline</i>) et la vente par Internet (<i>online</i>).
Comex	Comité exécutif
DEEE	Déchets d'équipements électriques et électroniques
DOSI	Direction de l'organisation des systèmes d'information
DPEF	Déclaration de performance extra-financière
DPO	<i>Data Protection Officer</i>
Électroménager	L'électroménager est réparti entre le gros électroménager (réfrigérateurs, cuisson, lave-linge) et le petit électroménager (aspirateur, hygiène, petite cuisson)
FAI	Fournisseur d'accès à Internet.
GDPR / RGPD	Règlement Général sur la protection des données
GEM	Gros électroménager
Produits éditoriaux	Livres (physiques ou numériques), audio (CD, Vinyles), DVD/Blu-Ray, jeux vidéo neufs ou d'occasion et consoles, jeux & jouets, papeterie.
Produits techniques	Photographie, TV Vidéo, Son (hi-fi, casques et enceintes), Informatique et tablettes, téléphonie, Objets Connectés.
<i>Pure player</i>	Fait référence à des entreprises qui proposent un processus de vente uniquement par Internet (<i>online</i>)
ROC	Résultat opérationnel courant
RSE	Responsabilité sociale et environnementale
SAV	Service après-vente
Services	SAV, assurances et garanties, coffrets et cartes cadeaux, billetterie, redevances Marketplace et franchise.
UGT	Unité Génératrice de Trésorerie
VA	Volume d'affaires

Conception et réalisation : Ederly

© Crédit photos : Fnac / Agence Réa.



FNAC DARTY

Flavia
9, rue des Bateaux-Lavoirs
94200 Ivry-sur-Seine
www.fnacdarty.com

Fnac Darty
Société anonyme au capital de 26 567 245 €
RCS Créteil 055 800 296