

6



Facteurs de risque et contrôle interne

| | | | |
|--|------------|--|------------|
| 6.1 / Risques stratégiques et économiques | 252 | 6.5 / Assurances | 260 |
| 6.2 / Risques opérationnels | 253 | 6.6 / Gestion des risques | 262 |
| 6.3 / Risques de marché | 257 | 6.6.1 / Le dispositif de gestion des risques | 262 |
| 6.4 / Risques financiers | 259 | 6.6.2 / Les cartographies des principaux risques | 270 |

Le Groupe a procédé à une revue des risques qui pourraient potentiellement avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et n'identifie pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

6.1 / Risques stratégiques et économiques

Le Groupe pourrait ne pas réussir à trouver de nouveaux leviers de croissance et à faire face aux ruptures stratégiques.

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 de nos deux Enseignes.

Le développement d'Internet s'accompagne encore pour le marché des produits techniques d'un bas de cycle d'innovations, qui limite le renouvellement des produits vendus et d'un phénomène de déflation.

Ces éléments pourraient avoir des effets défavorables significatifs sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, les parts de marché et les perspectives du Groupe.

L'adaptation 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, à développer les écosystèmes des produits, à développer de nouvelles lignes de produit en croissance et à adapter les modèles commerciaux aux attentes de ses clients, en privilégiant une approche omnicanal et multi-enseignes de la distribution et en développant les services associés.

Les marchés du Groupe font face à une concurrence très intense.

Le marché de la distribution des produits techniques et éditoriaux est caractérisé par une très forte intensité concurrentielle (se référer au paragraphe 1.3.2.2 « Environnement concurrentiel »). Ainsi, le Groupe est en concurrence avec des enseignes de distribution traditionnelles, internationales et locales, parmi lesquelles certaines développent en parallèle une offre Internet. Le Groupe est aussi en concurrence avec les *pure players* du commerce électronique dont certains établis à l'étranger bénéficient de dispositions fiscales et réglementaires plus favorables que le Groupe. Les *pure players*, dont certains ont une taille mondiale, exercent une pression concurrentielle par les prix, intense, avec des chiffres d'affaires et des parts de marché en augmentation grâce à leurs prix plus compétitifs (liés à leurs volumes d'achat, leur structure de coûts plus légère et à l'absence de contraintes liées à l'existence de magasins) et à l'élargissement croissant de leur offre de produits. Durant ces dernières années, de nouveaux concurrents sont également apparus tels que les fabricants, les fournisseurs d'accès Internet ou les plates-formes digitales, qui traduisent un phénomène de désintermédiation du secteur et remettent en cause la place des distributeurs, tels que nos Enseignes, dans la chaîne de commercialisation. Enfin, le piratage porte atteinte à l'attractivité des offres légales de produits éditoriaux comme celle de l'enseigne Fnac et constitue une source de concurrence déloyale.

En outre, la décroissance des marchés éditoriaux de l'enseigne Fnac tend aussi à renforcer la concurrence en réduisant les revenus disponibles pour les différents acteurs.

L'augmentation de l'intensité concurrentielle pourrait avoir des effets défavorables significatifs sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, les parts de marché et les perspectives du Groupe.

Le suivi et la prise en compte de l'environnement concurrentiel et de ses évolutions sont réalisés au niveau des pays et assurés au niveau du Groupe par la direction de la stratégie dans une logique d'anticipation, de revue stratégique des implantations géographiques et d'identification d'opportunités de développement ou d'arbitrages. Aussi des plans d'actions tels que le récent partenariat noué avec une enseigne de la grande distribution pour une mutualisation des achats de produits techniques sont un des plans d'actions initiés pour faire face à la concurrence.

Risques relatifs à la conduite de l'intégration Fnac Darty.

Le projet de rapprochement des deux Enseignes a pour objectif principal la création de valeur pour le nouvel ensemble notamment à travers des synergies d'achat, l'optimisation de la logistique, la mutualisation de fonctions support et des économies sur les achats de prestations de services (se référer à la section 1.4.3.2 « Une efficacité opérationnelle de premier rang »).

Aussi, la conduite de l'intégration tout en maintenant l'activité opérationnelle des deux Enseignes, chacune empreinte d'une forte culture d'entreprise est un enjeu clé. En effet, le calendrier d'exécution du projet pourrait ne pas être respecté, le management pourrait être confronté à des conflits entre projets avec des soucis de priorisation, la refonte des organisations pourrait présenter un risque opérationnel structurel notamment dans le cadre de la mutualisation des outils concernant les traitements et flux associés tels que les flux logistiques. De plus, d'autres risques significatifs pourraient être générés par l'intégration Fnac Darty. En effet, le nouveau Groupe pourrait faire face à un manque de prise d'initiatives commerciales pendant la période de transformation, nos deux Enseignes pourraient être exposées plus fortement à des tentatives de fraude interne ou externe profitant d'une focalisation des managers sur les chantiers à mener dans le cadre de l'intégration.

Aussi des plans d'action ont été retenus afin notamment d'accompagner la conduite du changement et de maintenir un dialogue constructif et permanent auprès des instances représentatives du personnel ainsi qu'auprès des collaborateurs.

Le plan stratégique Confiance+ du nouveau Groupe a fait l'objet d'un plan de communication de grande envergure afin de générer une adhésion optimale des collaborateurs et de donner du sens aux différents projets stratégiques. Un temps d'échange est prévu avec le top management pour répondre aux questions des collaborateurs. Enfin, Fnac Darty a retenu le choix d'un institut de formation internalisé au service des collaborateurs du Groupe afin de favoriser l'accompagnement du changement notamment digital et accélérer le développement des compétences clés.

Ces actions sont clés pour la réussite de ce projet d'intégration des enseignes.

Risques relatifs à l'incapacité du Groupe à mettre en œuvre les décisions de l'autorité de la concurrence et à poursuivre sa stratégie de croissance et de partenariats.

Par décision du 27 juillet 2016, l'autorité de la concurrence a autorisé l'acquisition de la société Darty par le Groupe Fnac, sous réserve de la cession des baux commerciaux et des fonds de commerces attachés à un magasin Fnac, à quatre magasins Darty à Paris et à un magasin Darty à Vélizy. Tous les magasins n'ont pas pu être cédés à date par défaut d'agrément de l'autorité de la concurrence dans le délai imparti, des recours en justice ont été faits par le Groupe qui est toujours dans l'attente de décisions. Plus généralement, les difficultés rencontrées par le Groupe pour céder les magasins désignés et les décisions de l'autorité qui pourraient en découler, démontrent les freins auxquels est confronté le Groupe dans son développement et sa capacité de croissance.

6.2 / Risques opérationnels

La capacité pour le Groupe à organiser le respect, des directives Européennes, des diverses et nouvelles réglementations dans les différents pays, notamment fiscale pourrait l'exposer à un risque de conformité.

Du fait de ses activités de distribution en magasin et en ligne, le Groupe est soumis à l'évolution de l'environnement légal et réglementaire des pays où il opère. En particulier, les activités du Groupe sont soumises à des contrôles, enquêtes et réglementations relatifs à la protection des consommateurs, de la concurrence, au commerce électronique, à l'intermédiation en opérations de crédit à la consommation et assurances, à la protection des données personnelles, à l'informatique, au prix du livre (numérique et physique), aux garanties contractuelles fournies aux clients et à la sécurité et à l'accessibilité de ses magasins. La loi Sapin 2 du 9 décembre 2016, renforce 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 ce dans toutes les géographies du Groupe.

L'activité du Groupe en France est notamment soumise à la loi de modernisation de l'économie de 2008 (dite « LME ») qui

réglemente en particulier les délais de paiement. Ainsi, sauf exceptions (par exemple pour les livres), aux termes de l'article L. 441-6 du Code de commerce, en cas d'accord entre les parties, les délais de paiement ne peuvent dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. En l'absence d'accord des parties, le délai ne peut excéder 30 jours à compter de la réception des marchandises ou de l'exécution de la prestation de services.

Les activités du Groupe sont également affectées par la réglementation en matière d'environnement qui peut avoir des impacts défavorables ou augmenter les contraintes pesant sur les produits distribués par 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 par nos Enseignes ou les charges supportées par nos Enseignes pour la location de leurs surfaces commerciales.

Le respect de ces dispositifs pourrait avoir un effet négatif significatif sur les activités (notamment baisse des prix, réduction des marges, perte de parts de marché), la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

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.

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 et financière du Groupe.

Les activités du Groupe pourraient être impactées par une détérioration des relations avec son personnel ou les syndicats ou par une détérioration du climat social au sein du Groupe.

Le Groupe adapte de manière continue ses ressources humaines et son organisation ; sa capacité à maintenir de bonnes relations avec son personnel, les syndicats et ses institutions représentatives du personnel est déterminante afin de lui permettre de mener à bien ces réorganisations. Ainsi, une dégradation du climat social dans le Groupe liée à la mise en place d'une nouvelle organisation ou d'une nouvelle stratégie pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, les activités, l'efficacité opérationnelle, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Employeur responsable, le Groupe met en œuvre un important dispositif adapté aux enjeux en termes de ressources humaines, présenté dans le chapitre 2 du présent Document de référence et notamment dans son paragraphe 2.3.3 « Relations sociales ».

Le Groupe pourrait être confronté à une perte de motivation affectant ses salariés ainsi qu'à une fuite des talents.

Le projet d'intégration Fnac Darty est susceptible de générer des inquiétudes chez les salariés des équipes appartenant aux deux Enseignes. Les changements au sein des organisations pourraient conduire à une perte de motivation des salariés si ils n'adhéraient pas à l'organisation cible, ces derniers seraient alors moins impliqués. De même, les départs générés par la réorganisation pourraient conduire à un effet d'appel concernant des talents appartenant aux deux enseignes. Aussi, les deux enseignes ont mis en place des plans d'action dont notamment une communication orale de proximité avec les collaborateurs et tout récemment une communication d'envergure pour l'adhésion au projet stratégique du Groupe Confiance+ ainsi qu'un projet de plan d'actionnariat des salariés.

Les activités du Groupe pourraient être impactées par des actes de terrorisme.

Suite aux attentats à Paris en 2015, à Nice en 2016, en Espagne en 2017, 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 2 dit « substantiel » sur une échelle décroissante de 1 à 4, et du risque qui existe aussi dans les autres pays où le Groupe est implanté, notamment en Afrique, un risque d'une criticité majeure est maintenu en 2017. 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. Aussi, le Groupe en concertation notamment avec la direction de la prévention des risques a pris des mesures visant à renforcer la sécurité des magasins situés en zone sensible et a également renforcé ses relations avec les autorités, le label « Sécuri-site » a été obtenu pour les magasins parisiens, les rondes Vigipirate ont été renforcées dans les magasins d'Île de France. De plus, les collaborateurs des magasins ont été sensibilisés à la gestion de crise et un affichage spécifique sur les bonnes pratiques Vigipirate a été réalisé en magasin.

L'image de marque de nos enseignes pourrait se détériorer.

Les succès passés de nos enseignes reposent en partie sur la forte notoriété et la bonne perception de notre marque Fnac et de notre marque 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 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. Enfin, 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.

Aussi le Groupe a engagé des démarches visant à renforcer l'évaluation des tierces parties avec lesquelles il contracte.

Les activités du Groupe pourraient être impactées par des vulnérabilités de sécurité des outils informatiques ainsi que par le manque d'adéquation des outils et des solutions informatiques à l'évolution de l'activité.

La plupart des activités du Groupe dépendent de systèmes d'information développés ou administrés par des ressources internes ou des prestataires externes, une fragilité ou une défaillance de ces systèmes pourrait perturber la conduite des opérations avec des impacts potentiellement importants sur les performances commerciales et financières notamment au niveau des sites Internet, des systèmes de commandes et d'encaissement et plus particulièrement lors des pics d'activité comme en fin d'année.

Avec des systèmes d'information en mutation constante et ce spécifiquement dans le cadre du projet d'intégration Fnac Darty, le développement du nomadisme et de la cybercriminalité, le renforcement de la réglementation sur les données à caractère personnel des clients et des collaborateurs, ces données ainsi que les données de nature commerciale propres pourraient faire l'objet d'actes de piratage, nous obligeant à toujours renforcer la sécurité de ses systèmes d'information, la sécurité de ses systèmes d'information est un enjeu clé pour le Groupe.

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 organiser les plans de secours. La réussite du chantier de rapprochement des systèmes informatiques est clé afin de ne pas générer de dysfonctionnements opérationnels, voire dans le pire des cas une paralysie des flux logistiques. Dans ce cadre, un déploiement progressif, un fonctionnement en *double-run* et la possibilité de retours arrières ont été prévus afin de sécuriser ces opérations.

D'un point de vue sécurité, la direction des systèmes d'information de Fnac Darty vise, en s'appuyant sur le réseau des responsables informatiques des pays et ou des entités, à assurer la sécurité des systèmes d'information et des données qu'ils contiennent par une gouvernance adaptée, des standards partagés, la diffusion de la charte du bon usage du système d'information auprès des collaborateurs afin de les sensibiliser à ces risques et des contrôles réguliers ainsi que la vérification de la fiabilité des prestataires informatiques externes par l'obtention de garanties contractuelles permettant d'assurer la confidentialité et la sécurité des données traitées (conformité PCI DSS des prestataires traitant des données bancaires) et par le renforcement des audits de sécurité des prestataires externes. Aussi, dans le cadre notamment du risque lié au *phishing*, des audits ont été menés afin de mettre en place les plans d'action adéquats (exercices de crise, durcissement de la politique des mots de passe, encapsulation des données des PC). Le Groupe pourrait aussi être confronté à un risque de conformité CNIL/GDPR dans un environnement législatif et réglementaire qui évolue fortement, aussi des chantiers et budget spécifiques ont-ils été alloués dans le cadre de la mise en conformité de Fnac Darty.

Le Groupe pourrait être impacté par une dégradation de ses relations avec certains fournisseurs, partenaires, prestataires.

Le Groupe Fnac Darty offre une large gamme de produits et s'approvisionne auprès de nombreux fournisseurs. En France notamment, le montant des achats effectués auprès des dix premiers fournisseurs représentait environ 47 % du total des achats réalisés en 2017. Une grande partie des opérations du Groupe dépend de sa capacité à négocier à de bonnes conditions et à maintenir des contrats et des relations d'affaires avec ses fournisseurs, en particulier ceux dont les produits ne sont pas substituables auprès de la clientèle (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 de Fnac Darty 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 : moyens informatiques dont la prestation d'hébergement réalisée par le groupe Kering, transport, livraison et gestion de la paie notamment.

Toute défaillance, dégradation, rupture ou non renouvellement brutal des relations contractuelles avec ses partenaires et prestataires pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

La politique commerciale du Groupe vise à développer, dans le cadre de partenariats stratégiques, des relations de long terme avec les franchisés, les fournisseurs, partenaires et prestataires référents de ses principaux marchés.

Concernant les franchisés, le dispositif du contrat de franchise organise avec équilibre le respect des droits et obligations réciproques de chacune des parties sur une période longue de 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.

Le Groupe pourrait être affecté par une dégradation de ses relations avec ses bailleurs.

Le succès du Groupe repose notamment sur sa capacité à développer et à gérer un réseau de magasins en adéquation avec ses besoins et avec les attentes de sa clientèle. Le Groupe peut être exposé au risque de non-renouvellement de ses baux ou connaître des tensions avec ses bailleurs à l'occasion du renouvellement de ses baux.

En outre, afin d'améliorer sa rentabilité opérationnelle, le Groupe procède aussi souvent que nécessaire à la renégociation de ses loyers, à l'optimisation de la gestion de ses surfaces commerciales et à l'optimisation des conditions d'indexation de ses loyers. Aucune garantie ne peut être donnée sur la capacité du Groupe à mettre en œuvre avec succès sa stratégie d'optimisation, d'emploi et d'affectation de ses surfaces commerciales (y compris le déploiement des nouveaux univers de produits et le déploiement des Shop in Shop dans la mise en œuvre du plan stratégique Confiance+), à contrôler ses loyers ou à maintenir et à développer un réseau de magasins dans des emplacements de choix et à des conditions acceptables.

Le patrimoine immobilier 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.

Le Groupe pourrait être exposé à d'importants risques financiers si ses polices d'assurance s'avéraient insuffisantes.

Le Groupe est exposé aux risques inhérents à ses activités. Même si le Groupe a souscrit une assurance responsabilité civile ou contre les interruptions d'activité, les actions en responsabilité ou les interruptions d'activité peuvent parfois aboutir à des dommages importants, dont une partie pourrait ne pas être prise en charge par ses assureurs. Le Groupe ne peut pas garantir que les plafonds de couverture de ses programmes d'assurance seront adéquats pour le protéger de demandes d'indemnisation futures ou contre des pertes d'exploitation encourues à la suite de sinistres résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, de vols, d'événements naturels atteignant les biens propres du Groupe (immeubles, mobilier, matériel, marchandises ou installations informatiques) ou à la suite d'interruption d'activité intervenus sur ses sites ou qu'il sera en mesure à l'avenir de maintenir ces polices d'assurance dans des conditions favorables. Les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives de Fnac Darty pourraient être significativement affectés si, à l'avenir, les polices d'assurance du Groupe s'avéraient inadéquates ou indisponibles (voir la section 6.5 « Assurances » du présent document).

Des modifications des hypothèses retenues pour la détermination de la valeur comptable de certains actifs, résultant notamment d'un environnement de marché défavorable, pourraient entraîner une dépréciation de ces actifs, notamment certains actifs incorporels comme le goodwill ou les marques

Le goodwill (écart d'acquisition) représente la survalueur payée par le Groupe lors d'un regroupement d'entreprise par rapport à la juste valeur de l'actif net identifiable à la date d'acquisition. Le goodwill est affecté par Unité Génératrice de Trésorerie pour chaque pays. Le goodwill fait l'objet de tests de dépréciation chaque année, au niveau des groupes d'Unités Génératrices de Trésorerie qui correspondent aux segments comptables, au cours du second semestre ou lorsque des événements ou des circonstances indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. Dans ce cadre, les marques du Groupe font également l'objet de tests de dépréciation chaque année.

Les valeurs recouvrables des groupes d'Unités Génératrices de Trésorerie sont déterminées sur la base de leur valeur d'utilité, elle-même déterminée à partir de certaines hypothèses. Ces hypothèses comprennent notamment le taux d'actualisation, le taux de croissance ainsi que l'évolution des prix de vente et des coûts directs sur la période. La direction détermine les taux d'actualisation en utilisant des taux d'actualisation avant impôt qui reflètent les taux de rendement attendus par le marché pour des investissements présentant un niveau de risque similaire. Les taux de croissance sont fondés sur les prévisions de croissance du Groupe 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.

Si les réalisations et les prévisions d'activité changeaient, l'estimation de la valeur recouvrable du goodwill ou de l'actif pourrait diminuer de façon significative et nécessiter une dépréciation.

Le détail des hypothèses et l'étude des impacts de la sensibilité des tests de dépréciation sont précisés dans la section 5.2 note 18 des comptes consolidés.

Aucune garantie ne peut être donnée quant à l'absence de dépréciation significative à l'avenir, notamment si les conditions de marché se détérioraient.

Les droits de propriété intellectuelle et industrielle du Groupe pourraient faire l'objet de contestations.

Le Groupe est propriétaire ou jouit valablement de droits de propriété intellectuelle et industrielle, notamment des marques, logos et noms de domaine qu'il utilise dans le cadre de ses activités. Le Groupe a mis en place depuis plusieurs années un système de surveillance de son portefeuille de marques et de noms de domaines afin de défendre ses droits. Cependant, le Groupe ne peut être certain que les démarches entreprises pour protéger ses droits de propriété intellectuelle et industrielle seront efficaces ou que des tiers ne pourront pas contrefaire, détourner ou faire annuler ses droits de propriété intellectuelle ou industrielle. Étant donné l'importance de la reconnaissance des marques du Groupe, notamment la marque « Fnac » 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.

Les principaux actionnaires qui détiennent un pourcentage significatif du capital de la Société pourraient influencer sur les décisions prises par le Groupe Fnac Darty.

À l'issue du rachat d'actions détenues par la Société Kering, par la société Ceconomy, la participation du groupe Ceconomy Retail International dans le capital de la Société est de 24,20 % du capital et des droits de vote de la Société. Il est à noter qu'aucun administrateur sur les 12 membres du conseil n'est lié à la société Ceconomy, les nouveaux administrateurs récemment nommés étant tous indépendants. En 2017, la participation détenue par Vivendi est de 11,05 % du capital et des droits de vote de la Société et deux administrateurs sur les 12 membres du conseil y sont liés. En janvier 2018, Vivendi a annoncé une opération de couverture de titres avec en Contrepartie le Groupe Société Générale qui a placé les titres à des investisseurs institutionnels. En conséquence, aucun actionnaire à date, 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 en assemblée générale extraordinaire, notamment la nomination ou la révocation des membres du conseil d'administration, l'approbation des comptes annuels et la distribution de dividendes ainsi que l'autorisation de procéder à des augmentations de capital, les opérations de fusion ou d'apport ou de toute autre décision nécessitant l'approbation des actionnaires de la Société.

Début février 2018, la société SFAM a racheté 11 % des titres Fnac Darty auprès du fonds d'investissement Knight Vinke Assets. À date, aucun des administrateurs sur les 12 membres du conseil n'est lié à la société SFAM et il n'y a pas de risque d'influence sur les décisions du Groupe à ce stade.

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. 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. 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.

Le Groupe pourrait ne pas être en capacité de mettre en œuvre les plans d'économies.

Les plans d'économies les plus contributeurs et les plus simples et rapides à mettre en œuvre ont déjà été réalisés. Les synergies annoncées dans le cadre de l'intégration Fnac Darty ont été réalisées mais le Groupe doit néanmoins poursuivre ses plans d'économies afin que son efficacité opérationnelle et ses résultats ne soient pas dégradés. La culture de la performance est également au cœur de la stratégie du Groupe, afin que tous les services contribuent à cette recherche d'économies tout en maintenant l'efficacité opérationnelle. Aussi des plans d'action d'accompagnement des équipes sont en place, notamment à travers l'organisation matricielle qui permet les prises de décisions sans dégrader le rythme de déploiement du Groupe et avec une attention particulière sur les éventuels impacts sociaux dans les organisations.

6.3 / Risques de marché

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques de marché. Au sein du Groupe, la gestion de ces risques est placée sous la responsabilité de la direction 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.

Risque de marché

La politique de gestion du risque de change du Groupe consiste à réduire le risque de change intrinsèque à l'activité des entités du Groupe, en sécurisant les politiques de prix et les marges brutes sur les importations et les exportations du Groupe au plus tard lorsque l'entité s'engage et à interdire toute spéculation. La gestion du risque de change est encadrée par une procédure interne qui vise à couvrir les risques dès leur identification.

Le Groupe réalise la grande majorité de ses ventes et génère la grande majorité de ses coûts dans la devise de compte de chacun des pays.

L'exposition au risque de change est détaillée dans la section 5.2 note 28.2 des comptes consolidés.

Risque de taux

L'exposition au risque de taux est détaillée dans la section 5.2 note 28.1 des comptes consolidés.

Risque de liquidité

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.

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.

Afin de diversifier ses sources de financement et de renforcer ses liquidités, le Groupe envisage de mettre en place en 2018 un programme de NEU CP.

Le Groupe a également 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.

Au 31 décembre 2017, l'endettement brut du Groupe Fnac Darty s'élevait à 861 millions d'euros, constitué essentiellement de :

- 200 millions d'euros de crédit bancaire (« term loan ») échéance avril 2021 ;
- 655,3 millions d'euros d'obligations senior échéance septembre 2023 et intérêts capitalisés.

Le cash flow libre opérationnel s'élevait à 199,2 millions d'euros au 31 décembre 2017.

La ligne de crédit revolving de 400 millions d'euros échéance avril 2021 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 2017, l'ensemble des covenants financiers relatifs au Contrat de Crédit étaient respectés (voir section 4.3.2.2 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 section 4.3.2.2 du présent Document de référence.

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 crédit et/ou de contrepartie

Risque de crédit : compte tenu de son grand nombre de clients, le Groupe estime ne pas être exposé à une concentration significative du risque de crédit. Néanmoins le développement de ses activités en franchise et en 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. 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.

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. 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.

Risque de change

La politique de gestion du risque de change du Groupe consiste à réduire le risque de change intrinsèque à l'activité des entités du Groupe, en sécurisant les politiques de prix et les marges brutes sur les importations et les exportations du Groupe au plus tard lorsque l'entité s'engage et à interdire toute spéculation. La gestion du risque de change est encadrée par une procédure interne qui vise à couvrir les risques dès leur identification.

Le Groupe réalise la grande majorité de ses ventes et génère la grande majorité de ses coûts dans la devise de compte de chacun des pays.

L'exposition au risque de change est détaillée dans la section 5.2 note 28.2 des comptes consolidés.

Risque de taux

L'exposition au risque de taux est détaillée dans la section 5.2 note 28.1 des comptes consolidés.

Volatilité du prix de marché des actions de la Société

Les marchés boursiers connaissent d'importantes fluctuations qui ne sont pas toujours en rapport avec les résultats des sociétés dont les actions sont négociées. De telles fluctuations de marché pourraient affecter de manière significative le prix de marché des actions de la Société.

Le prix de marché des actions de la Société pourrait également être affecté de manière significative par de nombreux facteurs ayant un impact sur la Société, ses concurrents, ou les conditions économiques générales et le secteur de la distribution spécialisée en particulier (notamment le secteur de la distribution de produits de loisirs et techniques). Le prix de marché des actions de la Société pourrait notamment fluctuer de manière sensible en réaction à des événements tels que :

- la cession de blocs de participation significatifs dans un marché boursier présentant de faibles volumes de transactions journalières, la variation des résultats financiers publiés du Groupe ou de ceux de ses concurrents ; il est à noter le rachat récent en février 2018 du bloc de participation détenu par le fonds Knight Vinke Assets par la société SFAM ;
- des annonces de concurrents ou d'autres sociétés ayant des activités similaires et/ou des annonces concernant le secteur de la distribution spécialisée (notamment la distribution de produits de loisirs et techniques), y compris celles portant sur la performance financière et opérationnelle de ces sociétés ;
- des évolutions défavorables de la situation politique, économique ou réglementaire dans les pays et les marchés dans lesquels le Groupe opère ;
- des annonces portant sur des modifications de l'actionariat de la Société ;
- des annonces portant sur des modifications de l'équipe dirigeante ou des collaborateurs clés du Groupe ; et
- des annonces portant sur le périmètre des actifs de la Société (acquisitions, cessions, etc.).

6.4 / Risques financiers

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de respecter ses engagements au titre du Contrat de Crédit.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de respecter certaines de ses obligations au titre du Contrat de Crédit et en particulier les clauses restrictives, notamment en raison de circonstances affectant les marchés ou les activités du Groupe. Un manquement à l'une de ces clauses, notamment celles de covenants, pourrait constituer un cas de défaut au titre du Contrat de Crédit, au titre duquel l'agent du Contrat de Crédit (à savoir Société Générale) pourrait, et devrait à la demande des prêteurs, (i) annuler avec effet immédiat les engagements de chaque prêteur, (ii) prononcer l'exigibilité anticipée de l'ensemble des sommes dues au titre du Contrat de Crédit (incluant les intérêts courus sur celles-ci et tous autres montants dus en vertu du Contrat de Crédit). En cas d'exigibilité anticipée des sommes dues au titre du Contrat de Crédit, le Groupe pourrait faire face à une insuffisance de trésorerie. Cette situation pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, les résultats, les perspectives, la situation financière et le patrimoine du Groupe. Au 31 décembre 2017, l'ensemble des covenants financiers étaient respectés (voir section 4.3.2.2. des commentaires sur l'exercice).

Les engagements du Groupe au titre du Contrat de Crédit et de l'emprunt obligataire High Yield pourraient réduire la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités.

Le Contrat de Crédit et l'emprunt obligataire comportent des engagements qui réduisent de manière significative la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités notamment, mais sans que cette liste soit exhaustive, quant à la réalisation de certaines opérations d'investissement ou de désinvestissement y compris des 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.

Le Contrat de Crédit et l'emprunt obligataire *High Yield* comprennent en outre 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. Cette restriction pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, les résultats, les perspectives, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

Les résultats du Groupe pourraient être impactés par des événements nécessitant la revalorisation de ses plans de pension.

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 2017. Dans ce cas, ces obligations de financement pourraient affecter de manière négative la situation financière ou les résultats opérationnels du Groupe (voir section 5.2 note 31.4 des comptes consolidés).

6.5 / Assurances

Présentation générale

L'ensemble des polices souscrites par le Groupe ont été souscrites à des conditions adaptées à la dimension et à la typologie des risques du Groupe.

La politique d'assurances du Groupe est coordonnée par la direction juridique 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 ces moyens ;
- soit en prévoyant des modalités de financement, et notamment le transfert à l'assurance, pour les risques à caractère exceptionnel, de forte amplitude potentielle et de faible fréquence.

Pour ce faire, chaque filiale du Groupe a la charge de fournir à la direction juridique 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, d'émeutes, de terrorisme, de guerres, ou autres ; et
- pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct.

Le Groupe a adopté une politique de franchises permettant d'absorber les sinistres de faible importance en termes de coûts (notamment pour les polices Tous Risques et Responsabilité Civile) privilégiant ainsi la mise en place d'actions de prévention afin de réduire la sinistralité.

La mise en place de couvertures d'assurance est fondée sur la détermination, par site et par société concernée, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques de responsabilité, de dommages ou autres. Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques du Groupe.

Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance.

Les risques sont gérés dans le cadre de la politique générale du Groupe en matière de gestion des risques, similaire à celles des groupes comparables.

Les principaux programmes d'assurances auxquels a souscrit le Groupe centralisent les achats de couvertures d'assurances auxquelles adhère l'ensemble des filiales du Groupe. Ces couvertures sont souscrites avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus. Depuis le 1^{er} mai 2017, le programme d'assurance est commun pour l'ensemble du Groupe Fnac Darty avec une amélioration des garanties, une réduction des franchises et un coût consolidé en diminution par rapport à l'exercice précédent.

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 2018. 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 2018 est en adéquation avec les risques encourus. Ainsi, la limite de garantie est de 3 millions d'euros par sinistre.

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 5 millions d'euros.

6.6 / Gestion des risques

Suivant la définition de l'AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation.

La gestion des risques comprend des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers : stratégiques, opérationnels, de marché, de corruption, de réputation ou de conformité. La gestion des risques est un levier de management qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- préserver la pérennité des activités de l'entreprise à court, moyen et long terme ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;

- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de l'entreprise autour d'une vision commune des principaux risques.

Le Groupe associe étroitement la gestion des risques et le contrôle interne. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe reposent sur un ensemble de moyens, de procédures et d'actions adaptés visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour identifier, analyser et maîtriser :

- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière ou de conformité aux lois et réglementations ; et
- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.

6.6.1 / LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

La mise en œuvre du dispositif de gestion des risques au sein du Groupe Fnac Darty repose sur un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

6.6.1.1 / L'organisation de la gestion des risques et son articulation avec le contrôle interne

Cadre organisationnel

Le cadre organisationnel comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif.

Organisation de la gestion des risques au niveau Pays

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés repose sur le Directeur Général du pays et les responsables locaux, qui sont au plus près des risques liés aux activités qu'ils exercent ou supervisent :

- les revues de performance mensuelles contribuent à la détection de l'apparition et de la survenance des risques ;
- les directions Sécurité pays sont responsables de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise et de toutes les personnes présentes sur l'ensemble des sites du Groupe et mettent en œuvre l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle ;
- les directions 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 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 suivre l'avancée des plans d'action dédiés.

Le Groupe réalise par ailleurs des audits internes réguliers dans les deux enseignes permettant d'évaluer et de renforcer l'efficacité de ses dispositifs de gestion des risques.

Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe :

- le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également prévoir la mise en place de contrôles. Ces contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière de la cartographie des risques ;
- le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- le plan d'audit s'appuie notamment sur les cartographies des risques pour tester l'évaluation du niveau de contrôle des risques identifiés.

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle qui constitue leur fondement commun, notamment, la culture du risque et du contrôle propres à la Société et les valeurs éthiques du Groupe rappelées dans le code de conduite des affaires.

6.6.1.2 / Les principes généraux du contrôle interne

La définition et les objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe Fnac Darty repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptées, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle, financière ou de conformité.

Le contrôle interne se définit comme un processus conduit par la direction générale sous le contrôle du conseil d'administration, mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel. Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde du patrimoine ;
- la fiabilité des informations financières.

Limites du contrôle interne

La probabilité d'atteindre les objectifs fixés est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'éluder le dispositif de contrôle en place ;
- aux cas de fraude délibérée du management ;
- au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreux que le risque qu'il est censé pallier ;
- par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés et de la concurrence, évolution imprévue de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

Les composantes du contrôle interne

La qualité du dispositif de contrôle interne repose sur les composantes suivantes :

- l'environnement de contrôle fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la direction et communiquées à tous les collaborateurs ;
- une organisation comportant une définition claire et appropriée des rôles et responsabilités ;
- un système de recensement, d'analyse et de gestion des principaux risques ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

L'environnement de contrôle interne du Groupe Fnac Darty

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 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.
- Une charte des valeurs de la Fnac, diffusée en 2012 à l'issue d'un processus collaboratif interne précise quatre valeurs clés retenues : l'Engagement, la Passion, le Respect et l'Innovation. Les valeurs clés fédératrices de l'enseigne Darty sont le Respect, 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 deux enseignes afin que chaque collaborateur puisse s'y référer.

Les « Règles incontournables Fnac » diffusées en 2012 définissent pour les 14 principaux cycles opérationnels et fonctionnels des activités de la Fnac, les règles clés de contrôle interne à respecter en termes, de conformité légale ou réglementaire et en termes d'allocation efficiente des ressources pour atteindre les objectifs. Ces règles sont notamment complétées par un corpus de « Bonnes pratiques magasins » et un glossaire sur « La prévention des risques dans son management » actualisé également en 2012. Ces règles renommées « RIFD » (Règles Incontournables Fnac Darty) ont été mises à jour en 2017 afin de prendre en compte la totalité du nouveau périmètre du Groupe Fnac Darty.

La politique de ressources humaines

La politique de ressources humaines contribue au contrôle interne notamment par l'existence de délégations de pouvoirs et de responsabilités, de descriptions de fonctions, d'un système d'évaluation des collaborateurs et par l'investissement en formation.

- Compte tenu de la taille du Groupe Fnac Darty, 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 Fnac Darty bénéficie 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 Fnac Darty.
- Une étude d'opinion des salariés est généralement réalisée tous les deux ans.
- Les politiques de rémunération sont gérées et contrôlées par la direction des ressources humaines du Groupe pour les principales fonctions d'encadrement et laissées à l'initiative des pays pour les autres fonctions mais dans le respect des grandes orientations définies.
- La direction des ressources humaines du Groupe déploie et anime la politique de responsabilité sociale 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 Fnac Darty 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 2017, outre ce dernier, le Directeur Général de Fnac Vanden Borre en Belgique, la directrice des ressources humaines Groupe Fnac Darty, le directeur des services Fnac Darty, le directeur de l'organisation des systèmes d'information de Fnac Darty, le directeur d'exploitation, le directeur des opérations Fnac Darty, le directeur financier et secrétaire général du Groupe, la directrice commerciale Fnac Darty, le Directeur Général de Fnac Espagne en charge de la coordination de la zone Ibérique, le directeur Marketing et E-commerce Fnac Darty, le directeur de la communication et des affaires publiques du Groupe Fnac Darty.

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 DOSI 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 Fnac Darty conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires juridiques significatives.
- La direction fiscale Groupe Fnac Darty, conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires fiscales significatives.
- La direction du contrôle financier Groupe Fnac Darty 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 Fnac Darty 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 Fnac Darty 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 au 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 à l'approche de l'entrée en vigueur du nouveau règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD-GDPR) au 25 mai 2018. Ce comité est animé par le délégué à la protection des données personnelles (DPO) qui a été désigné par le Groupe Fnac Darty pour la France, la désignation des DPO pour les Pays étant en cours. 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 son paragraphe 2.5.3.2 « Protéger les données personnelles des clients ».

- La direction de l'audit interne Groupe Fnac Darty 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 « Surveillance du dispositif ». La direction de l'audit interne Groupe Fnac Darty rattachée au directeur financier et secrétaire général du Groupe Fnac Darty 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 tel 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 aux travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités.

Cette démarche permet de :

- sensibiliser les responsables opérationnels et fonctionnels aux procédures de contrôle interne dont ils ont la charge ;
- fournir un cadre structuré et objectif d'analyse des risques et de partage des meilleures pratiques de contrôle interne ;
- lancer des plans d'action et d'amélioration le cas échéant.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- une auto-évaluation annuelle des règles incontournables Fnac Darty, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacune des organisations pays du Groupe. En 2017, 14 cycles ont été auto-évalués. Le questionnaire du cycle « Finance, Comptabilité et Gestion » adressé aux directeurs financiers des pays, tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application.

Ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne 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 2017, l'intégralité du parc des magasins français et internationaux a été auto-évaluée.

L'audit interne

En 2017, 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.

6.6.1.3 / Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information financière

Principes généraux d'organisation du contrôle interne comptable et financier

Définition et objectifs

Le contrôle interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables : processus de production de l'information financière, processus d'arrêté des comptes et actions de communication.

Le dispositif de contrôle interne comptable et financier vise à assurer :

- le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur la base desquels les comptes sont établis ;
- l'application des orientations fixées par la direction générale au titre des informations financières ;
- la préservation des actifs ;
- la qualité de la remontée des informations qui concourent à l'élaboration des comptes publiés et la fiabilité de leur traitement centralisé pour la consolidation Groupe en vue de leur diffusion et de leur utilisation à des fins de pilotage ;
- le contrôle de la production des éléments financiers comptables et de gestion.

Périmètre

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable comprend la société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

L'organisation et le processus de pilotage de la fonction comptable et financière

L'organisation

L'élaboration de l'information financière et comptable du Groupe est assurée par la direction financière Groupe.

En 2017, la direction financière et le secrétariat général Groupe Fnac Darty a supervisé la direction du contrôle financier, la direction juridique, la direction fiscale, la direction des relations investisseurs et du financement, la direction de la trésorerie, la direction du contrôle de gestion Darty, 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.

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 cadre du processus de consolidation statutaire où dans le cadre duquel elles sont tenues de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

Les systèmes d'information

Les systèmes d'information comptables et financiers déployés au sein du Groupe, ont pour objectif de satisfaire aux exigences de conformité, de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

- Les données de gestion financière et de comptabilité sont gérées avec un seul et même système d'information 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 Fnac Darty. 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 HFM, interfacé avec le système BPC du reporting consolidé Fnac Darty.

Afin de renforcer le contrôle interne des systèmes, la direction Organisation et Systèmes d'information a renforcé le dispositif de séparation des tâches et a amélioré les contrôles des droits d'accès, à travers une revue annuelle formalisée sur tout le périmètre du Groupe.

L'élaboration de l'information comptable et financière

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

L'ensemble des processus alimentant les comptes, notamment les ventes, les achats et la gestion des stocks, des immobilisations, de la paie et de la trésorerie font l'objet de procédures spécifiques de suivi et de règles de validation et d'autorisation de comptabilisation.

La consolidation des comptes

La consolidation statutaire des comptes est mensuelle et réalisée à l'aide de l'outil de consolidation unique qui permet la transmission des informations financières des filiales consolidées, en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation par leur commissaire aux comptes et par leurs Directeurs Généraux et financiers, qui s'engagent alors par la signature d'une lettre d'affirmation semestrielle, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

La direction 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.

6.6.2 / LES CARTOGRAPHIES DES PRINCIPAUX RISQUES

Dans le cadre de ses procédures de gestion des risques et de contrôle interne, le Groupe Fnac Darty 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 Fnac Darty sont détaillés dans les sections précédentes du présent chapitre 6 « Facteurs de risques ». En complément et afin de répondre aux exigences des nouvelles réglementations, une cartographie spécifique des risques anticorruption a été réalisée. Aussi, le Groupe a également entamé des travaux pour l'élaboration d'une cartographie spécifique des risques dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

6.6.2.1 / La cartographie des risques métiers du Groupe Fnac Darty

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.

6.6.2.2 / La cartographie spécifique des risques de corruption du Groupe Fnac Darty

Dans le cadre de la loi Sapin 2 promulguée en décembre 2016 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.

6.6.2.3 / La cartographie spécifique des risques sur le devoir de vigilance du Groupe Fnac Darty

Dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, le Groupe a entamé des travaux d'identification 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 vont être renforcés sur l'année 2018 afin de définir un plan de vigilance robuste comprenant des actions d'atténuation adaptées.