

2023

**DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL**

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

FNAC DARTY



Sommaire

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	5
1.1 /	Un leader européen de la distribution omnicanale	6
1.2 /	Incarner une nouvelle manière de faire du commerce : Everyday	10
1.3 /	Un modèle d'affaires créateur de valeur durable pour nos parties prenantes DPEF	13
1.4 /	Historique de Fnac Darty	16
1.5 /	Marchés et offre Fnac Darty	17
1.6 /	Résilience de l'activité en 2023 RFA	25
1.7 /	Innovation, marques, recherche et développement	32
1.8 /	Parc de magasins et immobilier	33
1.9 /	Environnement et évolutions réglementaires	36
2	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE RFA DPEF	39
Introduction		40
2.1 /	Stratégie, gouvernance et risques RSE	40
2.2 /	Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	49
2.3 /	Réduire les impacts du Groupe sur le climat et la biodiversité	60
2.4 /	Développer notre principal actif : le capital humain	91
2.5 /	Agir avec éthique, tout au long de la chaîne de valeur	102
2.6 /	Contribuer au développement social et culturel des territoires	116
2.7 /	Note méthodologique	121
2.8 /	Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie	129
2.9 /	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	142
3	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	147
3.1 /	Organisation de la gouvernance RFA	148
3.2 /	Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle RFA	173
3.3 /	Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction	188
3.4 /	Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	216
3.5 /	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique	217
3.6 /	Autres informations	217
3.7 /	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	218
4	ÉTATS FINANCIERS RFA	219
4.1 /	Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2023 et 2022	220
4.2 /	Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023	226
4.3 /	Comptes sociaux aux 31 décembre 2023 et 2022	307
4.4 /	Annexes aux comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2023	310
4.5 /	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	325
4.6 /	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	326
4.7 /	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	332
5	GESTION ET FACTEURS DE RISQUES RFA DPEF	337
5.1 /	Gestion des risques et contrôle interne	338
5.2 /	Assurances	345
5.3 /	Facteurs de risques	346
6	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT RFA	365
6.1 /	La Société	366
6.2 /	Le capital	369
6.3 /	Les actionnaires	378
6.4 /	Les informations boursières	382
6.5 /	Politique de distribution des dividendes	384
6.6 /	Dialogue avec les actionnaires et investisseurs	385
6.7 /	Organisation du Groupe	386
6.8 /	Transactions avec les parties liées	390
6.9 /	Contrats importants	392
7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	393
7.1 /	Personnes responsables RFA	394
7.2 /	Contrôleurs légaux des comptes	394
7.3 /	Honoraires des commissaires aux comptes	394
7.4 /	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	395
7.5 /	Disponibilité des documents et des communiqués financiers	395
7.6 /	Documents incorporés par référence	397
7.7 /	Tables de concordance RFA	397
7.8 /	Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants	406
7.9 /	Index	409

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

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

FNAC DARTY

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2023

incluant le rapport financier annuel



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



Ce Document d'enregistrement universel est une reproduction en PDF de la version officielle du Document d'enregistrement universel incluant le rapport financier annuel 2023 qui a été établie au format ESEF (*European Single Electronic Format*).

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 11 mars 2024 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du Règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit Règlement.

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

Les tableaux comportent des données arrondies individuellement. Les calculs arithmétiques effectués sur la base des éléments arrondis peuvent présenter des divergences avec les agrégats ou sous-totaux affichés.

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

Message du Directeur Général



Enrique MARTINEZ, Directeur Général de Fnac Darty

socle d'avantages avec la cagnotte de fidélité Fnac & moi. Elle vient ainsi récompenser des actions aussi diverses que l'achat de produits de seconde vie, le recours au click&collect, la réparation de produits via le SAV du Groupe, l'achat de produits durables, la souscription à un abonnement ou bien encore le retour produits en magasin qui pourront être proposés en seconde vie.

Depuis la création d'une direction spécialement dédiée en 2020, notre offre seconde vie continue justement de prendre toute sa place au sein de notre Groupe. C'est un investissement qui porte ses fruits et s'inscrit dans le prolongement de notre démarche de soutien à une économie plus circulaire, avec les standards de qualité, de confiance et de services qui caractérisent nos marques. Nos deux ateliers ouverts fin 2022 à Saint-Pierre-des-Corps et Chilly-Mazarin ont ainsi pu dévoiler tout leur potentiel, afin d'augmenter significativement la capacité opérationnelle de la direction Seconde Vie, en rapprochant notamment son activité de celle du SAV pour les produits nécessitant une réparation.

Acteur responsable, Fnac Darty a largement pris en 2023 le virage de la sobriété énergétique. Nos engagements en sa faveur ont ainsi été pérennisés à travers la formalisation d'une politique énergétique globale. Une nouvelle étape pour nous permettre l'atteinte de nos objectifs en matière de réduction de nos consommations d'énergie, tout en diminuant nos coûts et notre exposition aux fluctuations des prix du marché de l'énergie.

Dans un autre registre, notre action culturelle a une nouvelle fois démontré toute sa puissance au service du rayonnement de la Fnac et de la démocratisation de la culture. En 2023, près de 7 000 événements culturels ont été organisés au sein de notre réseau en France comme à l'international. Une fierté d'autant plus grande que nous avons renouvelé certains formats notamment celui des événements « hors les murs » : des temps forts exclusifs proposés dans des lieux emblématiques partout en France. Un rôle d'acteur culturel qui s'est également pleinement exprimé lors de nos rendez-vous littéraires scrutés et attendus par le monde du livre comme par le grand public avec le Prix du Roman Fnac, le Prix Goncourt des Lycéens ou bien encore le Prix BD Fnac France Inter. Notre festival Fnac Live Paris a de son côté tenu toutes ses promesses grâce à sa programmation pointue et populaire célébrant le meilleur des musiques actuelles durant deux jours de concerts gratuits, sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris et dans ses salons. De son côté, notre site de prescription l'ÉclaireurFnac.com rassemble toujours plus d'internautes avec la même vocation : décrypter les actualités culturelles, technologiques, et les enjeux sociétaux de ses univers, pour les guider vers un choix « plus éclairé ».

En 2023, Fnac Darty a ainsi démontré qu'il était un groupe proche de ses clients, innovant et résolument tourné vers l'avenir. Un avenir qui passera par une contribution de premier plan aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. En tant que supporteur officiel, nous serons spécifiquement aux côtés des athlètes Élodie Lorand et Enzo Lefort. Nous assurerons également un rôle clé au service des acteurs de Paris 2024, au cœur même des sites olympiques et paralympiques, avec la fourniture de 25 000 produits gros et petits électroménagers qui connaîtront une seconde vie une fois les compétitions terminées. Une action d'envergure qui s'inscrit dans le prolongement de nos engagements en faveur de l'économie circulaire. Autre motif de fierté : CTS EVENTIM et France Billet ont été choisis comme supporteurs officiels de l'exploitation des services de billetterie des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. À travers notre consortium, nous continuerons dans les prochains mois de fournir un système performant assurant une expérience utilisateur fluide pour ces événements, consolidant ainsi notre rôle de leader français en matière de solutions de billetterie. 2024 sera enfin l'année des 70 ans de la Fnac et des 50 ans du contrat de confiance de Darty. Deux anniversaires qui sont autant d'occasions d'associer nos clients et toutes celles et ceux qui aiment nos enseignes à des moments de célébration en pérennisant leur statut unique dans le paysage de la distribution européenne.

L'année 2023 a été pour Fnac Darty synonyme de poursuite du déploiement et de l'exécution du plan stratégique Everyday dans un contexte très marqué par les pressions inflationnistes. Cette conjoncture difficile ne nous a pas empêchés d'afficher des performances au-dessus de nos marchés respectifs, d'obtenir certains succès emblématiques et de continuer d'innover, avec le même cap : poursuivre notre transformation au service de nos clients.

Avec Darty Max d'abord, notre service d'abonnement à la réparation, nous avons franchi la barre du million d'abonnés. Ce succès est non négligeable et donne à voir l'évolution qui est la nôtre autour des services à haute valeur ajoutée. Dans le prolongement, nous avons lancé cette année « Fnac Vie Digitale », un service global pour répondre aux évolutions numériques et aux besoins croissants d'accompagnement des Français en la matière. Proposé sous la forme d'un abonnement mensuel, Fnac Vie Digitale témoigne de notre accélération en faveur d'un modèle serviciel. Il s'inscrit en parfaite adéquation avec notre ambition d'être, au quotidien et dans la durée, l'allié incontournable des consommateurs pour les accompagner dans les usages quotidiens de leur foyer.

Autre fait majeur : la signature d'un accord pour l'acquisition de MediaMarkt au Portugal. Cette opération nous permet d'asseoir notre expertise technologique et d'accroître notre force commerciale pour proposer à nos clients portugais l'offre de produits et services la plus pertinente. Nous ouvrons ainsi un nouveau chapitre d'expansion sur ce marché dynamique où nous sommes implantés depuis 25 ans.

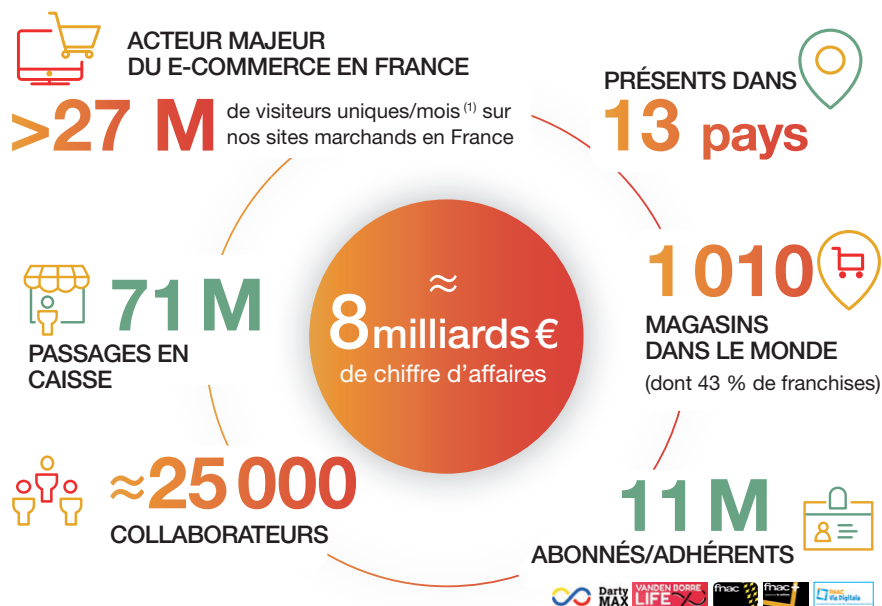
L'accord ambitieux signé avec Ceva Logistics, filiale de CMA-CGM, en vue de créer une société commune dédiée à la logistique e-commerce et au SaaS Marketplace constitue l'une des opérations majeures de ces dernières années pour notre Groupe. Conçu pour répondre à l'ensemble des besoins des acteurs du e-commerce, ce partenariat souligne notre volonté partagée de renforcer notre positionnement sur ce marché stratégique.

Pionnier de l'économie circulaire, nous avons poursuivi tout au long de ces derniers mois nos initiatives à impact en faveur d'une consommation durable. Un positionnement qui doit avant tout servir nos clients dans leur quotidien. C'est notamment ce que nous avons réalisé avec notre Baromètre du SAV, dont nous avons publié la sixième édition cette année et qui s'affirme comme un outil de référence et d'aide à la décision avant l'acte d'achat. Cet outil permet en effet de dresser un panorama unique sur la réparabilité et la fiabilité de plus de 150 marques, grâce à leur score de durabilité.

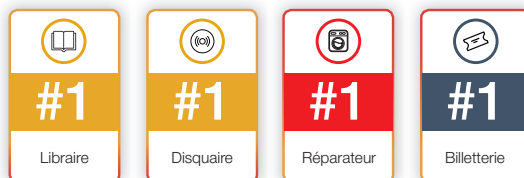
Dans le même état d'esprit de sensibilisation, d'incitation et de récompense des comportements responsables, nous avons développé un nouveau

Fnac Darty

LEADER EUROPÉEN DE LA DISTRIBUTION OMNICANALE



DES POSITIONS DE LEADER EN FRANCE



Plan stratégique Everyday



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

3 ambitions claires d'ici 2025 :

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

→ Une génération récurrente de cash-flow libre opérationnel de 500 millions d'euros cumulés entre 2021 et 2024 et > 240 millions d'euros à partir de 2025.

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

(1) Fevad, moyenne Fnac et Darty au T4 2023.

(2) Hors administrateurs salariés ; tous administrateurs confondus 43 % de femmes et 79 % de taux d'indépendance.

Engagements ESG



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

■ Environnement :

- 2,5 millions de produits réparés en 2023 ;
- plus de 42 000 tonnes de DEEE collectées en 2023 ;
- réduction de 26 % des émissions de CO₂ liées au transport et à l'énergie en 2023 vs 2019.

■ Social :

- 94 % des salariés formés en 2023 ;
- 33 % de femmes aux postes de leadership en 2023 ;
- index égalité femmes-hommes de 88/100 au niveau Groupe en 2023.

■ Gouvernance :

- 50 % de femmes au conseil⁽²⁾ et un taux d'indépendance de 92 % en 2023 ;
- taux de participation de 98 % des membres du conseil en 2023 ;
- une gouvernance RSE robuste, avec des comités spécialisés composés de sponsors Comex qui traitent des sujets dédiés, et décentralisée avec des références RSE nommées dans chaque direction.

1



Présentation du Groupe

1.1 / Un leader européen de la distribution omnicanale	6	1.6 / Résilience de l'activité en 2023	25
1.1.1 / Une galaxie de marques autour de Fnac et Darty	7	1.6.1 / Informations financières sélectionnées	25
1.1.2 / Une offre de produits et services diversifiée et équilibrée	7	1.6.2 / Faits marquants et analyse des résultats financiers 2023	27
1.1.3 / Une politique RSE au cœur de notre stratégie	8	1.6.3 / Événements récents, perspectives et ambition à moyen terme	31
1.1.4 / Une gouvernance solide et stable	9	1.7 / Innovation, marques, recherche et développement	32
1.1.5 / Actionnariat	10	1.7.1 / Innover, une priorité pour le Groupe	32
1.2 / Incarner une nouvelle manière de faire du commerce : Everyday	10	1.7.2 / Marques, recherche et développement	33
1.2.1 / Des enjeux stratégiques, sources d'opportunités, alignés avec les objectifs de développement durable	12	1.8 / Parc de magasins et immobilier	33
1.2.2 / Les succès Everyday	13	1.8.1 / Parc de magasins	33
1.3 / Un modèle d'affaires créateur de valeur durable pour nos parties prenantes	13	1.8.2 / Parc immobilier	35
1.4 / Historique de Fnac Darty	16	1.9 / Environnement et évolutions réglementaires	36
1.5 / Marchés et offre Fnac Darty	17		
1.5.1 / Description des marchés	17		
1.5.2 / Évolution des marchés	17		
1.5.3 / Environnement concurrentiel	18		
1.5.4 / Une offre diversifiée de produits et services	19		
1.5.5 / Présence géographique	24		

1.1 / Un leader européen de la distribution omnicanale

Fnac Darty est un leader européen de la distribution de biens culturels, de loisirs, de produits techniques, d'électroménager et de services.

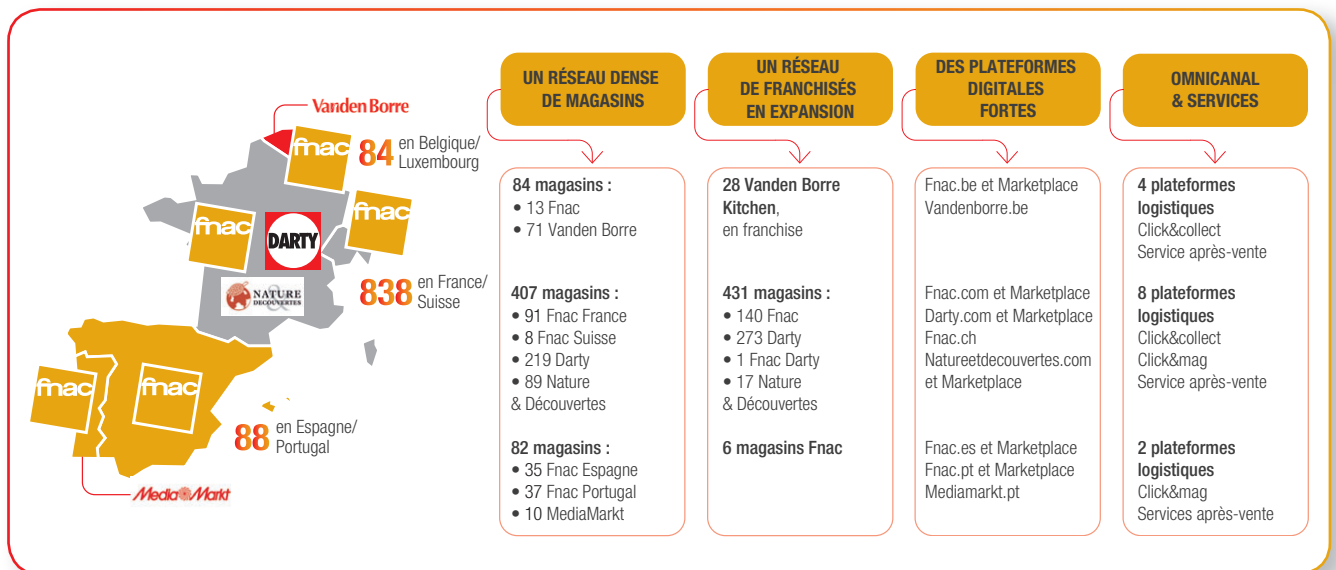
Avec près de 25 000 collaborateurs, Fnac Darty a réalisé en 2023 un chiffre d'affaires de près de 8 milliards d'euros. La pertinence de son modèle omnicanal repose sur un maillage territorial dense couplé à une forte dynamique des plateformes digitales. Le Groupe dispose à fin 2023 d'un réseau multiformat de 1 010 magasins, et se positionne comme le second acteur e-commerce en termes d'audience en France avec ses trois sites marchands, fnac.com, darty.com et natureetdecouvertes.com. En 2023, Fnac Darty a enregistré plus de 70 millions de passages en caisse dans ses magasins et plus de 27 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois en France sur Internet ⁽¹⁾. Les ventes en ligne s'établissent désormais à 22 % du chiffre d'affaires total et les ventes omnicanales représentent 50 % des ventes en ligne en 2023, soit + 2 points par rapport à l'année dernière.

Le Groupe est présent principalement en Europe au travers de trois zones : France et Suisse, Belgique et Luxembourg et Péninsule Ibérique. Le Groupe développe également son activité de franchise à l'international et compte maintenant 16 magasins en Afrique ou au Moyen-Orient et 18 magasins dans les territoires et départements d'outre-mer.

Fnac Darty reproduit dans ces géographies la stratégie déployée en France, en s'adaptant aux spécificités locales. Cela passe notamment par un fort réseau en propre, mais également par un développement de la franchise et de solides plateformes e-commerce et Marketplaces.

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

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



Réseau de magasins au 31 décembre 2023.

(1) Fevad, moyenne Fnac et Darty au T4 2023.

1.1.1 / Une galaxie de marques autour de Fnac et Darty

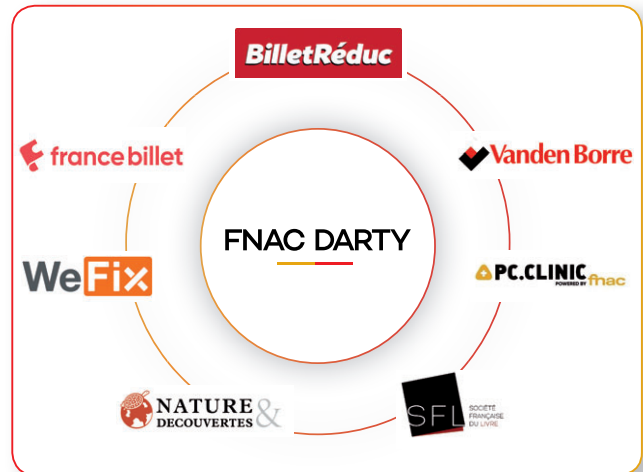
En 2016 a eu lieu le rapprochement entre Fnac et Darty, deux marques iconiques et populaires depuis plus de 60 ans. Des synergies se sont naturellement faites entre les deux entités qui partagent des positionnements et missions complémentaires autour de l'attention portée au client.

L'ADN de la marque Fnac s'appuie sur trois valeurs fortes : l'indépendance, la passion et l'esprit de découverte. Ces valeurs s'incarnent aussi bien dans l'expertise des vendeurs, que dans la place singulière qu'occupe la Fnac dans la vie culturelle des Français (Fnac Live Paris, le prix BD Fnac France Inter, le prix Goncourt des Lycéens, le prix du roman Fnac, ou plus récemment l'Éclaireur Fnac).

Darty, de son côté, ancre son identité autour de quatre grandes valeurs : la confiance, le service, l'accessibilité et la durabilité. Marque patrimoniale, elle est pionnière du service, et notamment du service après-vente.

Depuis l'union de Fnac et Darty, le Groupe s'est enrichi de nouvelles marques permettant de constituer un important groupe de distribution spécialisée. Ces rachats successifs ont témoigné de l'anticipation du Groupe quant aux mutations de la société et notamment d'un avenir du commerce plus durable.

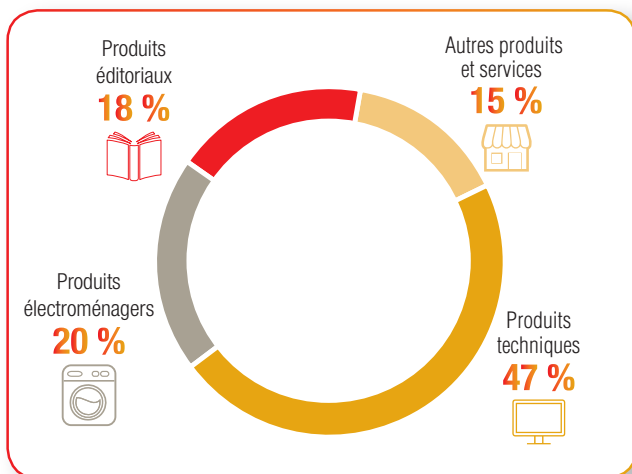
Ces marques complémentaires sont aujourd'hui toutes animées par une raison d'être commune : « s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable ».



1.1.2 / Une offre de produits et services diversifiée et équilibrée

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

La description de l'offre de produits et services est détaillée en section 1.5.4 « Une offre diversifiée de produits et services » du présent Document d'enregistrement universel.



(en % du chiffre d'affaires 2023)

1.1.3 / Une politique RSE au cœur de notre stratégie

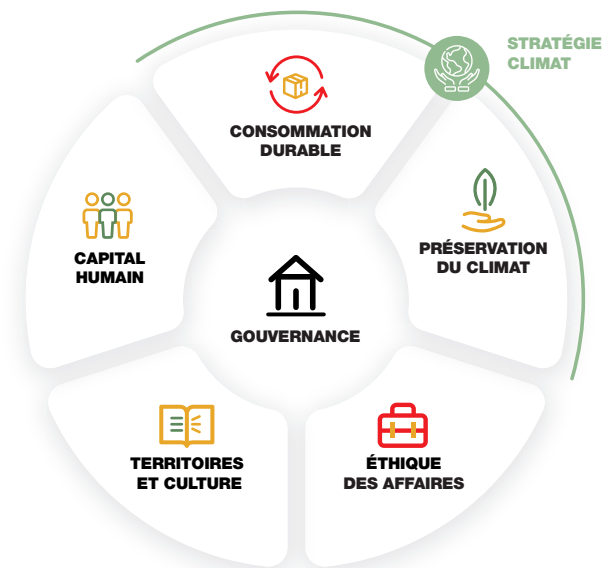
Fnac Darty a pleinement conscience de sa responsabilité : se transformer pour faire face aux mutations du marché tout en développant son capital humain et en générant des impacts positifs sur la société.

La politique de responsabilité sociale et environnementale vise à répondre aux quatre grands enjeux RSE identifiés grâce à l'analyse de matérialité menée en 2022 et poursuivie en 2023. Leur intégration dans le modèle d'affaires de Fnac Darty est précisée dans la section 1.3 « Un modèle d'affaires créateur de valeur durable pour nos parties prenantes » du présent Document d'enregistrement universel :

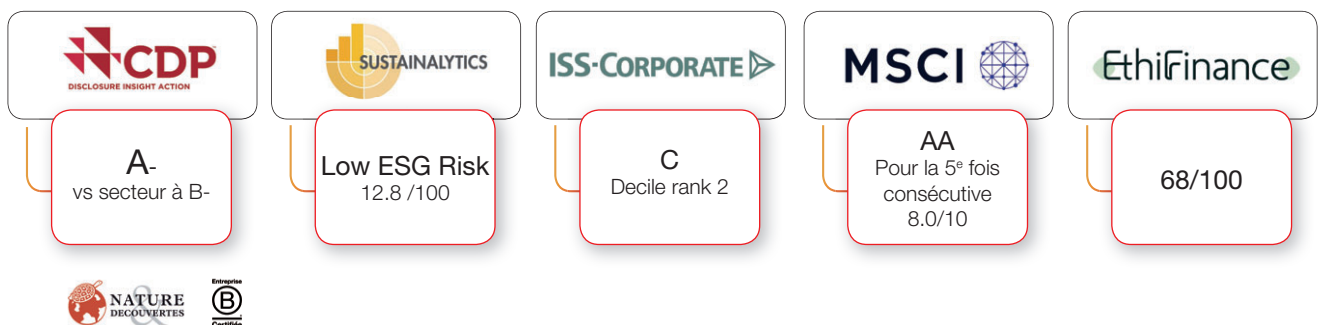
- la durabilité du modèle d'affaires et les nouveaux modes de consommation ;
- le changement climatique et ses conséquences ;
- l'évolution des métiers et de l'organisation du travail, dans un contexte de pénurie de profils techniques et de guerre des talents ;
- l'éthique de tous dans un écosystème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

Les enjeux associés à ces risques ont été positionnés sur une matrice de matérialité présentée en chapitre 2 « Déclaration de performance extra-financière » du présent Document d'enregistrement universel.

De ces quatre risques et enjeux principaux découlent les cinq piliers de la politique RSE du Groupe que sont la consommation durable, la préservation du climat, l'éthique des affaires, les territoires et la culture et enfin le capital humain. L'ensemble de ces cinq piliers sont présentés ci-dessous et détaillés dans le chapitre 2 « Déclaration de performance extra-financière » du présent Document d'enregistrement universel.

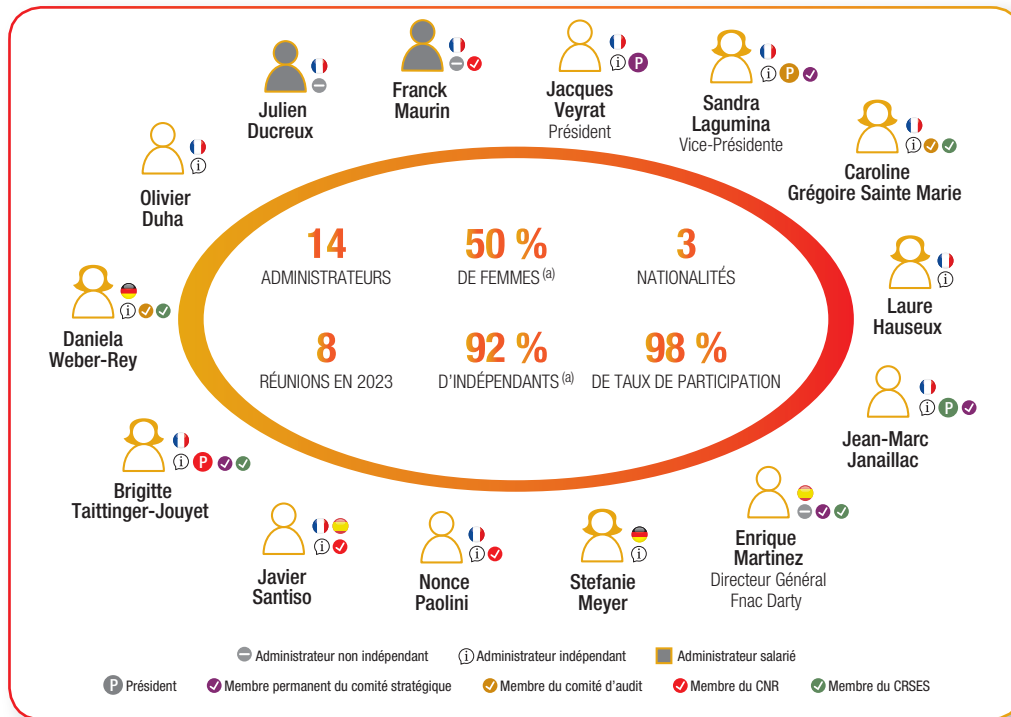


L'ensemble des engagements et actions RSE mis en place par le Groupe sont reconnus par les principales agences de notation extra-financière.



1.1.4 / Une gouvernance solide et stable

Chiffres clés et composition du conseil d'administration au 31 décembre 2023



Quatre comités, tous présidés par des administrateurs indépendants

Chaque comité est composé d'administrateurs dont les compétences sont spécialement identifiées pour accomplir ses missions. Pour chaque comité, une description exhaustive se trouve au paragraphe 3.2.1 « Comités du conseil d'administration » du présent Document d'enregistrement universel.



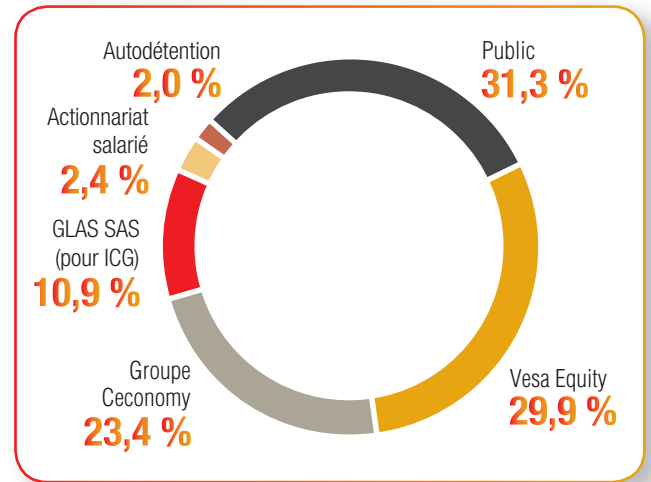
(a) Hors administrateurs salariés ; Tous administrateurs confondus : 43 % de femmes et 79 % d'indépendants.

(b) Hors administrateur représentant les salariés.

1.1.5 / Actionnariat

Au 31 décembre 2023, Vesa Equity Investment est l'actionnaire de référence du Groupe avec 29,9 % du capital, suivi de Ceconomy avec 23,4 % du capital et de GLAS SAS (à qui la participation nantie d'Indexia Développement a été transférée en octobre 2023, pour le compte d'ICG) avec 10,9 % du capital.

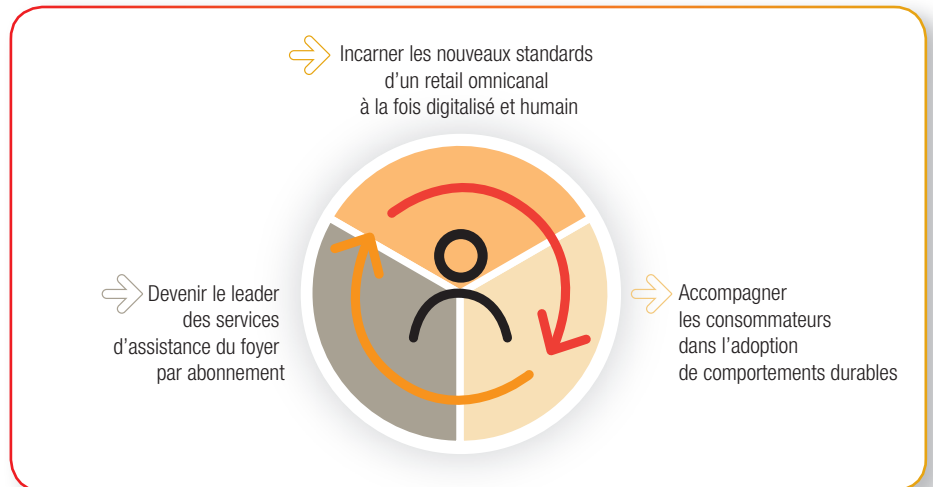
L'historique de l'actionnariat de Fnac Darty et les derniers franchissements de seuil sont détaillés à la section 6.3 « Les actionnaires » du chapitre 6 du présent Document d'enregistrement universel.



1.2 / Incarner une nouvelle manière de faire du commerce : Everyday

En 2021, le Groupe a dévoilé son nouveau plan stratégique Everyday. Celui-ci a pour ambition d'incarner une nouvelle manière de faire du commerce, avec toujours la même exigence vis-à-vis de ses clients et de l'ensemble de ses parties prenantes. Disruptif, il doit permettre au Groupe d'être, au quotidien et dans la durée, l'allié incontournable des consommateurs pour les accompagner dans une consommation durable.

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



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

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

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

Fnac Darty entend placer le rôle de conseil de ses vendeurs au cœur de l'expérience client digitale afin de construire avec les consommateurs une relation de confiance toujours plus personnalisée sur ces canaux. Ainsi, les chats et les

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

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

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

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

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

Accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables

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

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

Les choix des clients seront orientés vers des produits plus durables, grâce au score de durabilité, qui sera visible sur les sites et en magasin ; il devrait s'établir à un niveau de 135 d'ici 2025. Ce score est établi à partir de la base de données de réparations SAV unique sur le marché, pour noter les produits sur leur fiabilité et sur la disponibilité des pièces détachées et leurs prix. C'est un indicateur unique et indépendant créé par Fnac Darty, qui pondère les volumes vendus dans l'année par le score de durabilité de chaque produit.

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

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

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

L'ambition de Fnac Darty est de devenir le leader des services d'assistance à la maison en faveur d'une consommation plus durable et responsable.

Le Groupe a créé un service dédié à la réparation par abonnement illimité et sans engagement, permettant d'allonger la durée de vie des produits. La première brique de ce service a été lancée en France, fin 2019, sur le gros électroménager : Darty Max. Elle a été lancée début 2021 en Belgique avec Vanden Borre Life. Le Groupe a étendu progressivement son offre :

- à de nouvelles catégories de produits : le petit électroménager, la TV home cinéma, le Son, la Photo et le Multimédia ; et

- en y intégrant en 2022, un service inédit de maintenance préventive⁽¹⁾, doté d'un service de visioconférence. Il permet d'identifier les produits à risques et de mieux les entretenir, afin d'allonger leur durée de vie en prévenant les pannes. Alors que 50 % à 70 % des pannes et des demandes d'assistance sous garantie⁽²⁾ sont causées par un manque d'entretien ou une mauvaise utilisation, la maintenance des appareils revêt un caractère stratégique pour allonger leur durée de vie. Pour aller plus loin dans l'accompagnement vers une consommation plus durable au sein du foyer, sont désormais pris en charge les appareils de tout âge, sans limitation liée à la durée de disponibilité des pièces détachées, provenant des enseignes du Groupe ou d'ailleurs.

Darty Max offre trois abonnements distincts pour mieux répondre aux attentes des clients en matière de réparation et couvrir tout l'univers de la maison.

	Essentiel 11,99€/mois	Évolution 16,99€/mois	Intégral 21,99€/mois
Gros électroménager ⁽¹⁾	●	●	●
Petit électroménager ⁽¹⁾	—	●	●
TV, Son ⁽¹⁾	—	●	●
Photo ⁽¹⁾	—	—	●
Multimedia ⁽¹⁾	—	—	●

Darty Max est disponible dans tous les magasins Fnac intégrés en France, en complément des magasins Darty et des sites e-commerce du Groupe. Darty Max ambitionne d'atteindre au moins 2 millions d'abonnés à horizon 2025.

Le Groupe s'appuie également sur des partenariats BtoB pour atteindre cet objectif, à l'image de l'accord de distribution conclu début 2021 avec Sofinco, filiale spécialisée en crédit à la consommation de Crédit Agricole SA, permettant de déployer à plus grande échelle Darty Max en s'appuyant sur l'expertise et la base clients du spécialiste. D'autres accords ont été signés avec Bouygues Telecom, partenaire historique du Groupe, et avec Homeserve, acteur spécialisé dans les services pour la maison.

Toujours dans une démarche de durabilité, Fnac Darty a encore renforcé ses solutions d'assistance avec le lancement en 2023 de « Fnac Vie Digitale », un abonnement visant à accompagner les consommateurs dans l'ensemble de leurs besoins et de leurs usages relatifs à la vie numérique (protection de l'appareil, de l'utilisateur et conseils d'usage).

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

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

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

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

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

1.2.1 / Des enjeux stratégiques, sources d'opportunités, alignés avec les objectifs de développement durable

Face aux défis actuels, Fnac Darty concentre ses efforts et contribue aux ODD (Objectifs de Développement Durable) de par son modèle, sa stratégie et ses actions.

1 Crises économiques, énergétiques et géopolitiques

Pouvoir d'achats

- Prix garantis et profondeur de gamme offrant une large fourchette de prix

Chaînes d'approvisionnement perturbées

- Qualité et durabilité de la relation avec nos fournisseurs
- Capacités logistiques centralisées et internalisées

Marché de l'emploi en tension

- Modes d'organisation du travail repensés, investissements en faveur de l'égalité professionnelle et employabilité pour retenir les talents

Volatilité des prix de l'énergie

- Mise en place de mesures de sobriété énergétique pour réduire la consommation
- Limitation des hausses de prix grâce à des mesures de couverture



2 Nouvelles attentes des consommateurs

Attachement aux magasins, essentiel dans l'expérience de consommation

- Maillage territorial important
- Conseil et expertise de nos vendeurs
- Forte renommée appuyée par une base de clients fidèles

Notion d'usage des produits repensée

- Offre de produits adaptée aux attentes des consommateurs
- Offre Nature & Découvertes renforçant celle du Groupe autour des segments du Bien-Être et de la consommation engagée
- Offre d'une palette de services large et disruptive

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

- Innovation en matière d'informations clients sur la fiabilité, la réparabilité des produits et l'impact environnemental de l'e-commerce
- Fnac Darty, pionnier dans l'allongement de la durée de vie des produits : lancement d'un abonnement à la réparation, premier SAV de France et développement de la seconde vie
- Responsable dans la gestion des déchets, notamment électriques et électroniques



3 Un commerce en ligne désormais installé dans les usages

Un secteur très concurrentiel

- Succès du modèle omnicanal
- Expérience historique dans le digital (depuis 1999 avec fnac.com)
- Différenciation de notre offre de produits et de services

Une demande d'immédiateté

- Délais de livraison aux meilleurs standards du marché
- Service efficace de click&collect dans l'ensemble des pays

Des consommateurs face à l'hyperchoix

- Des innovations continues pour apporter l'expertise vendeurs accessible à l'ensemble des clients (en magasin et sur nos sites web)
- Une Marketplace sélective et complémentaire à notre offre stockée

Gestion rapide des pics de demande

- Robustesse des plateformes digitales et logistiques, dimensionnées pour supporter de très fortes demandes, notamment lors des temps forts commerciaux
- Capacité d'adaptation dans la réalisation des ressources (humaines, techniques, logistiques)

Préoccupation croissante quant à la protection des données personnelles

- Engagement sur la transparence quant à l'utilisation des données personnelles
- Un programme RGPD et une gouvernance dédiée garantissant un haut niveau de protection des données



4 Des enjeux climatiques et environnementaux croissants

Des risques climatiques qui s'intensifient

- Un engagement clair du Groupe de réduire ses émissions de CO₂ à travers une trajectoire alignée sur l'Accord de Paris
- La mise en place d'un plan d'efficacité énergétique avec la signature d'un Corporate Power Purchase Agreement avec Valeco et des investissements pour moderniser les magasins avec des éclairages LED et des systèmes de gestion centralisée des bâtiments
- Une gouvernance robuste de la RSE et des risques environnementaux, avec un comité climat, qui pilote la trajectoire des émissions de CO₂, et un comité économie circulaire, qui élaborent des plans d'action et suivent les feuilles de route des différentes filières opérationnelles

Des réglementations qui s'intensifient

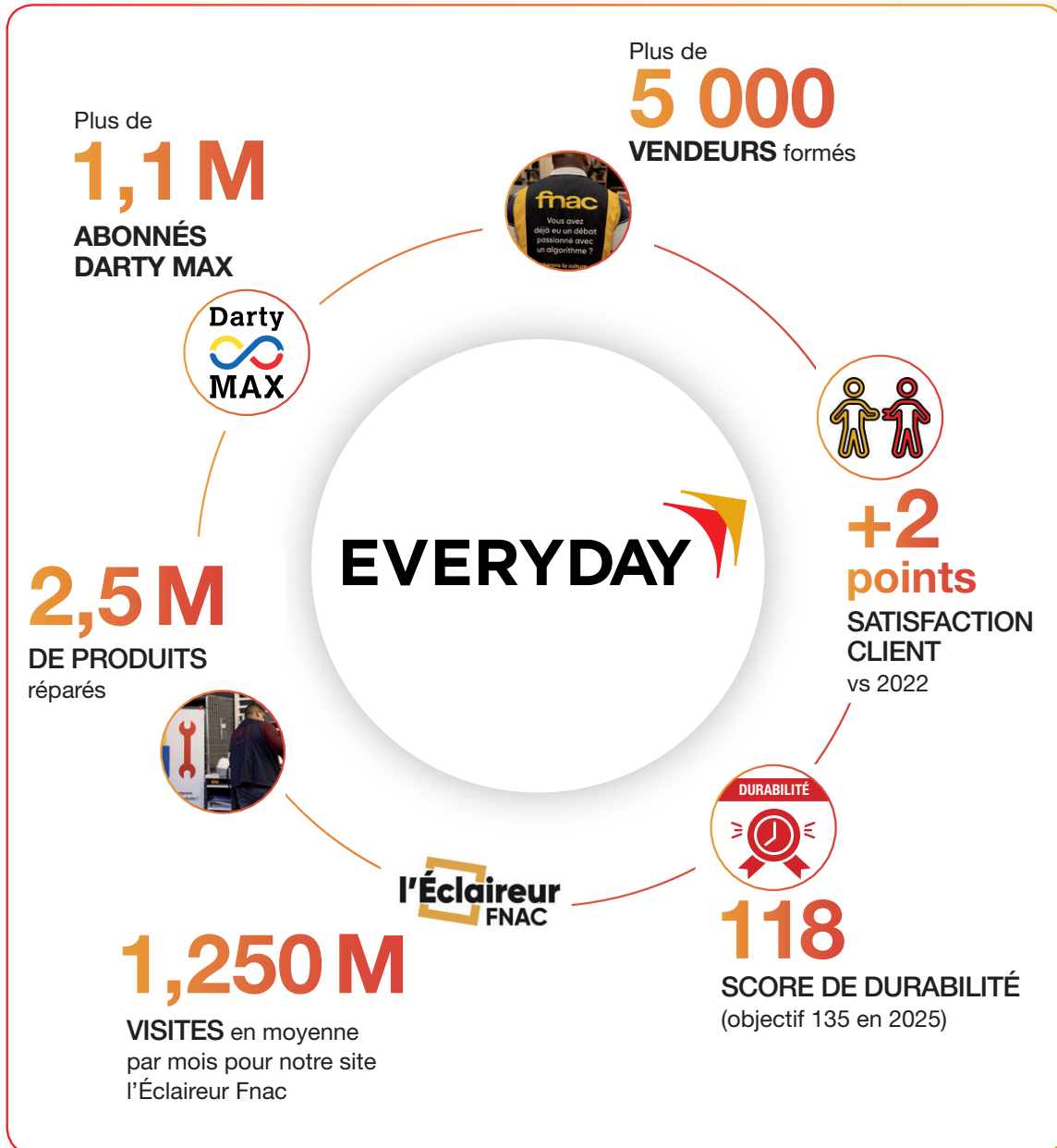
- Le Groupe a également mis en place en 2023 un comité collaboratif transverse, appelé « Ecolaws ». Ce comité a pour vocation de mieux anticiper les changements et/ou nouvelles obligations réglementaires et environnementales ayant un impact sur les produits. La veille réglementaire et la sensibilisation renforcée des équipes permettent au comité d'arbitrer et de suivre l'ensemble des sujets réglementaires concernés avec les directions métier concernées

L'opportunité d'une économie plus circulaire

- Un groupe pionnier sur le sujet : développement d'information clients, de nouveaux services de réparation et d'auto-réparation, de filières responsables de réemploi via l'occasion et le don d'inventures



1.2.2 / Les succès Everyday



1.3 / Un modèle d'affaires créateur de valeur durable pour nos parties prenantes

Un modèle d'affaires créateur de valeur durable pour nos parties prenantes

NOS RESSOURCES

Un écosystème de marques réputées et complémentaires

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

Un capital humain engagé

Près de 25 000 collaborateurs dont :

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

Une situation financière résiliente

- **Chiffre d'affaires quasi stable** (- 0,9 % vs 2022)
- Un taux de marge brute maintenu à **30,2 %**
- Une position nette de trésorerie solide à **198 millions d'euros**
- **Pas d'échéance majeure de remboursement de dette avant 2026**, grâce à la mise en place d'une ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée permettant de sécuriser le refinancement de la prochaine échéance de mai 2024
- **Solides notations financières** par Scope Ratings, Fitch Ratings, et Standard & Poor's : BBB, BB+ et BB+, assorties de perspectives stables (Fitch et Scope) et négatives (S&P)

Un modèle omnicanal et multiformat

- **1 010 magasins** dont 437 franchisés
- **14 sites internet** principaux
- **2^e acteur e-commerce de France** en termes d'audience⁽¹⁾
- Un niveau de **click&collect** important à **50 %** des ventes en ligne

Un réseau logistique centralisé et internalisé

- **15 entrepôts et plus de 75 plateformes** de livraison au service des ventes physiques, du e-commerce et des services après-vente
- Une **organisation SAV** en France **centralisée** autour de 5 ateliers de réparation, un magasin central de pièces détachées et plus de 100 bases techniques en France

Des marchés clés

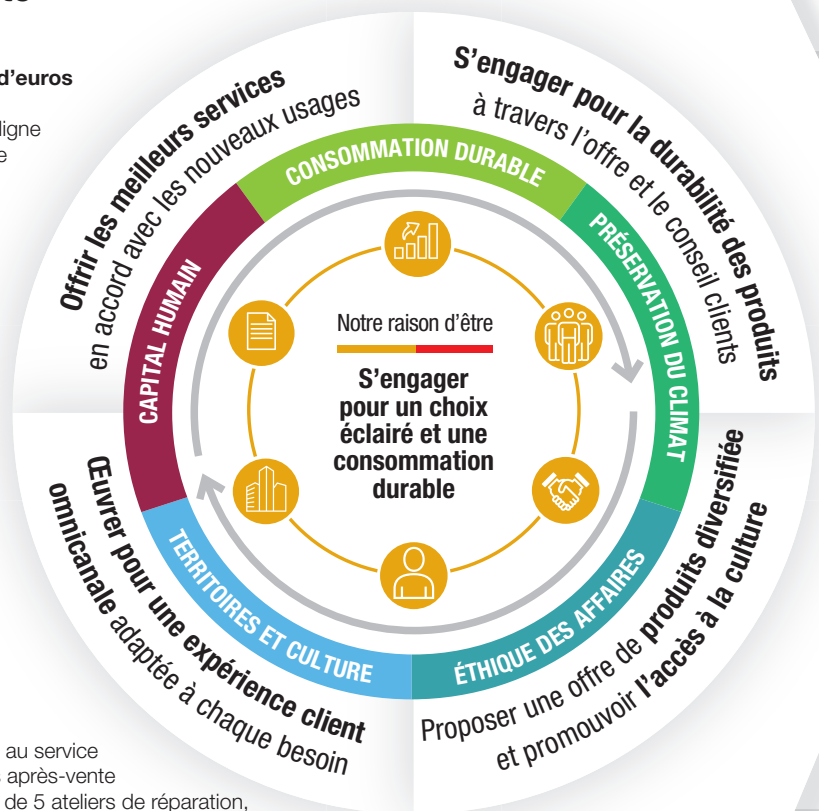
- **6 marchés en Europe** : France et Suisse, Belgique et Luxembourg et Péninsule Ibérique
- Des franchises en **Afrique**, au **Moyen-Orient** et dans les **Outre-Mer**
- **Une offre diversifiée** de produits et services

Une gouvernance aux meilleurs standards

- **Une diversité des compétences** et une présence importante des femmes (50 %⁽²⁾) au sein du conseil d'administration
- **Un taux d'indépendance** de 92 %⁽²⁾ et de **participation** de 88 % des membres du conseil d'administration
- **Un système de rémunération** qui comprend des critères RSE et des composants long terme

FNAC DARTY

Acteur omnicanal et européen,
spécialisé dans la distribution
de biens culturels, de loisirs,
de produits techniques,
d'électroménager et de services.



(1) Fevad, moyenne Fnac et Darty au T4 2023.

(2) Hors administrateurs salariés ; Tous administrateurs confondus : 43 % de femmes et 79 % d'indépendants.

DE LA VALEUR CRÉÉE POUR



CLIENTS

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

- > **Plus de 1,1 million d'abonnés à Darty Max**, service de réparation par abonnement
 - ◊ avec un objectif de plus de 2 millions d'abonnés en 2025
- > **Un score de durabilité en augmentation** (118 en 2023 contre 115 en 2022),
 - ◊ avec un objectif de 135 en 2025
- > **Une satisfaction clients au meilleur standard avec un NPS (Net Promoter Score) agrégé supérieur à 60**, en hausse de + 2 points par rapport à 2022



COLLABORATEURS

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

- > **94 % de salariés formés en 2023**
- > **33 % de femmes aux postes de leadership**⁽³⁾,
 - ◊ avec un objectif de 35 % en 2025
- > **Engagement en faveur du pouvoir d'achat de ses collaborateurs** avec le versement d'une prime de partage de la valeur pour l'ensemble de ses collaborateurs en France



PARTENAIRES ET FOURNISSEURS

- Relations fournisseurs équilibrées et durables
- Synergies et coopérations

- > **Plus de 40 % de notre parc de magasins exploité en franchises et plus de 3 600 vendeurs Marketplace**
- > **Obtention du label « Relations fournisseurs et achats responsables »** pour une durée de 3 ans (obtention en 2022)
- > **Une durée moyenne de plus de 15 ans de relation** avec nos fournisseurs de produits marchands, en augmentation
- > **Des partenariats stratégiques**, notamment avec Google pour le traitement des données, avec CEVA Logistics en vue de la création d'une entreprise commune dédiée à la logistique e-commerce, et Rakuten pour la commercialisation des produits Darty



ACTIONNAIRES

- Un bilan sain et une situation de liquidité solide
- Un plan stratégique, qui vise une génération récurrente de cash-flow libre opérationnel et un retour durable aux actionnaires

- > **Une génération récurrente de cash-flow libre opérationnel**⁽⁴⁾ de **500 millions d'euros cumulés entre 2021 et 2024** et > **240 millions d'euros à partir de 2025**
- > **Un retour régulier aux actionnaires avec un payout ratio > 30 % à moyen terme**
- > **Proposition de versement d'un dividende ordinaire** de 0,45 €/action pour 2023⁽⁵⁾



SOCIÉTÉ

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

- > **Près de 7 000 événements culturels** (dont près de 1 400 en France)
- > **Plusieurs rendez-vous majeurs, à l'initiative du Groupe, rythment l'actualité littéraire** : Prix du Roman Fnac, Prix Goncourt des Lycéens ou Prix BD Fnac France Inter
- > **Plus de 1 million d'euros de dons récoltés** par Fnac Darty auprès des clients et plus de **7 million d'euros de dons financés** par Fnac Darty



ENVIRONNEMENT

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

- > **2,5 millions de produits réparés**,
 - ◊ avec un objectif de 2,5 millions de produits réparés en 2025
- > **Plus de 42 100 tonnes de déchets électroniques collectés** au niveau du Groupe
- > **Des émissions de CO₂ du Groupe** (liées aux transports et à l'énergie) en baisse de - 26 % vs 2019
- > **3 objectifs de réduction d'émissions de CO₂ alignés sur la science climatique** et validés par la *Science Based Target initiative (1,5°)*



POUVOIRS PUBLICS

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

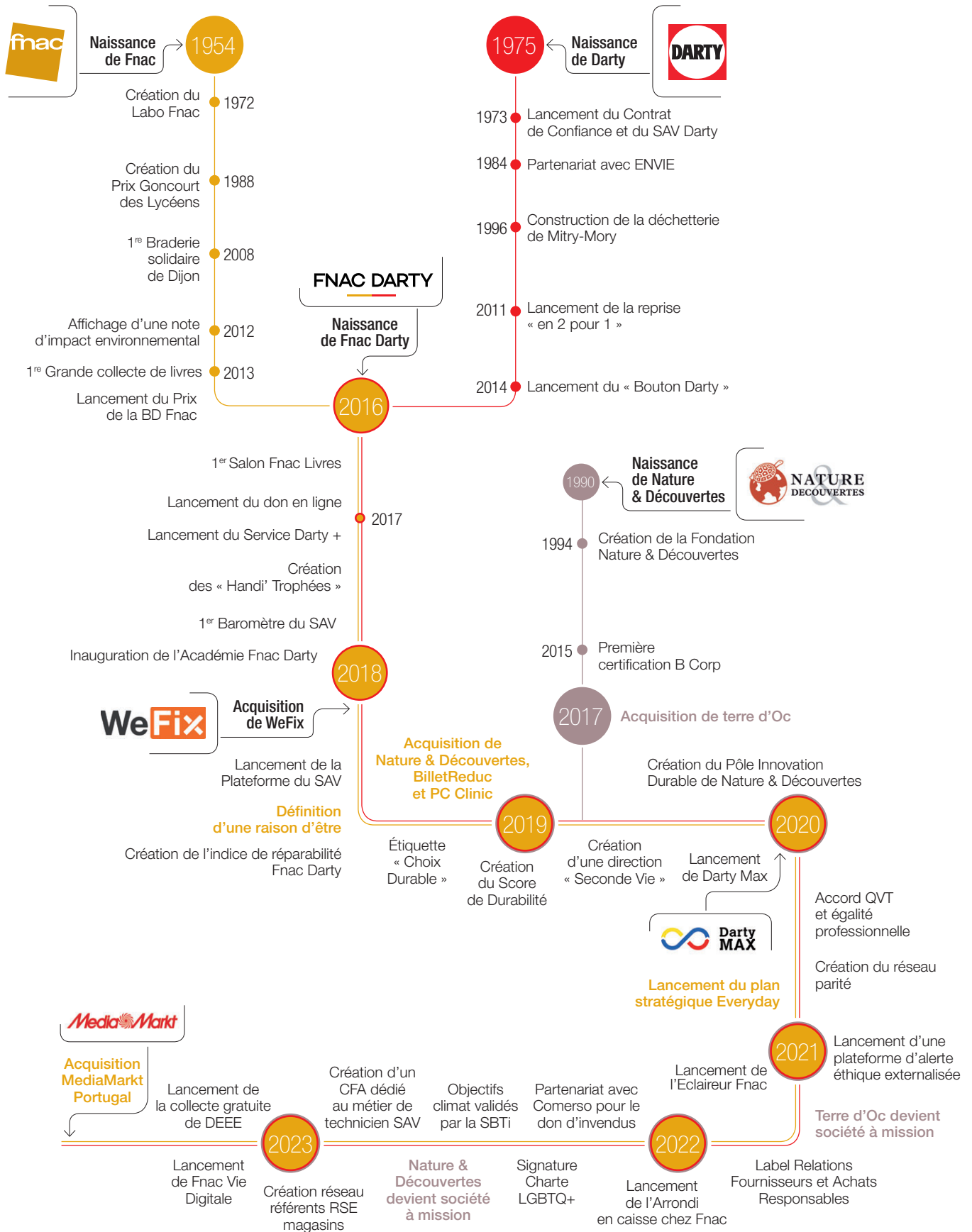
- > **Signature volontaire d'un « contrat climat »** pour investir davantage dans des communications commerciales favorisant la transition écologique
- > **Signature de la Charte Numérique Responsable FTCC** (Mission French Tech Corporate Community) visant à acter l'engagement du Groupe dans le domaine du numérique

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

(4) Hors IFRS 16.

(5) Proposition soumise au vote de l'assemblée générale du 29 mai 2024.

1.4 / Historique de Fnac Darty



1.5 / Marchés et offre Fnac Darty

1.5.1 / Description des marchés

Fnac Darty est un leader européen de la distribution de biens culturels, de loisirs, de produits techniques, d'électroménager et de services. La taille des principaux marchés sur lesquels le Groupe est présent est décrite dans le tableau ci-dessous :

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

	2023	Variation par rapport à 2022		2023	Variation par rapport à 2022
TV (Vidéo)	2 360	(4,5 %)	Livres	4 036	1,5 %
Son	1 188	(2,2 %)	Audio	281	(1,2 %)
Photo	522	1,6 %	Vidéo	174	(16,1 %)
Informatique	4 483	(8,9 %)	Gaming	2 164	27,7 %
Téléphonie	3 539	0,7 %	Gros électroménager	5 943	(4,1 %)
Jeux & Jouets	4 161	(1,1 %)	Petit électroménager	3 879	0,2 %

(a) Source GfK, février 2024.

1.5.2 / Évolution des marchés

L'année 2023 a été caractérisée par une économie mondiale sous pression avec une hausse de l'inflation et des taux d'intérêt exacerbés par différents conflits. La confiance des ménages en Europe, où évolue Fnac Darty, en a été consécutivement impactée. Alors que le marché des produits éditoriaux a plutôt bien résisté, les marchés des produits électroniques et de l'électroménager ont été confrontés à une baisse structurelle de leurs volumes. Dans ce contexte, le Groupe a réussi à surperformer au regard des chiffres publiés par la Banque de France. Les résultats annuels sont détaillés à la section 1.6 « Résilience de l'activité en 2023 » du présent Document d'enregistrement universel.

Évolution du marché des produits techniques

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

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

Des innovations, ou des événements sociétaux, peuvent perturber le cycle de croissance « équipement-maturité-remplacement-multi-équipement » avec de forts effets d'accélération ou de décélération.

Le marché des **smartphones** a connu une baisse en volume mais l'appréciation du prix vente moyen lié au dynamisme des marques premium a permis de stabiliser le marché en valeur.

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

Évolution du marché des produits électroménager

Le marché du **gros électroménager** (dit « blanc ») dépend essentiellement du renouvellement/remplacement de l'équipement des ménages mais est fortement stimulé par la cuisine équipée et de la dynamique du marché de l'immobilier neuf et ancien. Au cours des 10 dernières années, le prix de vente moyen de la catégorie gros électroménager a toujours oscillé entre l'érosion ou la stabilité. Néanmoins, depuis 2018, un nouveau phénomène s'est produit, une hausse solide et ininterrompue de ce dernier avec une tendance à l'accélération.

Le **petit électroménager** se caractérise par trois tendances structurelles majeures :

- le renouvellement de fin de vie des appareils dits « de corvée » comme l'aspirateur ;
- le cycle d'innovation : dans un contexte de bas de cycle, les ventes sont impactées par une intensité concurrentielle forte, le marché étant davantage tiré par les prix ; et
- le niveau de confiance des ménages : la catégorie regroupant des produits d'achats plaisir comme des appareils à coiffer, la préparation alimentaire (robot culinaire), les expressos et certaines catégories de la santé-beauté-forme.

L'intérêt grandissant des consommateurs sur la durabilité de leurs appareils électroménagers a fortement incité les fournisseurs à augmenter la durée de disponibilité des pièces détachées et la fiabilité de leurs produits.

Les consommateurs recherchent aujourd'hui à la fois à réduire leur empreinte environnementale et leurs dépenses énergétiques. Cela implique un recours accru aux offres de service après-vente et de réparation pour prolonger de la durée de vie de leurs appareils mais également l'achat de produits moins énergivores.

Évolution du marché des produits éditoriaux

Le marché des produits éditoriaux dépend du calendrier de publication des nouveautés.

Le marché des **livres** est très sensible aux achats d'impulsion réalisés en magasins. D'après les chiffres Banque de France, le marché des livres a affiché une croissance de + 1,9 % en 2023 par

rapport à 2022. Le marché bénéficie de l'élargissement de la base des bénéficiaires du Pass Culture, mis en place depuis mai 2021, qui permet à tous les jeunes de 15 à 18 ans de bénéficier d'une cagnotte allant jusqu'à 300 euros à dépenser pour l'achat de livres, produits audio, vidéo ou spectacles.

Le marché du **gaming** a enregistré en 2023 une année record, ayant bénéficié d'un approvisionnement normalisé de la dernière génération de console et du lancement de certains jeux très attendus par le public.

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

Le marché de la **vidéo** est pénalisé par l'essor continu des plateformes digitales à la demande.

Évolution des marchés de diversification

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

- le **Jeux & Jouets** est tiré par les jeux de société et familiaux, la construction, figurines et les cartes à collectionner ;
- la **Mobilité Urbaine** est portée par l'innovation des fabricants et par les politiques publiques qui cherchent à réduire la place de la voiture dans les centres-villes (réduction de la pollution, réduction du bruit, décongestionnement des centres-villes, subvention mise en place par le gouvernement pour l'achat d'un moyen de transport « vert »).

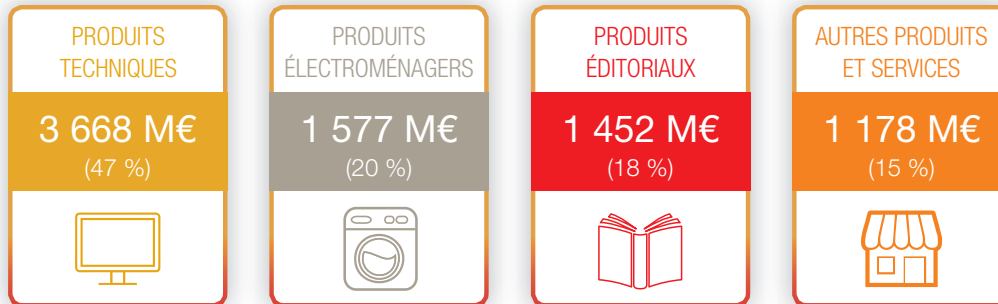
1.5.3 / Environnement concurrentiel

Les principaux concurrents de Fnac Darty sont :

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

1.5.4 / Une offre diversifiée de produits et services

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



Le Groupe propose à la vente des produits neufs mais également des produits de seconde vie dans l'ensemble des catégories de produits répondant ainsi à une attente forte des consommateurs et à l'obligation de la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC). L'activité « seconde vie », qui a pour mission de sélectionner, reconditionner et revendre des produits non neufs, est devenue un axe prioritaire pour le Groupe ces dernières années. Elle s'est structurée autour des marques « Fnac seconde vie » et « Darty seconde vie ». L'activité est en forte croissance. Plusieurs canaux de sourcing de produit sont développés : la récupération des retours produits, des produits abîmés, utilisés, ou non fonctionnels dans nos centres logistiques ; l'achat de produits reconditionnés auprès de partenaires (fournisseurs ou acteurs du reconditionnement) ; et la reprise de produit auprès des consommateurs en proposant des offres de rachat de leur ancien équipement. En parallèle, certains produits sont destinés au don à des associations ou à la revente à des *brokers*.

1.5.4.1 / Offre de produits techniques

Les enseignes Fnac et Darty distribuent chacune des **produits techniques**, regroupant deux sous-catégories de produits :

- la « *Micro-informatique* » rassemble les ventes des produits suivants : les ordinateurs de bureau, les ordinateurs portables, les tablettes, les logiciels, les imprimantes, les liseuses, les téléphones et les produits et accessoires bureautiques, ainsi que l'ensemble des produits connectés ;
- l'« *Électronique grand public* » comprend les ventes des produits suivants : les appareils et accessoires photo, les téléviseurs et accessoires vidéo tels que lecteurs DVD, lecteurs Blu-Ray et autres accessoires (home cinéma), les appareils et accessoires de son (casques audio, *dock stations* et accessoires associés).

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

national dans l'ensemble de ses magasins intégrés Fnac et Darty un service de visioconférence afin d'apporter l'expertise de ses vendeurs sur ses sites e-commerce.

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

1.5.4.2 / Offre de produits électroménagers

Darty dispose d'une position de leader sur le marché de **produits électroménagers**, comprenant deux sous-catégories de produits :

- « *Gros Électroménager* » rassemble les réfrigérateurs/congélateurs, les éléments de cuisson, les lave-vaisselle et les lave/sèche-linge ;
- « *Petit Électroménager* » comprend notamment les aspirateurs, les appareils et les accessoires de cuisine, le traitement de l'eau/air et les soins du linge et du corps.

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

Le Groupe s'engage à fabriquer des produits de marque propre robustes en intégrant des critères de responsabilité sociale et environnementale dans les process et les documents cadrant la relation fournisseur afin de garantir la sécurité et la satisfaction de ses clients lors de l'utilisation de ses produits. L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.5.4.2 « Mesures de prévention et d'atténuation » du présent Document d'enregistrement universel.

1.5.4.3 / Offre de produits éditoriaux

La catégorie des **produits éditoriaux** comprend deux sous-catégories de produits :

- « *Livres* » rassemble les livres physiques et les livres numériques ;
- « *Disques et Gaming* » comprend la musique (CD et vinyles) et la vidéo (DVD et Blu-Ray), le Gaming regroupant les jeux vidéo (neufs et d'occasions) et les consoles de jeux, ainsi que les produits dérivés (gadgets, T-shirts, instruments de musique...).

Les produits sont distribués par le biais :

- **d'offres de produits physiques** : la Fnac, premier libraire de France ⁽¹⁾, constitue une référence sur ses marchés en proposant l'offre la plus large du marché avec près de 500 000 références vendues. En 2023, le Groupe a vendu en France plus de 50 millions de livres. En tant que premier disquaire de France, la Fnac commercialise près de 130 000 références. En tant que premier acteur du marché de la vidéo, la Fnac compte près de 40 000 références vidéo, DVD et Blu-Ray actives. Dans le segment Gaming, la Fnac propose un catalogue de 7 000 références en France, dont 2 000 références en jeux vidéo d'occasion ;
- **d'offres de produits digitales** : afin d'accompagner la tendance à la dématérialisation du marché du livre, la Fnac a conclu en septembre 2011 un partenariat avec l'entreprise canadienne Kobo, qui se matérialise par une solution de lecture numérique innovante : Kobo by Fnac. Le partenaire Kobo a pour rôle de fournir et d'entretenir la plateforme technologique, de fournir les produits (*devices*) et de développer les applications, tandis que la Fnac assume les coûts de commercialisation et de publicité en France. Les deux partenaires associent leurs plateformes et partagent les revenus et les coûts d'adaptation et de raccordement du système Kobo aux interfaces du site fnac.com. Acteur engagé pour la pluralité culturelle et l'accès à la culture pour tous, Fnac Darty a lancé en 2023 « Fnac Édition sur Demande », une boutique en ligne disponible directement sur fnac.com, qui propose des produits culturels aujourd'hui plus disponibles à la vente en France dans un format « physique ». L'offre concerne l'offre de DVD, Blu-ray et/ou 4K, ainsi que les vinyles, CD et sélection d'albums. Le Groupe a également digitalisé son action culturelle avec le lancement, en 2021, de l'Éclaireur Fnac (<https://leclaireur.fnac.com/>), média digital au service de l'avis et du choix éclairé. L'objectif de ce média est d'accompagner les lecteurs à travers des contenus destinés à éclairer leurs avis et leurs choix sur les grandes thématiques liées aux univers de la culture et de la technologie. Cette plateforme est alimentée par des contenus prescripteurs déjà existants comme ceux de La Claque Fnac ou du Labo Fnac, mais aussi de nouveaux contenus qui permettent d'intensifier les interactions avec les clients sur le web. Le site a rassemblé près de 1 250 000 visites par mois en moyenne en 2023.

1.5.4.4 / Autres produits et services

Le Groupe a poursuivi ses initiatives en matière d'enrichissement de l'offre de produits et de services. La catégorie **autres produits et services** comprend :

- les postes « services » et « autres revenus », qui regroupent notamment :
 - les services associés aux ventes de marchandises, tels que les ventes d'abonnements liés à la maintenance et la réparation des produits, les ventes de services d'accompagnement à la vie digitale, les ventes d'extensions de garantie, les ventes d'assurance produits, le service après-vente, et les livraisons-installations,
 - les services favorisant l'accessibilité produit,
 - les commissions perçues dans le cadre de la Marketplace et des partenariats avec des fournisseurs,
 - les redevances provenant des magasins exploités en franchise,
 - les ventes de cartes adhérents ;
- les produits de diversification : les Jeux & Jouets, la Mobilité Urbaine, la Papeterie et le Bien-Être ;
- les autres activités, incluant l'offre Cuisine, la billetterie et Retailink.

Service de réparation

Darty est le premier réparateur de France depuis 50 ans, avec 2,5 millions de produits réparés en 2023. L'Enseigne propose un service de réparation et assistance en magasin via des comptoirs afin d'apporter aux clients un dépannage immédiat, plutôt que d'envoyer les produits en centre de réparation. Darty propose également un service de réparation en atelier notamment pour le gros électroménager. Le Groupe a une organisation centralisée de son service après-vente autour de 5 ateliers SAV (dont 4 ateliers de réparation et un hub sous-traitance), 1 magasin central de pièces détachées et plus de 100 bases techniques en France.

Le Groupe a progressivement étendu son offre de service après-vente en mettant en place dès 2018 une plateforme sav.darty.com dédiée au partage d'information sur la réparation pour permettre aux clients, en bénéficiant de l'expertise de Fnac Darty, de prolonger la durée de vie de leur produit. Cette activité est au cœur du modèle d'affaires responsable du Groupe. L'acquisition en octobre 2018 de WeFix, leader de la réparation express de *smartphones*, en France et de PC Clinic au Portugal, a positionné Fnac Darty comme un référent de la réparation de *smartphones* et de services associés.

Fin 2019, Darty a lancé un service inédit d'abonnement à la réparation pour favoriser l'allongement de la durée de vie des produits : Darty Max, commercialisé dans ses magasins et sur son site internet ; puis a lancé en 2021 Vanden Borre Life en Belgique.

Fnac Darty développe et enrichit son offre avec :

- l'extension des catégories éligibles (le gros électroménager, puis le petit électroménager, la TV, le Son, la Photo et le Multimédia) ;

(1) Source : Livres hebdo, juillet 2023, classement réalisé auprès de 400 libraires de France.

- l'ajout d'un service inédit de maintenance préventive en 2022, permettant d'identifier les produits à risques, de mieux les entretenir et d'anticiper les pannes et ainsi, d'allonger la durée de vie des produits ; et
- la suppression des frais de première réparation pour les produits non achetés dans le Groupe en 2023, simplifiant la promesse de remboursement en cas d'irréparabilité.

Le Groupe a également développé les canaux de distribution de Darty Max au sein même du Groupe (à la Fnac depuis 2022), mais également grâce à des partenariats BtoB pour déployer à plus grande échelle (Sofinco, Bouygues Telecom, Carglass et Homeserve).

Le Groupe a enregistré à fin décembre 2023 plus de 1 million d'abonnés au service de réparation Darty Max et Vanden Borre Life.

Les deux enseignes commercialisent également des extensions de garantie en plus de la garantie légale de conformité. Selon le type de produit concerné, le service d'extension de garantie permet au client d'obtenir la réparation ou le remboursement à neuf de son produit pour une durée déterminée de cinq ans au maximum. Toutefois, ce service est en déclin compte tenu de la montée en puissance des abonnements à la réparation Darty Max.

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

Service d'accompagnement à la vie digitale

L'accompagnement à la vie digitale est un enjeu important : le numérique prend une place croissante au sein des foyers (achats e-commerce, visionnage et écoute de contenus digitaux, consultation des réseaux sociaux, multiplication des écrans...), l'innovation se développe rapidement (essor de ChatGPT, développement rapide de nouveaux réseaux sociaux...), et les menaces associées évoluent (piratage de boîtes mail, virus, harcèlement, usurpation d'identité...).

Les deux enseignes, Fnac et Darty, proposent à leurs clients, sous forme d'abonnement mensuel ou annuel, des solutions de protection de la vie digitale. Pour sécuriser les usages numériques des clients, Fnac Darty a développé et commercialise depuis plusieurs années des packs « Sérénité » en version simple ou avec la solution Microsoft 365 en option. Cet abonnement a bénéficié d'un véritable engouement depuis 2020, en lien avec la forte dynamique de l'équipement pour le travail à domicile.

En juin 2023, La Fnac a complété son offre en lançant « Fnac Vie Digitale », un service qui a pour objectif d'accompagner les consommateurs dans l'ensemble de leurs besoins et de leurs usages relatifs à la vie numérique.

Pour permettre aux consommateurs d'avoir l'esprit tranquille, Fnac Vie Digitale regroupe l'ensemble des outils et des services essentiels à la vie digitale pour toute la famille et pour tous les

appareils (la protection de l'appareil et de son utilisation, avec un antivirus, un VPN et un gestionnaire de mot de passe ; la protection de l'utilisateur, avec la protection bancaire, la protection d'identité, le contrôle parental, et l'anti-phishing ; le conseil d'usage, via des rendez-vous avec des experts certifiés du « Labo Fnac », qui répondent à toutes les questions autour de la vie numérique et l'inclusion des avantages du programme Fnac+).

Services favorisant l'accessibilité produit

Financement

Fnac Darty propose à ses clients des solutions de financement pour rendre accessible l'innovation technologique et les meilleurs produits au plus grand nombre, en partenariat avec notamment Crédit Agricole Consumer Finance en France (l'accès à une offre de financement est octroyé par le partenaire bancaire après une étude de la solvabilité du client et autres vérifications réglementaires).

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

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

Location

Depuis 2018, Fnac Darty propose une offre de Location Longue Durée (12 ou 24 mois) en partenariat avec Crédit Agricole Consumer Finance en France (l'accès à une offre de location longue durée est octroyé par le partenaire bancaire après une étude de la solvabilité du client et autres vérifications réglementaires). L'offre porte sur les catégories de produit suivantes : téléphonie, micro-informatique, tablette, montres connectées, aspirateurs robots, mobilité urbaine.

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

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

Services d'accès à la culture

Les deux enseignes, Fnac et Darty, proposent à leurs clients plusieurs services culturels, avec des partenaires leader de leur marché : des abonnements de Pay TV avec Canal+, du streaming musical avec Deezer, un accès aux livres numériques avec Kobo, à la carte ou par abonnement, et un service de travaux photo avec les partenaires Photomaton et Photoweb.

Par ailleurs, France Billet et Deezer proposent, au travers d'un partenariat, un accès facilité à la billetterie des concerts.

Autres services

Offre mobile et internet

Suite à la vente de l'activité Darty Telecom à Bouygues Telecom en 2012, les offres Internet et Mobiles de Bouygues Telecom sont distribuées dans les magasins Darty avec le service client opéré par Darty.

Les abonnements Internet et Mobiles de Free sont vendus dans l'enseigne Fnac via des bornes positionnées à proximité des terminaux mobiles en magasin.

Transition énergétique

Fnac Darty est un groupe engagé pour la consommation durable. Le Groupe a lancé chez Darty, en 2023, un premier service en faveur de la transition énergétique, Voltalis (solution d'économies d'énergie entièrement gratuite via la fourniture de thermostats connectés aux foyers chauffés à l'énergie électrique).

Fnac Darty accompagne au quotidien ses clients avec des produits plus durables, moins énergivores et en privilégiant la réparation plutôt que le remplacement.

Assurances

Les enseignes du Groupe proposent des assurances casse/vol et perte pour les produits téléphonie et multimédia qui peuvent être associées à des packs de service plus complets.

Ainsi, l'offre de services du Groupe est large, complète et permet d'accompagner les clients dans leurs usages quotidiens associés aux produits distribués par le Groupe.

Redevances

Marketplace

Les Marketplaces, plateformes d'intermédiation entre acheteurs et vendeurs, accompagnent la stratégie de l'Enseigne sur Internet en accroissant la profondeur de gamme sur les sites et le nombre d'offres mises à disposition des internautes, ce qui a pour effet d'augmenter le trafic et la visibilité du site et de contribuer à la fidélisation de la clientèle. Ce sont ainsi plus de 15 millions de références actives qui sont disponibles au travers des Marketplaces du Groupe.

Le chiffre d'affaires généré par Fnac Darty provient d'un abonnement mensuel auquel s'ajoute un pourcentage de commissions perçu par le Groupe sur les volumes d'affaires réalisés.

Plus de 3 600 vendeurs professionnels, répondant aux critères de qualité de services du Groupe et coordonnés par des équipes dédiées, sont ainsi référencés et utilisent les sites du Groupe comme interface de vente. Les vendeurs profitent ainsi de la visibilité, de la notoriété et de la sécurité des transactions offertes par le Groupe.

Le Groupe suit le *Net Promoter Score* (NPS) de l'ensemble de ses revendeurs afin de s'assurer de la qualité de sa Marketplace.

Le Groupe s'engage à sélectionner des revendeurs responsables sur sa Marketplace, afin de s'assurer de la sécurité des

transactions et de lutter contre le blanchiment et le financement du terrorisme, en conformité avec l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.5.4.2 « Mesures de prévention et d'atténuation » du présent Document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, Fnac Darty a décidé de renforcer sa présence auprès de ses vendeurs en signant en octobre 2023 un accord avec CEVA Logistics (filiale de CMA CGM) en vue de la création d'une entreprise commune dédiée à la logistique e-commerce et au SaaS Marketplace.

Cette entreprise, nommée Weavenn, lancera son activité en 2024 et proposera une offre unique, totalement intégrée, combinant les meilleures solutions technologiques de Marketplace et une logistique performante pour la distribution multicanale. Cette offre inédite sur le marché répondra à l'ensemble des besoins des acteurs de l'e-commerce, tels que la gestion complète des Marketplaces, les ventes directes aux consommateurs, ou la livraison omnicanale.

Forte du réseau de magasins et de la force omnicanale de Fnac Darty, couplés à la position de leader mondial de la logistique de tierce partie de CEVA Logistics et de sa plateforme de *fulfillment* Shipwire, WEAVERN ambitionne à horizon cinq ans la réalisation d'un chiffre d'affaires de plus de 200 millions d'euros avec une marge opérationnelle à deux chiffres.

En parallèle, Fnac Darty a signé une collaboration avec Rakuten France en septembre 2023, permettant à Darty d'amplifier sa présence sur le web et ainsi toucher près de 15 millions de nouveaux utilisateurs chaque mois.

Franchise

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

À fin 2023, Fnac Darty compte 437 magasins exploités en franchise, soit 43 % du parc total de magasins. Le fort ancrage territorial du Groupe, au travers d'un parc de magasins important, contribue à l'économie locale, sociale et culturelle en agissant sur l'emploi et en démocratisant l'accès à la culture au plus grand nombre.

Fidélisation – Cartes adhérents

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

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

En sus de cette nouvelle carte Fnac+, le statut Fnac One, lancé en 2009, est attribué aux meilleurs clients, leur permettant de bénéficier de nombreux avantages supplémentaires tels des soirées VIP en magasin et des invitations à des événements culturels, un service client dédié et de « personal shopper » sur rendez-vous et, enfin, l'accès à une caisse prioritaire en magasin.

Fnac Darty écoute activement ses clients dans une démarche d'amélioration continue, notamment sur ses programmes de fidélité pour en conserver l'avantage concurrentiel. Alors que ceux-ci demandaient régulièrement une simplification de l'architecture des différentes cartes adhérents, le Groupe a décidé en 2022 de ne plus commercialiser la carte adhérent classique pour concentrer l'adhésion sur le programme Fnac+ ; cette simplification s'est accompagnée de la création d'un socle relationnel gratuit, baptisé Fnac&Moi, qui permet la rétention de clients fidèles tout en leur faisant bénéficier de deux avantages iconiques de l'adhésion : la cagnotte Fnac Darty qui s'est enrichie de nouvelles actions de cagnottage responsable (achat de produit durable, retour d'un produit pour seconde vie, retrait en click&collect, etc.) ainsi que le pass partenaires qui permet de bénéficier de nombreuses réductions auprès d'autres grandes marques. Ce socle gratuit est à la fois un véhicule de rétention et d'enrichissement vers Fnac+ de nos clients fidèles. À fin 2023, le Groupe compte 9 millions de clients engagés dans ce programme de fidélisation.

Produits de diversification

Jeux & Jouets

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

Plus récemment, le marché a été soutenu par l'engouement pour les jeux de société, notamment auprès des adultes.

Papeterie & Loisir

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

Six shop-in-shops Nature & Découvertes sont désormais en place dans nos magasins : le Groupe renforce ainsi son offre de produits autour des segments du Bien-Être et des Produits Naturels, thématiques ayant une place de plus en plus importante chez les consommateurs.

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

Mobilité Urbaine

Depuis 2017, Fnac Darty a largement contribué à démocratiser le marché de la mobilité urbaine avec une offre incluant les trottinettes, les engins dits « de mobilité douce/urbaine », et accessoires indispensables pour accompagner la vente de ces produits en termes de sécurité (casques, antivol, éclairage, vêtements et sacs réfléchissants) et de durabilité (pièces détachées). Un partenariat inédit avec Citroën pour la commercialisation exclusive du lancement d'AMI, la solution de mobilité 100 % électrique du constructeur automobile, est venu compléter l'offre.

Alors que les premiers concepts Mobilité Fnac ou Darty ont vu le jour fin d'année 2020 au sein du Darty République et de la Fnac La Défense, le Groupe compte désormais 40 magasins au concept Mobilité.

Fnac Darty propose aussi du service (assurance casse et vol en tête) et de la réparation. Le Groupe s'est d'ailleurs associé en 2022 à Repair & Run, une start-up spécialisée dans la réparation et l'entretien de vélos et de trottinettes. Ce partenariat s'inscrit pleinement dans l'engagement du Groupe en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits. Le Groupe a également investi dans la formation de ses équipes grâce à la Fnac Darty Academy ; 140 vendeurs ont ainsi pu bénéficier d'une journée de pratique et de prise en main.

Autres activités

Cuisine

En 2007, Darty a ouvert son premier espace dédié en magasin à la cuisine. Cette offre est venue compléter celle du blanc, particulièrement sur le marché de l'encastrable, en capitalisant sur l'expertise et l'image de marque du Groupe.

C'est à partir de 2019 que Darty Cuisine est montée en puissance, et son déploiement s'est poursuivi depuis, au sein de magasins Darty ou dans de nouveaux points de vente dédiés à cette activité. En 2023, on dénombre 203 espaces cuisines, dont 42 magasins exclusivement dédiés à cette offre. Le modèle s'est principalement développé en franchises (74 franchises à fin 2023, soit plus de 36 % du parc total). En parallèle, Vanden Borre en Belgique propose également une offre de cuisine au sein de 28 magasins Vanden Borre Kitchen à fin 2023, tous exploités en franchise.

L'année 2023 a particulièrement été marquée par une forte dynamique des équipes et une importante progression de la notoriété se traduisant en gain de parts de marché. L'offre de dressing et Darty Literie sont par ailleurs venus diversifier l'activité. Fin 2023, on compte une centaine de Darty Literie, principalement ouverts en franchise.

Billetterie

La Fnac dispose d'un pôle billetterie, avec la société France Billet (activité BtoC) qui est le premier acteur en France de la distribution de billets de spectacles et de sorties, la société 123Billets qui édite le site Billetreduc.com (distribution de billets à prix réduits) et les sociétés Tick&Live et CTS EVENTIM France sur les activités BtoB.

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

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

En 2019, Fnac Darty, par l'intermédiaire de sa filiale France Billet, a procédé à l'acquisition de 100 % de Billetreduc.com, acteur référent de la distribution de billets d'événements vendus en « dernière minute » en France.

En 2023, Fnac Darty a annoncé l'évolution de son partenariat stratégique billetterie initié en 2019 avec le Groupe CTS EVENTIM, leader européen du secteur. Conformément aux dispositions prévues dans le contrat liant les deux parties, CTS EVENTIM a notifié Fnac Darty de sa volonté d'exercer l'option d'achat existante afin de devenir l'actionnaire majoritaire de France Billet. La transaction est soumise à l'obtention des autorisations requises de la part des autorités de concurrence françaises et suisses. Après plusieurs mois de processus avec les autorités (phase de « pré-notification »), l'obtention de ces autorisations par CTS EVENTIM n'est pas certaine à ce jour.

Retaillink

Régie publicitaire du Groupe, omnicanale et 100 % intégrée, Retaillink déploie des offres et des dispositifs innovants permettant aux marques d'atteindre leurs objectifs de notoriété, d'engagement et de vente en se rapprochant de leurs communautés.

1.5.5 / Présence géographique

Le Groupe bénéficie de la complémentarité du réseau de ses trois principales enseignes en France, Fnac, Darty et Nature & Découvertes, avec des magasins de différents formats, implantés en centres-villes, en centres commerciaux, en zones commerciales en dehors des grandes villes (*retail parks*), ainsi que dans les gares et aéroports, afin de s'adapter au trafic de chaque zone desservie. Fnac Darty dispose aussi de Proxi et shop-in-shops dans des hypermarchés ou galeries commerciales.

Par ailleurs, le Groupe peut s'appuyer sur la complémentarité de la Fnac et de Darty en France et en Belgique (via l'enseigne Vanden Borre) tout comme sur la présence locale de la Fnac en Péninsule Ibérique et en Suisse. L'acquisition de MediaMarkt au Portugal en 2023 vient compléter sa présence dans le pays.

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

1.6 / Résilience de l'activité en 2023

1.6.1 / Informations financières sélectionnées

Les informations financières publiées présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés des exercices clos les 31 décembre 2022 et 2023, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, figurant à la section 4.2 « Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 » du présent Document d'enregistrement universel.

Les présentes informations financières sont préparées sur la base d'une information « publiée » correspondant :

- pour 2023, aux comptes consolidés IFRS audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2023 intégrant 12 mois d'activité opérationnelle de l'ensemble des enseignes du Groupe ;
- pour 2022, aux comptes consolidés IFRS audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2022 intégrant 12 mois d'activité opérationnelle de l'ensemble des enseignes du Groupe.

Principaux chiffres clés du compte de résultat du Groupe

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2023	Variation
Chiffre d'affaires	7 949,4	7 874,7	(0,9 %)
Marge brute	2 409,9	2 379,9	(1,2 %)
Résultat opérationnel courant	230,6	170,7	(26,0 %)
Résultat opérationnel	203,6	40,1	(80,3 %)
Résultat net des activités poursuivies	103,9	(69,1)	(166,5 %)
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	100,0	(75,0)	(175,0 %)
Résultat net de l'ensemble consolidé	(28,1)	55,6	297,9 %
Résultat net part du Groupe de l'ensemble consolidé	(32,0)	49,7	255,3 %
<i>(en pourcentage du chiffre d'affaires)</i>			
Taux de marge brute	30,3 %	30,2 %	(0,1) pt
Taux de marge opérationnelle	2,9 %	2,2 %	(0,7) pt
Données qui ne sont pas tirées des états financiers			
EBITDA courant ^(a)	579,9	533,0	(8,1 %)
EBITDA courant hors IFRS 16 ^(b)	326,1	269,0	(17,5 %)

(a) L'EBITDA courant correspond au résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés comptabilisés en résultat opérationnel courant.

(b) L'EBITDA courant hors IFRS 16 correspond à l'EBITDA courant retraité des loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16.

Informations sectorielles sélectionnées

	2022		2023	
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)
Chiffre d'affaires				
France et Suisse	6 613,3	83,2 %	6 515,0	82,7 %
Péninsule Ibérique	719,6	9,0 %	731,7	9,3 %
Belgique et Luxembourg	616,5	7,8 %	628,0	8,0 %
TOTAL	7 949,4	100,0 %	7 874,7	100,0 %
Résultat opérationnel courant				
France et Suisse	202,6	87,9 %	152,4	89,3 %
Péninsule Ibérique	16,9	7,3 %	12,3	7,2 %
Belgique et Luxembourg	11,1	4,8 %	6,0	3,5 %
TOTAL	230,6	100,0 %	170,7	100,0 %

Principaux chiffres clés du bilan du Groupe

(en millions d'euros)	2022	2023	Variation
Actifs non courants	4 008,3	3 980,5	(27,8)
<i>dont actifs non courants liés à IFRS 16</i>	1 115,2	1 104,6	(10,6)
Actifs courants	2 738,6	3 034,2	295,6
Capitaux propres	1 522,6	1 538,2	15,6
Passifs non courants	2 146,5	1 876,3	(270,2)
<i>dont passifs non courants liés à IFRS 16</i>	896,9	898,3	1,4
Passifs courants	3 077,8	3 600,2	522,4
<i>dont passifs courants liés à IFRS 16</i>	243,6	246,4	2,8
Trésorerie nette hors IFRS 16	(5,1)	198,4	203,5
<i>dont trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	931,7	1 121,3	189,6
<i>dont dettes financières hors IFRS 16</i>	936,8	922,9	(13,9)
Endettement financier net avec IFRS 16	1 145,6	946,3	(199,3)
<i>dont trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	931,7	1 121,3	189,6
<i>dont dettes financières hors IFRS 16</i>	936,8	922,9	(13,9)
<i>dont endettement financier lié à IFRS 16</i>	1 140,5	1 144,7	4,2

Principaux chiffres clés du tableau des flux de trésorerie du Groupe

(en millions d'euros)	2022	2023	Variation
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	571,6	495,4	(76,2)
Variation du besoin en fonds de roulement	(155,3)	69,6	224,9
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	346,5	573,1	226,6
Investissements opérationnels	(138,4)	(132,3)	6,1
Désinvestissements opérationnels	7,0	16,9	9,9
Investissements opérationnels nets des désinvestissements	(131,4)	(115,4)	16,0
Variation des dettes et créances sur immobilisations	8,5	(6,9)	(15,4)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement financiers	(7,7)	(7,7)	0,0
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement hors IFRS 16	(84,9)	(57,3)	27,6
Flux nets liés à l'application de la norme IFRS 16	(253,8)	(270,7)	(16,9)
Trésorerie nette hors IFRS 16	(5,1)	198,4	203,5

1.6.2 / Faits marquants et analyse des résultats financiers 2023

L'année 2023 a été marquée par une faible visibilité sur l'évolution de l'activité. Le Groupe a constaté un niveau d'inflation élevé impactant fortement le pouvoir d'achat des ménages. Dans ce contexte, Fnac Darty démontre à nouveau sa résilience grâce à

ses choix stratégiques, son positionnement comme acteur majeur de la distribution omnicanale et sa rigueur dans la maîtrise des coûts.

	2022		2023		Variation à taux courant	Variation à périmètre constant	Variation à taux de change et périmètre constants	Variation de change, périmètre et magasins constants (LFL)
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)				
France et Suisse	6 613,3	83,2 %	6 515,0	82,7 %	(1,5 %)	(1,5 %)	(1,6 %)	(1,1 %)
Péninsule Ibérique	719,6	9,0 %	731,7	9,3 %	1,7 %	1,7 %	1,7 %	(4,0 %)
Belgique et Luxembourg	616,5	7,8 %	628,0	8,0 %	1,9 %	1,9 %	1,9 %	2,0 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	7 949,4	100,0 %	7 874,7	100,0 %	(0,9 %)	(0,9 %)	(1,0 %)	(1,1 %)

	2022		2023		Variation à taux courant	Variation à périmètre constant	Variation à taux de change et périmètre constants	Variation de change, périmètre et magasins constants (LFL)
	(en millions d'euros)	(en % du total)	(en millions d'euros)	(en % du total)				
Produits techniques	3 830,0	48,2 %	3 667,5	46,6 %	(4,2 %)	(4,2 %)	(4,3 %)	(4,5 %)
Produits électroménagers	1 638,6	20,6 %	1 577,3	20,0 %	(3,7 %)	(3,7 %)	(3,7 %)	(3,6 %)
Produits éditoriaux	1 344,0	16,9 %	1 452,3	18,4 %	8,1 %	8,1 %	7,9 %	8,1 %
Autres produits et services	1 136,8	14,3 %	1 177,6	15,0 %	3,6 %	3,6 %	3,5 %	2,8 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	7 949,4	100,0 %	7 874,7	100,0 %	(0,9 %)	(0,9 %)	(1,0 %)	(1,1 %)

Le **chiffre d'affaires 2023** s'établit à 7 875 millions d'euros, quasi stable par rapport à 2022 (- 0,9 % en données publiées et de - 1,1 % en données comparables⁽¹⁾). Le Groupe démontre à nouveau sa capacité à surperformer le marché dont les volumes ont baissé par rapport à 2022.

L'impact des variations de taux de change est limité et réside essentiellement dans l'effet des variations de taux de change sur le compte de résultat résultant de la conversion en euro des résultats des filiales du Groupe en Suisse.

Le risque de change sur les achats du Groupe est relativement faible car les filiales du Groupe réalisent la grande majorité de leurs ventes et génèrent la grande majorité de leurs coûts en monnaie locale, soit principalement en euros.

Le tableau suivant présente la ventilation du chiffre d'affaires du Groupe en 2023 par zone géographique et par catégorie de produits et services.

	Produits techniques		Produits électroménagers		Produits éditoriaux		Autres produits et services		Total	
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires de la zone)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires toutes zones confondues)
France et Suisse	2 961,7	45,5 %	1 373,9	21,1 %	1 170,4	18,0 %	1 009,0	15,5 %	6 515,0	82,7 %
Péninsule Ibérique	395,0	54,0 %	0,0	0,0 %	217,6	29,7 %	119,1	16,3 %	731,7	9,3 %
Belgique et Luxembourg	310,8	49,5 %	203,4	32,4 %	64,3	10,2 %	49,5	7,9 %	628,0	8,0 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 667,6	46,6 %	1 577,3	20,0 %	1 452,3	18,4 %	1 177,6	15,0 %	7 874,7	100,0 %

Le **taux de marge brute** atteint 30,2 % en 2023, stable par rapport à 2022 hors impact dilutif de la franchise. L'impact négatif du mix produits (croissance du Gaming et de la Téléphonie) a été compensé par un impact positif du mix canal (hausse de l'activité en magasins) et la croissance des services.

Les **coûts opérationnels** progressent de 30 millions d'euros pour atteindre 2 209 millions d'euros en 2023. Les plans de performance ont été renforcés afin d'améliorer la productivité et le plan d'investissement pour la réduction de la consommation énergétique a été déployé. Ils n'ont pas compensé la hausse liée à l'inflation et notamment l'augmentation du coût de l'énergie (+ 21 millions d'euros), des loyers et des coûts salariaux. Le Groupe a ainsi limité la progression totale de ses coûts à seulement + 1,4 % par rapport à 2022 (vs une inflation moyenne constatée en France de + 4 % en 2023⁽²⁾).

L'**EBITDA courant** s'élève à 533 millions d'euros, dont 264 millions d'euros liés à l'application de la norme IFRS 16, en recul de 47 millions d'euros par rapport à 2022.

Le **résultat opérationnel courant** s'élève à 171 millions d'euros à fin décembre 2023, en recul de 60 millions d'euros par rapport à 2022. Cette évolution provient pour moitié de la baisse d'activité particulièrement forte en Espagne et chez Nature & Découvertes au quatrième trimestre. Le solde reflète la progression des coûts opérationnels du Groupe. Le taux de marge opérationnelle est en retrait à 2,2 %.

Évolution par canal de distribution

En 2023, les ventes en magasins affichent une solide dynamique, avec 71 millions de passages en caisse tandis que les ventes en ligne sont en retrait (22 % des ventes totales du Groupe, soit - 1 point par rapport à 2022). Les ventes omnicanales ont continué de progresser. Elles représentent 50 % des ventes en ligne du Groupe, en croissance de 1,6 point. L'omnicanalité, élément central de la stratégie de Fnac Darty, a notamment permis au Groupe d'accompagner la mise en œuvre de la loi Darcos⁽³⁾ en répondant parfaitement à l'évolution du besoin des clients acheteurs de livres.

Évolution par catégorie de produits

Les **produits éditoriaux** continuent d'afficher une bonne dynamique portée principalement par les ventes de gaming et les ventes de livres. L'activité **cuisine**, forte de l'accroissement de sa notoriété et d'un réseau global de 203 espaces dédiés, a enregistré une forte croissance. Les **services** poursuivent également leur forte progression avec une hausse du nombre d'abonnés à Darty Max et le lancement de Fnac Vie Digitale.

À l'inverse, l'**électroménager** enregistre un prix de vente moyen en légère progression sans pour autant compenser des volumes toujours en retrait. Les **produits techniques** ont enregistré une bonne dynamique de la téléphonie, du son et de la photo qui n'a pas été compensée par le fort recul des catégories TV et équipements informatiques. Ces deux catégories ont vu leurs ventes en repli cette année, toujours impactées par le fort niveau d'équipement observé pendant la crise sanitaire et l'absence d'innovation sur le marché du PC.

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

(2) Note de conjoncture – décembre 2023, INSEE.

(3) La loi Darcos, mise en place depuis le 7 octobre 2023, impose à tous les acteurs du marché de la vente en ligne de livres un minimum de 3 euros de frais de livraison pour toute commande contenant un montant de livres neufs inférieur à 35 euros.

Évolution par zone géographique

France et Suisse (en millions d'euros)	2022	2023	Variation
Chiffre d'affaires	6 613,3	6 515,1	(1,5 %)
Résultat opérationnel courant	202,6	152,4	(50,2)
Taux de rentabilité opérationnelle	3,1 %	2,3 %	(70) pdb

La zone **France et Suisse** affiche une relative bonne résistance de son chiffre d'affaires à - 1,1 % à données comparables⁽¹⁾ sur l'année. En France, le Groupe surperforme le marché en 2023 de près de 3 points au regard des derniers chiffres publiés par la Banque de France⁽²⁾. Nature & Découvertes affiche un fort recul de ses ventes et de sa rentabilité par rapport à l'an dernier, résultant de la baisse de la consommation discrétionnaire en France.

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 152,4 millions d'euros pour l'exercice 2023, contre 202,6 millions d'euros pour l'exercice 2022. Le taux de rentabilité opérationnelle courante s'établit à 2,3 % en 2023.

Péninsule Ibérique (en millions d'euros)	2022	2023	Variation
Chiffre d'affaires	719,6	731,7	1,7 %
Résultat opérationnel courant	16,9	12,3	(4,6)
Taux de rentabilité opérationnelle	2,3 %	1,7 %	(60) pdb

En **Péninsule Ibérique**, le chiffre d'affaires est en retrait de - 4,0 % à données comparables⁽¹⁾ sur l'année et résulte d'évolutions contrastées. D'une part le Portugal est en croissance de 3,5 % à données comparables⁽¹⁾ grâce à une notoriété et des parts de marché renforcées. Les activités de MediaMarkt, consolidées depuis le 1^{er} octobre 2023, ont contribué au chiffre d'affaires du pays à hauteur de 39 millions d'euros. À l'inverse, l'Espagne

est en retrait, pénalisée par un pouvoir d'achat très fortement impacté par le niveau d'inflation, la hausse des taux d'intérêt et un environnement concurrentiel toujours soutenu.

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 12,3 millions d'euros pour l'exercice 2023 contre 16,9 millions d'euros pour l'exercice 2022. Le taux de rentabilité opérationnelle courante atteint 1,7 %.

Belgique et Luxembourg (en millions d'euros)	2022	2023	Variation
Chiffre d'affaires	616,5	628,0	1,9 %
Résultat opérationnel courant	11,1	6,0	(5,1)
Taux de rentabilité opérationnelle	1,8 %	1,0 %	(80) pdb

La zone **Belgique et Luxembourg** enregistre une progression de ses ventes de + 2,0 % à données comparables⁽¹⁾ sur l'année liée principalement à une bonne résistance de l'électroménager et une très belle performance des produits éditoriaux, poussés par le gaming et le livre. Les services affichent une importante croissance grâce au déploiement de Vanden Borre Life, tandis que la catégorie produits techniques est la seule en retrait.

Le résultat opérationnel courant du segment Belgique et Luxembourg s'établit à 6,0 millions d'euros en 2023, contre 11,1 millions d'euros pour l'exercice 2022. Le taux de rentabilité opérationnelle courante s'établit à 1,0 %.

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

(2) Données marché sur l'année 2023 publiées par Banque de France.

Autres éléments du compte de résultat

Les **éléments non courants** s'établissent à - 131 millions d'euros en 2023 contre - 27 millions d'euros en 2022. Ce montant inclut :

- 106 millions d'euros d'éléments exceptionnels : la provision pour litige ADLC⁽¹⁾ pour 85 millions d'euros et des dépréciations de marques pour 20 millions d'euros ;
- 25 millions d'euros d'autres éléments, stables par rapport à 2022 comprenant le coût résiduel de la fermeture des shop-in-shops Manor en Suisse alémanique, le coût des émeutes ainsi qu'une provision concernant les droits des salariés à acquérir des congés payés pendant leur arrêt maladie. Cette provision correspond à la mise en conformité du Groupe avec les arrêts de la Cour de cassation et le droit européen.

Le **résultat financier** atteint - 79 millions d'euros contre - 45 millions d'euros en 2022. La hausse s'explique par :

- un coût de l'endettement financier net stable ;
- des charges IFRS 16 en augmentation de 11 millions d'euros suite à l'évolution des taux d'intérêt ; et
- des éléments non récurrents dont notamment la dépréciation et la cession de la participation dans le fonds Daphni Purple (pour rappel, depuis son origine en 2016, l'investissement du Groupe dans le fonds Daphni Purple a dégagé une plus-value de cession cumulée de 10 millions d'euros).

La **charge d'impôt** s'élève à - 31 millions d'euros, logiquement en amélioration par rapport à 2022 compte tenu de la baisse des résultats du Groupe. Le taux effectif d'impôt est fortement affecté par la provision pour amende de l'Autorité de la concurrence dotée en 2023 et non déductible fiscalement.

Retraité des 106 millions d'euros d'éléments non courants exceptionnels décrits ci-dessus, le **résultat net part du Groupe des activités poursuivies - ajusté**⁽²⁾ s'élève à 31 millions d'euros en 2023.

Structure financière

Le **free cash-flow** s'établit à 180 millions d'euros, en nette amélioration par rapport à fin 2022. Cette évolution résulte de la baisse du résultat opérationnel, de la normalisation du BFR qui retrouve son niveau de fin 2021 et d'investissements opérationnels conformes aux anticipations du Groupe. Sur la période 2021-2023, le Groupe a généré un cash-flow libre opérationnel cumulé de 320 millions d'euros, en ligne avec l'objectif de 500 millions d'euros cumulés sur la période 2021-2024.

L'**endettement** brut du Groupe s'élève à 923 millions d'euros et est principalement composé :

- d'une émission obligataire de 300 millions d'euros à échéance mai 2024, dont le refinancement est intégralement sécurisé par une ligne de crédit additionnelle non tirée à date, sous la forme d'un *Delayed-Drawn Term Loan* (DDTL) à échéance décembre 2026 en cas de tirage (avec une option d'extension confirmée à décembre 2027) ;
- d'une émission obligataire de 350 millions d'euros à échéance mai 2026 ; et
- d'une émission obligataire convertible (OCEANE) de 200 millions d'euros à échéance 2027.

Après prise en compte de la trésorerie disponible (1,1 milliard d'euros), le Groupe affiche une **position nette de trésorerie** de 198 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'une ligne de crédit RCF de 500 millions d'euros, non tirée à fin 2023 et dont la maturité a été allongée à mars 2028 (avec deux options d'extension confirmées à mars 2029 et mars 2030).

Grâce à cette solide position de liquidité, le Groupe est confiant dans sa capacité à arbitrer de manière opportuniste l'allocation stratégique de ses moyens (M&A, désendettement, retour à l'actionnaire, etc.) tout en restant attentif à son niveau de ratio de levier.

Fnac Darty respecte au 31 décembre 2023 la totalité de ses engagements contractuels au titre de ses crédits obligataires et corporate.

Enfin, le Groupe est noté par les agences de notation Standard & Poor's, Scope Ratings et Fitch Ratings qui ont attribué respectivement, au cours de l'année 2023, les notations BB+, BBB et BB+ assorties de perspectives négatives (S&P et Scope) ou stables (Fitch). Le 23 février 2024, Scope Ratings a confirmé sa notation corporate BBB assortie d'une perspective relevée à stable contre négative auparavant.

Périmètre

Le Groupe a finalisé **l'acquisition des activités de MediaMarkt Saturn au Portugal**, consolidant ainsi sa position de numéro 2 dans le pays. Cette opération est une véritable opportunité d'accélérer la croissance du Groupe dans ses métiers historiques, de se diversifier et de se développer dans les catégories du gros et du petit électroménager, ainsi que de renforcer ses services et d'améliorer son efficacité globale.

(1) Fnac Darty a renoncé à contester un grief qui lui a été notifié par les services d'instruction de l'Autorité de la concurrence concernant, notamment, une entente verticale de Darty avec certains distributeurs sur une période limitée ayant pris fin en décembre 2014 – soit antérieurement à l'acquisition de Darty par Fnac. Ce choix ne constitue ni un aveu ni une reconnaissance de la part du Groupe, mais s'inscrit dans une volonté de mettre fin à une procédure complexe et de pouvoir se consacrer à la réalisation du plan stratégique « Everyday ». Cf. communiqué publié le 29 juin 2023.

(2) Correspond au résultat net courant part du Groupe des activités poursuivies hors IFRS 16 ajusté de la provision relative à la transaction envisagée avec l'Autorité de la concurrence (85 millions d'euros) et les dépréciations de marques (20 millions d'euros).

Le 2 août 2023, Fnac Darty a annoncé l'évolution de son partenariat stratégique billetterie initié en 2019 avec le Groupe CTS EVENTIM, leader européen du secteur. Conformément aux dispositions prévues dans le contrat liant les deux parties, CTS EVENTIM a notifié Fnac Darty de sa volonté d'exercer l'option d'achat existante afin de devenir l'actionnaire majoritaire de France Billet. La transaction est soumise à l'obtention des autorisations requises de la part des autorités de concurrence française, européenne et suisse. La procédure d'obtention auprès des autorités de la concurrence est toujours en cours, dans une phase qui reste à ce jour préliminaire, rendant l'horizon de la réalisation de cette opération incertain.

Dividende

Fnac Darty proposera à l'assemblée générale annuelle des actionnaires, prévue le 29 mai 2024, d'approuver la distribution d'un dividende de 0,45 euro par action. Ce montant représente un taux de distribution de 39 % calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies – ajusté⁽¹⁾, conforme aux années précédentes et à la politique de retour à l'actionnaire présentée dans le plan stratégique Everyday.

La date de détachement du dividende est fixée au 3 juillet 2024 et la mise en paiement au 5 juillet 2024.

1.6.3 / Événements récents, perspectives et ambition à moyen terme

Événements récents

Le 12 février, la *Supreme Court* de Londres a refusé la demande du liquidateur de Comet Group Limited de contester le jugement rendu par la Cour d'appel de Londres en octobre 2023 en faveur de Darty Holdings SAS, filiale du Groupe Fnac Darty. Cette décision clôt définitivement le contentieux lié à la cession de Comet Group Limited en 2012. Fnac Darty devrait recevoir le solde de la somme initialement versée en décembre 2022 ainsi que le remboursement des frais de procédure engagés et d'intérêts, soit un impact positif sur sa trésorerie estimé à au moins 40 millions d'euros.

Perspectives 2024 et ambition à moyen terme

En 2024, la croissance devrait être soutenue par l'effet du repli de l'inflation, bénéfique au pouvoir d'achat, et de la baisse du taux d'épargne. Néanmoins, le calendrier de la reprise de la consommation des ménages demeure encore très incertain, affectant la visibilité sur la reprise des volumes.

Le coût de l'énergie bénéficiera d'une base de comparaison favorable, cependant une progression des coûts locatifs et des salaires sont anticipés.

Dans ce contexte, le Groupe veillera à :

- continuer à **surperformer les marchés** grâce à son agilité opérationnelle et à la complémentarité de ses magasins et sites internet, atouts importants dans des marchés matures qui se préparent à un nouveau cycle d'innovation à compter du second semestre 2024 ;

- **préserver au mieux son niveau de marge brute** grâce à la pertinence de son offre et à une contribution croissante des services ;
- poursuivre une **maîtrise des coûts rigoureuse** grâce aux plans de performance ayant permis de compenser une grande partie de l'inflation en 2023 ;
- maintenir une **position de liquidité solide** et rester attentif aux éventuelles opportunités de marché, tout en réduisant son ratio de levier financier à moyen terme (environ 1,5x au 31 décembre) ;
- poursuivre le déploiement de ses **priorités stratégiques** pour simplifier son modèle et soutenir la croissance future ; en testant notamment les possibilités offertes par les récentes avancées en matière d'intelligence artificielle.

Le Groupe maintient donc sa vigilance quant à l'évolution du contexte économique et géopolitique et anticipe à ce stade un **résultat opérationnel courant (ROC) pour 2024 au moins égal à celui de 2023**.

Le Groupe réaffirme son objectif d'atteindre un **cash-flow libre opérationnel⁽²⁾ cumulé d'environ 500 millions d'euros** sur la période 2021-2024, soit un niveau de 180 millions d'euros en 2024.

Ces objectifs résultent des processus budgétaires et de plan à court et moyen terme du Groupe ; ils ont été établis sur une base comparable aux informations financières historiques et conformément aux méthodes comptables appliquées aux états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.

(1) Correspond au résultat net courant part du Groupe des activités poursuivies hors IFRS 16 retraité de la provision relative à la transaction envisagée avec l'Autorité de la concurrence (85 millions d'euros) et les dépréciations de marques (20 millions d'euros).

(2) Hors IFRS 16.



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Innovation, marques, recherche et développement

1.7 / Innovation, marques, recherche et développement

1.7.1 / Innover, une priorité pour le Groupe

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

1.7.1.1 / Une démarche d'Open Innovation ambitieuse

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

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

Parmi les POC marquants de 2023, la collaboration avec la start-up Ubleam pour la mise en place d'un carnet numérique SAV en réalité augmentée à destination des abonnés Darty Max, rendant accessible l'ensemble des informations techniques pour utiliser, entretenir et réparer au mieux leurs appareils via un QR code installé sur chaque appareil. Le Groupe collabore également avec la start-up Greendid pour permettre la reprise en ligne sur fnac.com de certains produits techniques (*smartphones*, tablettes, ordinateurs...) en échange d'une remise immédiate.

En complément, l'acculturation du plus grand nombre de collaborateurs est favorisée au travers d'une veille mensuelle, de rendez-vous dédiés (Déjeuners Innovation, intervenants externes) et la participation de Fnac Darty à différentes manifestations pour promouvoir les relations grands groupes / start-up et l'innovation. À titre d'exemple, plusieurs Trophée d'innovation ont été remportés cette année, notamment le Grand Prix Focus Retail de BFM dans la catégorie Transformation Retail 2022 pour notre service Darty Max ou encore le Trophée LSA de l'innovation pour notre campagne de communication Fnac « Libérons la culture ».

1.7.1.2 / Une stratégie résolument tournée vers la Data

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

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

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

Depuis 2022, afin d'accélérer cette trajectoire, le Groupe a un partenariat stratégique avec Google qui repose sur trois piliers :

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

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

1.7.2 / Marques, recherche et développement

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

Le Groupe détient un portefeuille de 1 110 marques⁽¹⁾ enregistrées à travers le monde correspondant principalement aux noms « Fnac », « Darty », « Nature & Découvertes » et « WeFix » et à leurs dérivés utilisés dans le cadre d'offres commerciales.

Le Groupe dispose également d'un portefeuille de plus de 1 461 noms de domaine.

La politique du Groupe en matière de propriété intellectuelle est centrée sur la protection de ses marques (principalement les

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

Les portefeuilles de marques et de noms de domaine des quatre enseignes « Fnac », « Darty » et « Nature & Découvertes » et « WeFix » sont gérés de manière harmonisée et centralisée par la direction juridique du Groupe.

1.8 / Parc de magasins et immobilier

1.8.1 / Parc de magasins

Le maillage territorial étant un actif majeur de la plateforme omnicanale, le Groupe entend poursuivre son développement selon différents formats, en privilégiant les magasins exploités en franchise. Ce mode d'exploitation permet de limiter les coûts d'investissement tout en poursuivant l'objectif d'accroître rapidement la visibilité de l'Enseigne. Un franchisé est alors redevable d'une redevance pour l'usage des signes distinctifs de la marque, représentant un pourcentage du chiffre d'affaires du point de vente concerné. À fin 2023, ce mode d'exploitation concernait 437 magasins.

Fort d'un réseau de 1 010 magasins et grâce à un développement continu de son réseau, le Groupe permet aujourd'hui à 90 % des Français d'avoir un magasin Fnac ou Darty à moins de 15 minutes de leur domicile.

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

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

- le format Travel retail (gares, aéroports et zones détaxes), avec 41 magasins fin 2023, dont 37 en France. L'Enseigne a signé un partenariat stratégique avec Lagardère Travel Retail au travers d'Aelia et de MRW pour le développement de magasins Travel retail en France, basé sur un mode d'exploitation en franchise ;
- le format Proximité, avec 101 magasins à fin 2023. Le Groupe a ouvert, au cours de cette année, 3 magasins en France et a su capitaliser sur les partenariats conclus respectivement avec Intermarché et Vindemia sur le format de proximité ;
- le format Connect (dédié à la téléphonie et aux objets connectés), avec 10 magasins à fin 2023 en France et à l'international. À ce titre, la Fnac a reçu le Janus du commerce pour ce nouveau concept, décerné par l'Institut français du design. Ce concept a bénéficié du partenariat signé en 2018 avec Bouygues Telecom où sont distribuées les offres de Bouygues Telecom.

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

(1) Hors WeFix correspondant au nombre de 15.

À fin 2023, la Fnac comptait 330 magasins au total, parmi lesquels 231 magasins situés en France⁽¹⁾. La Fnac a ouvert 12 magasins en 2023 (contre 24 en 2022), dont 5 magasins à l'international (4 au Portugal, 1 en Arabie Saoudite). 6 magasins Fnac ont été fermés en 2023, dont 3 en France, 1 en Espagne, 1 en Belgique et 1 en Suisse.

En France, les magasins Darty sont principalement situés dans des zones très peuplées avec une forte présence au sein ou à proximité de grandes villes, telles que Paris, Lyon et Marseille. Les autres magasins Darty sont généralement situés hors des villes, dans des centres commerciaux ou des zones commerciales. De plus, afin d'étendre sa présence dans les zones françaises moins peuplées, et notamment celles de moins de 100 000 habitants, Darty a mis en place un réseau de franchises. Ce réseau lui a permis d'agrandir son parc de magasins, pour un niveau d'investissement limité, et de toucher de petites zones d'attraction

où un grand magasin classique serait trop cher à exploiter. Darty a ouvert 17 magasins en 2023, la totalité en France (16 franchisés et 1 en propre). À fin 2023, Darty France compte 492 magasins, dont 3 situés en Tunisie, et Vanden Borre compte 71 magasins en Belgique.

Nature & Découvertes opère à travers un réseau de 106 magasins, majoritairement situés en France (93 magasins). L'exploitation de tous les magasins est faite par l'Enseigne à l'exception de 7 magasins suisses pour lesquels un contrat de franchise est en place avec Payot. De plus, l'Enseigne a désormais 11 shop-in-shops dans des Fnac, dont 2 en Espagne.

Enfin, le Groupe a fait l'acquisition de WeFix, leader français de la réparation express de smartphones, en octobre 2018. Avec plus de 227 000 réparations réalisées en 2023 et 478 collaborateurs, WeFix opère en France et en Belgique un réseau de 128 espaces de service dont 64 corners, 11 boutiques et 53 shop-in-shops.

Format	Date du concept	Surface moyenne	Situation d'implantation	Offre proposée	Nombre de magasins
Réseau Fnac					330
Traditionnel	1974	2 400 m ²	Centre-ville de grande ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	161
Périphérie	2006	2 000 m ²	Zones périphériques	Intégralité de l'offre	17
Proximité	2012	300 à 1 000 m ²	Ville moyenne Grande ville pour compléter le maillage de magasins	Intégralité de l'offre	101
Travel (Aelia et MRW)	2011	60 à 300 m ²	Aéroports et gares	Produits éditoriaux axés sur l'actualité Produits techniques centrés sur la mobilité	41
Connect	2015	80 à 100 m ² pour les boutiques dédiées	Centre-ville Shop-in-shops	Téléphonie et Objets Connectés	10
Réseau Darty/Vanden Borre/MediaMarkt					573
Intégré traditionnel	1968	1 500 m ²	Proximité grandes villes – centres commerciaux	Intégralité de l'offre	290
Franchise	2014	600 m ²	Proximité villes moyennes	Gamme minimale	273
MediaMarkt Portugal	2005	2 000 – 3 000 m ²	Proximité grandes villes – centres commerciaux	Intégralité de l'offre	10
Réseau Fnac Darty					1
Franchise	2017	1 400 m ²	Zone commerciale	Gros et petit électroménager Produits éditoriaux et techniques TV	1
Réseau Nature & Découvertes					106
Intégré traditionnel	1990		Centre-ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	89
Franchise	2008		Centre-ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	17

(1) Dont 13 magasins implantés à l'étranger : 3 en Tunisie, 3 au Qatar, 2 au Sénégal, 2 en Côte-d'Ivoire, 1 au Congo, 1 au Cameroun, et 1 en Arabie Saoudite, ouvert en 2023.

1.8.2 / Parc immobilier

Le tableau suivant résume les surfaces occupées par le Groupe au 31 décembre 2023 dans les différents pays où il est présent.

Magasins (y compris franchises)	Nombre de sites	Surface commerciale clients (en m ²)
France ^(a) et Suisse ^(b)	838	810 000
Péninsule Ibérique	88	125 000
Belgique et Luxembourg	84	90 000
TOTAL	1 010	1 025 000

(a) Dont 16 magasins Fnac et Darty situés à l'étranger et l'ensemble des magasins Natures & Découvertes.

(b) Hors 17 shop-in-shops Fnac présents au sein des magasins Manor et hors magasins WeFix.

Entrepôts/Autres surfaces (hors franchises)	Nombre de sites	Surface totale occupée (en m ²)	
France et Suisse	Entrepôts	8	313 000
	Autres surfaces ^(a)	72	190 000
Péninsule Ibérique	Entrepôts	2	32 000
	Autres surfaces ^(a)	3	4 000
Belgique et Luxembourg	Entrepôts	5	41 000
	Autres surfaces ^(a)	1	4 000
TOTAL	91	584 000	

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

La plupart des biens immobiliers sont loués ; toutefois, le Groupe dispose d'un parc immobilier en propriété regroupant 45 magasins, 1 entrepôt et 8 autres locaux d'activité.

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

Fnac Darty s'engage dans la réduction de la consommation de ses magasins et réalise les investissements nécessaires afin de réduire leur consommation énergétique. L'ensemble de ces actions est détaillé à la section 2.3 du chapitre 2 « Réduire les impacts du Groupe sur le climat et l'environnement » du présent Document d'enregistrement universel.

À la date d'enregistrement du présent Document d'enregistrement universel, les principaux investissements du Groupe en cours et envisagés sont détaillés au chapitre 4 « États financiers », note 30, du présent Document d'enregistrement universel.

1.9 / Environnement et évolutions réglementaires

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

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

À titre d'illustration, Fnac Darty a notamment pris en compte l'entrée en vigueur du Règlement européen sur la protection des données à caractère personnel (RGPD), dont les dispositions sont applicables depuis mai 2018 dans l'ensemble des États membres de l'Union européenne. Le Groupe a mis en place un programme pour cadrer et coordonner les travaux de mise en conformité à l'échelle du Groupe (voir section 2.5.3 « Usage et protection des données personnelles, cybersécurité » du présent Document d'enregistrement universel). Le Groupe opérera de la même façon pour appliquer les nouveaux textes européens applicables aux plateformes en ligne, et notamment le *Digital Services Act*, publié au JOUE le 16 novembre 2022 et qui entrera en vigueur le 17 février 2024.

Par ailleurs, les activités du Groupe en France sont soumises à la loi n° 81-766 du 10 août 1981 relative au prix du livre. Un livre neuf vendu en France doit avoir un prix unique fixé par l'éditeur. Le vendeur est autorisé à proposer une réduction allant jusqu'à 5 % du prix du livre pour les commandes achetées ou retirées en commerce de vente au détail de livres. Cette loi ne s'applique pas au livre d'occasion et au livre soldé. De plus, Fnac Darty a activement soutenu l'adoption de la loi visant à conforter l'économie du livre et à renforcer l'équité et la confiance entre ses acteurs promulguée au *Journal officiel* le 30 décembre 2021, qui prévoit une obligation de facturation minimale des frais d'envoi pour l'expédition de livres à domicile. Le Groupe a participé sous l'égide de l'ARCEP aux concertations préalables à l'élaboration de ce texte réglementaire, et approuve la proposition de grille de tarification notifiée en novembre par le gouvernement français à la Commission européenne. Le décret d'application est entré en vigueur le 7 octobre 2023.

De plus, Fnac Darty assure un suivi des mesures mises en place en 2017 pour se conformer à la Loi Sapin 2, loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. Soumis à la loi sur le devoir de vigilance des maisons mères et grands donneurs d'ordre, Fnac Darty publie depuis 2018 un plan de vigilance (voir section 2.5.4 « Plan de vigilance » du chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel).

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

La loi AGECE promulguée le 10 février 2020 a créé de nouvelles filières REP : outre les emballages, les équipements électriques et électroniques, les piles et accumulateurs, l'ameublement, sont également concernés à partir du 1^{er} janvier 2022, les articles de bricolage et de jardin, articles de sport et de loisirs, jouets. La loi AGECE a par ailleurs étendu les obligations en termes de reprise gratuite en magasin ou sur le lieu de livraison. Ainsi, aux équipements électriques et électroniques s'ajouteront à compter du 1^{er} janvier 2022, en fonction de seuils de chiffres d'affaires et de surface de vente, les éléments d'ameublement, les cartouches de gaz à usage unique et les piles, et à compter du 1^{er} janvier 2023, les articles de bricolage, de sport, et les jouets. Cette loi prévoit une extension des obligations (reprise des produits usagés soumis à la responsabilité élargie du producteur (REP) sur le lieu de livraison et paiement de l'éco-contribution) aux vendeurs des plateformes d'intermédiation. Le Groupe a participé à de nombreux comités de pilotage sous l'égide des administrations concernées et en présence des éco-organismes pour trouver des solutions concrètes et faciliter la mise en œuvre de ces dispositions.

La loi AGECE a également imposé, à compter du 1^{er} janvier 2021, une communication sur la disponibilité des pièces détachées, ainsi que l'apposition obligatoire d'un indice de réparabilité sur plusieurs typologies d'appareils : *smartphones*, ordinateurs portables, lave-linge à hublot, téléviseurs, et tondeuses à gazon. Cette obligation d'information a été étendue le 4 novembre 2022 à de nouvelles catégories de produits : lave-linge top, lave-vaisselle, aspirateurs, nettoyeurs haute pression. Une note sur 10 est ainsi attribuée par le fabricant de l'appareil sur cinq critères (durée de disponibilité de la documentation technique et relative aux conseils d'utilisation et d'entretien, caractère démontable de l'équipement, durées de disponibilité sur le marché des pièces détachées et délais de livraison et prix de vente des pièces détachées ; le cinquième critère dépend de la catégorie d'équipements concernée) en fonction de grilles de notation définies par le ministère de la Transition écologique. Fnac Darty, qui avait porté dès 2018 à titre expérimental ce projet sur certains appareils et avait contribué à l'élaboration du dispositif, a été parmi les premiers distributeurs à afficher cet indice, qui permet d'informer de manière simple le consommateur dès son acte d'achat, en magasin et sur son site internet pour les produits concernés. À compter de 2024, l'indice de réparabilité sera remplacé par un indice de durabilité dont les critères devront être définis par décret : le Groupe participe activement aux travaux de concertation sur le sujet.

Afin d'accompagner et d'anticiper la création des zones à faibles émissions prévues par la loi Orientations et Mobilités (LOM) et renforcées par la loi Climat, le Groupe engage un programme de verdissement de sa flotte automobile (voir section 2.3.3.3 « Plans d'action pour réduire les émissions liées aux transports et performances » du présent Document d'enregistrement universel).

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

En termes d'engagements volontaires, Fnac Darty a été l'un des artisans et premiers signataires en juillet 2021 de la charte d'engagement pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne, qui pose les jalons d'un développement du secteur plus durable, au moyen de dix engagements organisés autour de quatre axes (information du consommateur, emballages, entrepôts et livraisons, suivi). Certains des engagements de cette charte sont d'ores et déjà remplis par le Groupe : c'est le cas du regroupement systématique de l'expédition de produits commandés en même temps (sauf demande contraire du consommateur), ou de l'orientation du consommateur vers des

produits plus vertueux, grâce à un pictogramme « Choix Durable » et à la publication annuelle de son « Baromètre du SAV ». Le Groupe est également précurseur en termes de calcul du score de durabilité, pondération entre le score de réparabilité et le score de fiabilité. Par ailleurs, Fnac Darty est le premier distributeur à avoir développé et intégré à ses sites e-commerce, en 2022, un outil innovant « la livraison éclairée » permettant aux clients d'estimer l'impact environnemental des différents modes de livraison, lors d'achat en ligne.

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

2



Déclaration de performance extra-financière

Introduction	40	2.4.4 / Conditions de travail et prévention des risques	97
2.1 / Stratégie, gouvernance et risques RSE	40	2.4.5 / Développer le sentiment d'appartenance, le lien social et la qualité de vie au travail	100
2.1.1 / Une gouvernance et une organisation dédiées à l'intégration de la RSE dans les métiers	40	2.5 / Agir avec éthique, tout au long de la chaîne de valeur	102
2.1.2 / Processus d'identification des risques RSE et matérialité	44	2.5.1 / Gouvernance	103
2.1.3 / Un dialogue ouvert avec les parties prenantes du Groupe	48	2.5.2 / Lutte contre la corruption	104
2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	49	2.5.3 / Usage et protection des données personnelles, cybersécurité	105
2.2.1 / Informer les clients et faire évoluer l'offre, pour permettre un choix éclairé	50	2.5.4 / Plan de vigilance	107
2.2.2 / Favoriser la maintenance et la réparation	53	2.5.5 / Lutte contre les pratiques anti-concurrentielles	112
2.2.3 / Donner une seconde vie aux produits	55	2.5.6 / Lobbying responsable	113
2.2.4 / Réduire les emballages, assurer la collecte et le recyclage des déchets	56	2.5.7 / Relations fournisseurs et achats responsables	113
2.2.5 / Engagement public et sensibilisation aux enjeux de durabilité	59	2.5.8 / Dispositif d'alerte éthique	114
2.3 / Réduire les impacts du Groupe sur le climat et la biodiversité	60	2.5.9 / Contribuable responsable	115
2.3.1 / Gouvernance et gestion des risques	61	2.6 / Contribuer au développement social et culturel des territoires	116
2.3.2 / Stratégie climat et objectifs	63	2.6.1 / La Fnac : un engagement culturel renouvelé, diversifié et salué	117
2.3.3 / Plans d'action et performance	65	2.6.2 / Contribuer à l'activité économique locale et créer des emplois pérennes	118
2.3.4 / Taxonomie européenne	77	2.6.3 / Mener une politique de solidarité pour lutter contre la précarité et l'exclusion	119
2.4 / Développer notre principal actif : le capital humain	91	2.7 / Note méthodologique	121
2.4.1 / Attirer et retenir les talents, notamment sur les métiers pénuriques et en croissance	92	2.8 / Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie	129
2.4.2 / Capitaliser sur tous les talents	93	2.9 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	142
2.4.3 / Accompagner les évolutions des métiers et des organisations du travail	96		

Introduction

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

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

La DPEF est constituée de :

- la présentation du modèle d'affaires, disponible en section 1.3 du présent Document d'enregistrement universel ;
- la description des principaux risques extra-financiers, détaillés en 2.1.2 du présent Document d'enregistrement universel ;
- les politiques et plans d'action en lien avec les risques sociaux, environnementaux et sociétaux, et les résultats de ces politiques par le biais d'indicateurs clés de performance en section 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 et 2.6 du présent Document d'enregistrement universel.

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

Par ailleurs, la section 2.5.4 du présent chapitre répond aux exigences de la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, sur la mise en œuvre effective d'un plan de vigilance.

Enfin, conformément aux attentes de ses parties prenantes, ce chapitre présente également son reporting climat en conformité avec les recommandations de la Task Force on Climate Disclosure (TCFD), contribuant à l'effort de transparence et de redevabilité du Groupe sur les questions climatiques (voir table de concordance section 7.7.7 du présent Document d'enregistrement universel).

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

- la Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- les Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail ;
- le Pacte mondial des Nations unies ;
- l'Accord de Paris sur le climat.

2.1 / Stratégie, gouvernance et risques RSE

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

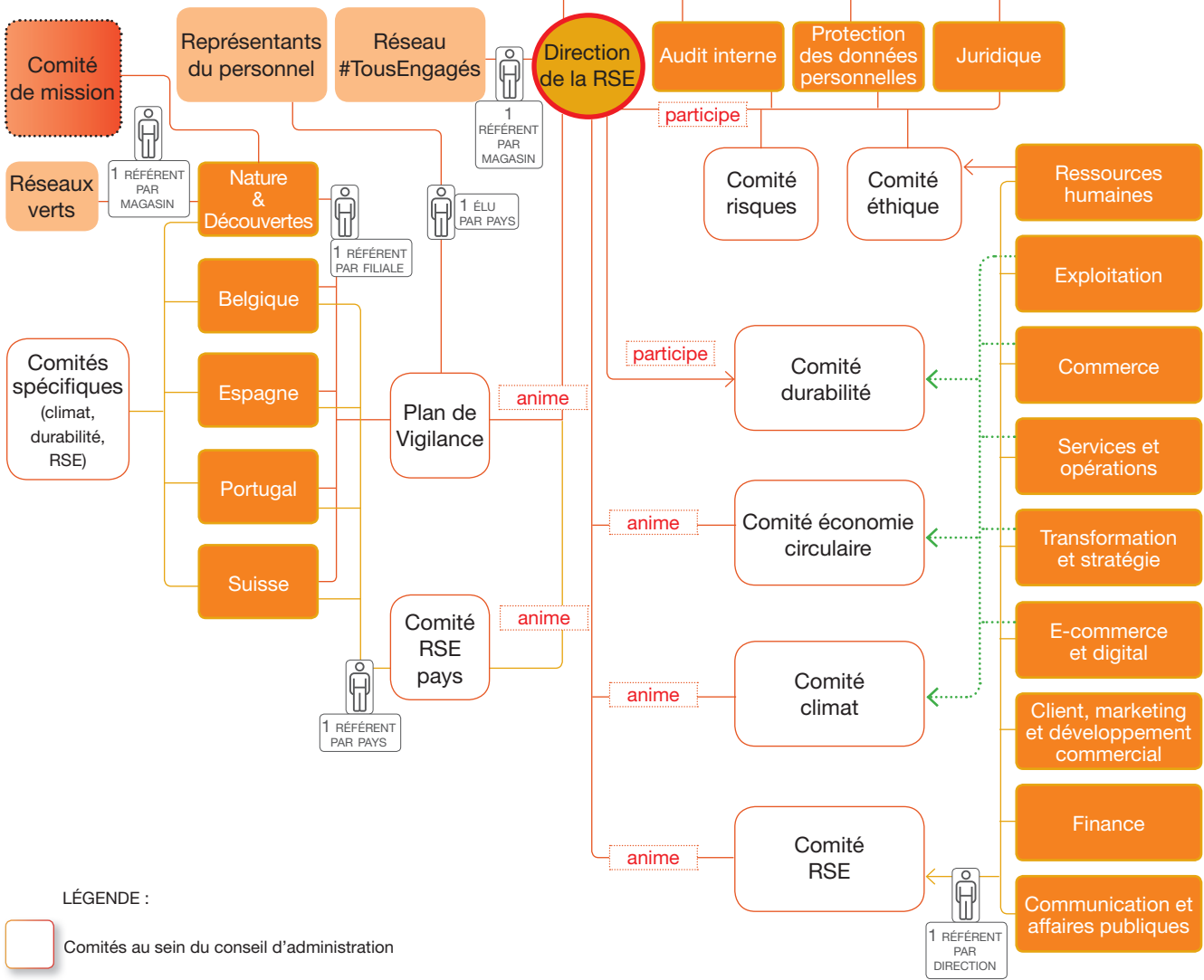
L'intégration des enjeux de développement durable à la stratégie globale de l'entreprise est décrite en chapitre 1 du présent Document d'enregistrement universel.

2.1.1 / Une gouvernance et une organisation dédiées à l'intégration de la RSE dans les métiers

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

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

CONSEIL D'ADMINISTRATION



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

Description des comités

Rôle et responsabilités

Conseil d'administration	■ Le comité RSES du conseil d'administration : composé de quatre administrateurs, il rend compte au conseil d'administration de la stratégie et des projets RSE menés, ainsi que des résultats obtenus (voir aussi section 3.2.1 du présent Document d'enregistrement universel).
Comité éthique	■ Présidé par la secrétaire générale en charge de la RSE et de la gouvernance, il veille à la conformité du Groupe aux réglementations relatives à la conduite éthique des affaires, notamment les lois Sapin 2, devoir de vigilance et RGPD.
Comité climat	■ Composé de trois sponsors Comex, il est responsable du déploiement et du respect de la feuille de route Climat du Groupe (voir aussi section 2.3.1 du présent Document d'enregistrement universel).
Comité économie circulaire	■ Composé de trois sponsors Comex, il pilote les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus, améliorer la collecte des déchets et leur revalorisation.
Comité RSE France	■ Composé d'un sponsor Comex et des 14 référents métiers (un pour chaque direction du Groupe), il suit le déploiement des feuilles de route de chaque direction et insuffle de nouveaux projets
Comité RSE pays	■ Composé d'un sponsor Comex et des référents RSE nommés dans chacune des filiales européennes du Groupe, il suit le déploiement des feuilles de route de chaque pays et partage les bonnes pratiques déployées dans chaque filiale.
Comité durabilité	■ Composé de deux sponsors Comex, il vise à suivre les plans d'action destinés à proposer une offre de produits et de services durables.
Comités d'audit interne	■ Animés par la direction des risques, ils contrôlent les politiques de prévention et d'atténuation de certains risques identifiés dans la cartographie des risques couverts par la loi sur le devoir de vigilance.
Comité « Ecolaws »	■ Composé a minima de la direction de la RSE et de la direction juridique, ce comité collaboratif transverse a été mis en place en 2023. Celui-ci a pour vocation de mieux anticiper les changements et nouvelles obligations réglementaires environnementales ayant un impact sur les produits. La veille réglementaire et la sensibilisation renforcée des équipes permettent au comité d'arbitrer et de suivre l'ensemble des sujets réglementaires pertinents avec les directions métiers concernées

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

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

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

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

Par ailleurs, le Groupe a souhaité développer des possibilités d'investissement de l'épargne moyen terme et long terme des salariés dans des fonds labellisés RSE. Les fonds communs de placement du plan d'épargne Groupe (PEG) et des plans d'épargne retraite au bénéfice des salariés ont en effet été revus : ainsi, quatre des six fonds du plan d'épargne Groupe Fnac Darty au sein duquel les salariés peuvent investir leurs primes de participation et d'intéressement ou de manière volontaire seront labellisés CIES⁽¹⁾ ou ISR⁽²⁾ d'ici la fin du premier semestre 2024. Six des huit fonds du plan d'épargne retraite collectif (PERCOL) Darty seront labellisés CIES, ISR ou France Relance d'ici la fin du premier semestre 2024. Enfin, depuis le 1^{er} février 2024, cinq des neuf fonds du plan d'épargne retraite obligatoire (PERO) Fnac sont labellisés socialement responsables (ISR, LuxFlag ESG).

Des relais en magasin déclinent les ambitions du Groupe au plus près des clients

En septembre 2023, un réseau de référents RSE – la communauté « #TousEngagés » – a été lancé en France. Près de 310 référents – 1 référent par magasin⁽³⁾ – ont ainsi été nommés afin de devenir les porte-parole et les acteurs des sujets touchants à la RSE sur leur site. L'objectif de ce réseau est d'incarner davantage les sujets RSE et ainsi de répondre aux objectifs des clients en matière de développement durable.

Depuis 1995, Nature & Découvertes a structuré sa politique de développement durable autour d'un réseau interne d'ambassadeurs de la politique environnementale et sociétale en magasin. Ces salariés volontaires (un par magasin), appelés « Réseaux Verts » sensibilisent et mobilisent les équipes des magasins autour d'enjeux tels que la gestion des déchets, le relais des actions de plaidoyer auprès des clients et acteurs locaux, le soutien à des projets associatifs locaux pour la protection et l'éducation à la nature par la Fondation Nature & Découvertes et de l'Arondi (voir section 2.6.3 du présent Document d'enregistrement universel), ou encore la promotion des programmes éducatifs et des sorties axés sur la nature.

Sensibilisation et formation aux enjeux de développement durable

En 2023, l'ensemble des membres du Comex et les administrateurs du Groupe ont bénéficié d'un atelier « Climat et gouvernance » autour des thèmes suivants : s'approprier les ordres de grandeurs concernant les limites planétaires, connaître les obligations réglementaires et les recommandations de place, comprendre l'évolution du contexte sociétal et des attentes vis-à-vis d'une entreprise comme Fnac Darty, et saisir la nature des évolutions attendues dans les entreprises et le rôle des instances de gouvernance.

Par ailleurs, afin de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux sociaux et environnementaux du Groupe et les mobiliser pour faire de chacun un acteur de la stratégie RSE, Fnac Darty s'appuie sur la formation et sur des formats innovants tels que les ateliers « Fresque du Climat » et d'autres ateliers de formation similaires. Ainsi en 2023, l'ensemble des membres du Comex et des directeurs France (N-1 Comex), soit environ 80 personnes, ont réalisé l'« Atelier 2 tonnes ».

En parallèle, Fnac Darty communique régulièrement, via différents canaux de communication interne, sur les enjeux RSE et les projets du Groupe – par exemple sur la sobriété énergétique. En 2023, une journée de la RSE, accessible à tous, a été organisée pour mettre en avant toutes les actions réalisées sur les cinq piliers de la stratégie RSE du Groupe. La direction de la RSE est aussi régulièrement invitée à participer aux séminaires d'intégration des nouveaux collaborateurs et des formations aux enjeux climatiques et RSE sont accessibles sur la plateforme e-learning du Groupe.

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

Nature & Découvertes, forte d'une démarche RSE ancrée sur l'éducation à la nature et la protection de la biodiversité, s'est fixé l'ambition stratégique d'accélérer son développement en plaçant l'engagement responsable au cœur de son modèle d'affaires.

Véritable boussole stratégique inscrite dans les statuts de l'entreprise depuis octobre 2022, la raison d'être « Choisir des solutions concrètes pour accompagner au quotidien la transition vers des modes de vie durables et engagés pour la biodiversité » s'incarne dans le choix de produits et d'expériences, durables et tournés vers la nature et la transition écologique.

En 2022, Nature & Découvertes a souhaité ancrer plus fortement la singularité et l'ADN de l'entreprise dans la durée, en devenant société à mission au sens de la loi Pacte⁽⁴⁾. L'évolution des statuts a été actée par l'assemblée générale extraordinaire du 25 octobre 2022, permettant à la filiale de Fnac Darty de rejoindre le cercle des sociétés engagées juridiquement pour des causes sociétales.

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

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

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

La société est par ailleurs certifiée B Corp.

(1) Le label Comité intersyndical de l'épargne salariale atteste que les fonds proposés intègrent des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

(2) Le label ISR, créé par le ministère de l'Économie et des Finances, est attribué aux fonds d'investissement respectant les principes de l'investissement socialement responsable.

(3) Hors franchises.

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

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Stratégie, gouvernance et risques RSE

Terre d'Oc, filiale de Nature & Découvertes spécialisée dans la production de thés bios et équitables, d'huiles essentielles et de senteurs, est également société à mission depuis 2021, avec pour raison d'être : « Concevoir et fabriquer des produits de bien-être,

beaux, bons, et sains à partir d'une démarche préservant les ressources naturelles et la biodiversité tout en développant des filières biologiques et équitables, et en mettant en lumière le travail des femmes partout dans le monde. »

2.1.2 / Processus d'identification des risques RSE et matérialité

Fnac Darty s'appuie sur différentes procédures d'identification et de gestion des risques existantes en interne pour identifier les risques applicables au Groupe, dont les risques RSE. Ainsi, les risques majeurs du Groupe – financiers et extra-financiers – sont identifiés et analysés avec l'appui de l'ensemble des directions concernées (voir section 5.3 du présent Document d'enregistrement universel).

Dans la gestion de ces risques, le Groupe élabore et suit des cartographies de risques plus spécifiques : les cartographies des risques d'atteinte aux droits humains, à la santé et la sécurité, et à l'environnement (Devoir de vigilance), des risques de corruption (Sapin 2), des risques liés à la protection des données personnelles (RGPD). Les risques liés au climat, compte tenu de leur spécificité, font l'objet d'une analyse à part entière sur le long terme (horizons 2030 et 2050).

Les risques RSE sont évalués conjointement avec le management. Ils relèvent de facteurs internes, susceptibles de porter atteinte aux droits humains, à la santé et la sécurité des personnes, et à l'environnement ; et de facteurs exogènes (grandes tendances) susceptibles d'affecter l'activité, la situation financière, la réputation et les résultats du Groupe.

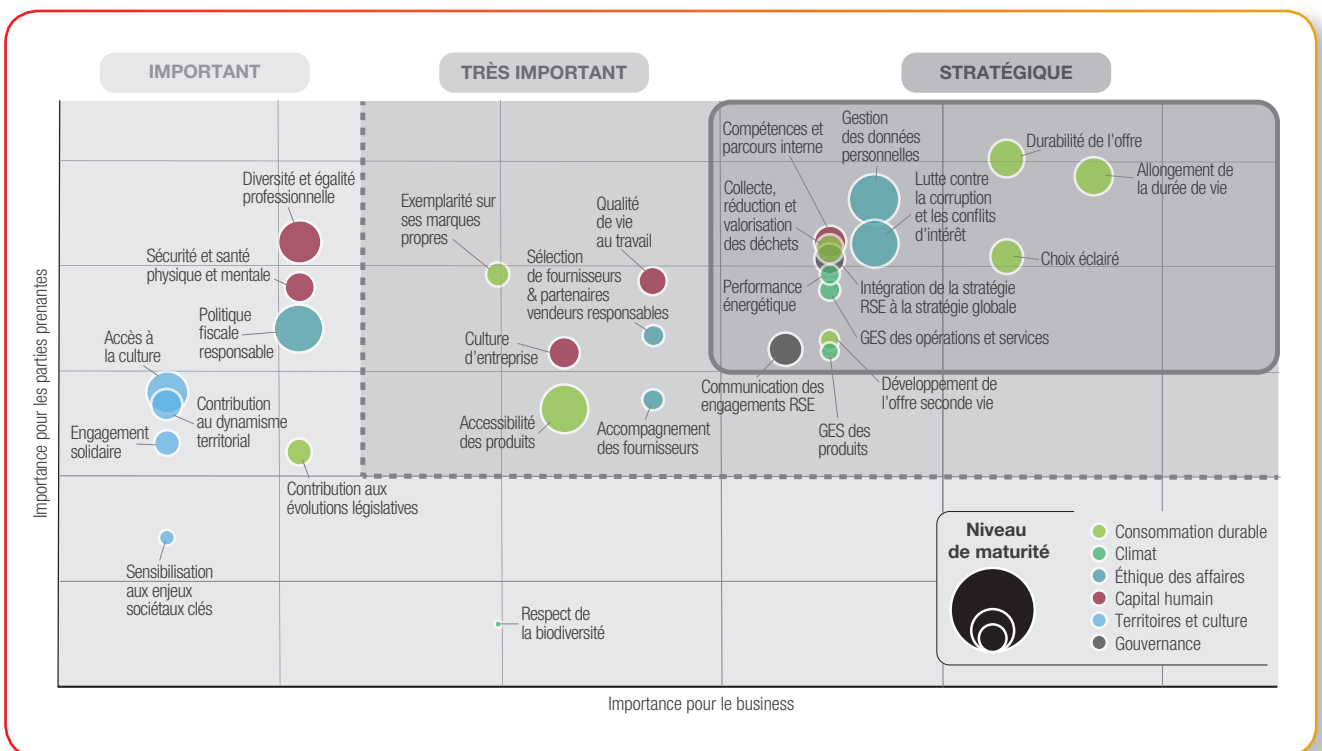
Les risques RSE du Groupe peuvent être classés en quatre grandes catégories :

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

Analyse de matérialité (approche DPEF)

Pour mettre à jour sa politique RSE, le Groupe s'appuie sur la complémentarité entre les processus de cartographie des risques cités ci-dessus et ses analyses de matérialité.

La matrice ci-dessous représente les 28 enjeux évalués comme prioritaires depuis 2022 : elle confronte les attentes des parties prenantes internes et externes (plus de 2 000 personnes interrogées) avec les impacts de chaque enjeu sur la performance globale de l'entreprise (impacts d'ordre financier, réputationnel, juridique, ou opérationnel) dont l'évaluation découle des analyses de risque précitées.



Analyse de double matérialité (approche CSRD)

En 2023, afin de se conformer à la *Corporate Sustainability Reporting Directive*, le Groupe a entrepris de mettre à jour cette analyse afin de déterminer les enjeux applicables au Groupe (sur l'ensemble de sa chaîne de valeur), au regard de leur matérialité d'impact et/ou financière.

Pour la matérialité d'impact, Fnac Darty a défini une échelle de notation pour qualifier l'ampleur, le périmètre, le caractère réparable et la probabilité d'occurrence des risques et opportunités étudiés, en cohérence avec celle de la cartographie des risques « Devoir de vigilance ».

Pour la matérialité financière, Fnac Darty a défini une échelle de notation pour évaluer l'ampleur et la probabilité d'occurrence des risques et opportunités, en cohérence avec les seuils et les échelles définies dans le cadre de l'analyse des risques Groupe (voir aussi le chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel).

À partir de la liste des enjeux et sous-enjeux listés dans l'ESRS 1⁽¹⁾ et des enjeux plus spécifiques au secteur de la distribution ou au Groupe, Fnac Darty a associé des parties prenantes internes pour évaluer le niveau d'importance de chaque enjeu. Pour les enjeux associés à la chaîne de valeur, en l'absence de données primaires, l'évaluation s'est appuyée sur des benchmarks sectoriels, des rapports d'ONG et d'organisations gouvernementales.

Cette analyse, en cours au moment de cette publication, permettra au Groupe de définir la liste des normes ESRS applicables pour le rapport de durabilité 2024 (publication 2025), comme le prévoit l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 transposant en droit français la directive UE 2022/2464 du 14 décembre 2022 dite « CSRD ».

Les premières analyses réalisées confirment que les enjeux importants pour les parties prenantes du Groupe sont en cohérence avec le niveau d'importance des enjeux listés dans la CSRD.

Synthèse des principaux risques du Groupe (approche DPEF)

Les tableaux ci-dessous présentent la synthèse des principaux risques RSE et leur lien avec les enjeux matériels. Issus de son plan stratégique Everyday, cinq objectifs prioritaires⁽²⁾ sont suivis dans le cadre de la performance globale de l'entreprise.



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

Engagement : Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Risques RSE	Enjeux associés	Objectifs prioritaires	Performances
<ul style="list-style-type: none"> ■ Changements de comportement des consommateurs (consommation alternative, baisse de la demande, possibles boycotts, etc.) ■ Hausse du prix des matières premières (hausse du prix des produits distribués) ■ Raréfaction des ressources naturelles (perturbations des chaînes d'approvisionnement) ■ Hausse du prix de l'énergie (hausse des coûts indirects) ■ Chocs économiques (baisse du pouvoir d'achat) ■ Tensions des relations interétatiques (perturbations des chaînes d'approvisionnement) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aide au choix responsable des consommateurs (cf. section 2.2.1.1) ■ Durabilité de l'offre (cf. section 2.2.1.2) ■ Allongement de la durée de vie des produits (cf. section 2.2.2) ■ Développement de l'offre seconde vie (cf. section 2.2.3) ■ Collecte, réduction et valorisation des déchets (cf. section 2.2.4) ■ Contribution aux concertations sur les évolutions législatives et sensibilisation du grand public aux enjeux de durabilité (cf. section 2.2.5) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Score de durabilité à 135 en 2025 (vs 100 en 2019) ■ 2 millions d'abonnés Darty Max en 2025 ■ 2,5 millions de produits réparés en 2025 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 118 en 2023 ✓ ■ 1,125 M en 2023 ✓ ■ 2,5 M^(a) en 2023

(a) Voir note méthodologique section 2.7 du présent Document d'enregistrement universel.

(1) Les ESRS sont les normes européennes d'information en matière de durabilité.

(2) Dans le cadre de la mission de vérification de la déclaration de performance extra-financière, certains indicateurs font l'objet de vérifications approfondies et d'un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance raisonnable ; ces derniers sont identifiables par le symbole ✓.

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Stratégie, gouvernance et risques RSE



Risque : Le changement climatique et ses conséquences pour l'entreprise Engagement : Réduire les impacts sur le climat et la biodiversité

Risques RSE	Enjeux associés	Objectifs	Performances
<ul style="list-style-type: none"> ■ Événements climatiques extrêmes (perturbations de la logistique et des chaînes d'approvisionnement, pertes de stock) ■ Augmentation progressive des températures (hausse des coûts et dégradation des conditions de travail) ■ Changement d'habitudes de consommation (baisse de la demande) ■ Pression réglementaire (hausse des coûts) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mesure et réduction des émissions de GES liées aux opérations (cf. section 2.3.3.3) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réduire de 50 % les émissions de scope 1 et scope 2 d'ici 2030 par rapport à 2019 	<ul style="list-style-type: none"> ■ - 38 % en 2023 ✓
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mesure, réduction et affichage des émissions de GES liées aux produits distribués (cf. section 2.3.3.4) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réduire de 22 % par produit vendu les émissions liées à l'utilisation des produits vendus d'ici 2030 par rapport à 2019 	<ul style="list-style-type: none"> ■ - 10 % en 2023
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accompagnement des fournisseurs (cf. section 2.3.3) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obtenir que les fournisseurs représentant 80 % des émissions liées à la fabrication des produits auront défini des objectifs alignés sur la science climatique d'ici 2026 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 60,5 % en 2023
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Performance énergétique (cf. section 2.3.3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réduire de 15 % les consommations électriques d'ici 2024 par rapport à 2022 (périmètre France hors Nature & Découvertes) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ - 15,5 % en 2023
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Respect de la biodiversité (cf. section 2.3.3.5) 		

Risque : L'évolution des métiers et de l'organisation du travail, dans un contexte de pénurie de profils techniques et de guerre des talents Engagement : Développer notre capital humain



Risques RSE	Enjeux associés	Objectifs	Performances
<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacité à attirer et retenir les talents ■ Pénurie sur les métiers techniques ■ Désengagement des collaborateurs ■ Atteintes à la santé et la sécurité des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attirer et retenir les talents, notamment les métiers pénuriques ou en croissance (cf. section 2.4.1) 		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sécurité et santé physique et mentale (cf. section 2.4.4) 		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualité de vie au travail (cf. section 2.4.5) 		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Culture d'entreprise (cf. section 2.4.5.1) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 35 % de femmes aux postes de leadership en 2025 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 33,2 % en 2023 ✓
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maintenir le pouvoir d'achat (cf. section 2.4.5.3) 		



Risque : L'éthique de tous dans un écosystème partenarial

Engagement : Agir avec éthique, tout au long de la chaîne de valeur

Risques RSE	Enjeux associés	Objectifs	Performances
<ul style="list-style-type: none"> ■ Brèches dans la sécurité des données et atteintes à la protection des données personnelles ■ Atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité et à l'environnement ■ Non-respect des réglementations liés à la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lutte contre la corruption et les conflits d'intérêt (cf. section 2.5.2) ■ Gestion des données personnelles et politique de cybersécurité renforcée (cf. section 2.5.3) ■ Sélection et accompagnement de fournisseurs et partenaires vendeurs responsables (cf. section 2.5.7) 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 99 % de la population exposée au risque de conflit d'intérêts a réalisé les modules de formation obligatoires ■ Plus de 100 projets analysés par le DPO et l'équipe juridique ■ 8,9 milliards de requêtes malveillantes bloquées ■ Part des contrats intégrant le Code de conduite des affaires : 82 % ■ 89 % des audits Fnac Darty jugés conformes avant plan d'actions correctives ■ 49 audits non annoncés (44,5 % des audits) ■ Plus de 1 325 mises à l'épreuve de vendeurs marketplace et 96 déréférencements

Engagement : Contribuer au développement social et culturel des territoires



Risques RSE	Enjeux associés	Objectifs	Performances
n. a.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Favoriser l'accès à la culture (cf. section 2.6.1) ■ Contribution au dynamisme territorial (cf. section 2.6.2) ■ S'engager de manière solidaire (cf. section 2.6.3) 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre d'événements culturels Groupe : près de 7 000 (dont près de 1 400 en France) ■ 43 ouvertures de magasins, dont 28 en France ■ Montant des dons financés par Fnac Darty : 5,9 M€ ■ Montant des dons collectés auprès des clients : 1,2 M€ ■ Nombre de livres collectés pour Bibliothèques sans frontières (France et Suisse) : 252 000 ■ Nombre de projets soutenus par la Fondation Nature & Découvertes : 149 ■ Dotation globale de la Fondation N&D : 494 k€

La démarche de responsabilité sociale et environnementale de Fnac Darty est régulièrement évaluée par des agences de rating extra-financier, dont les notations sont en régulièrement

en progression. Pour plus de détail, se référer section 1.1.3 du présent Document d'enregistrement universel.

2.1.3 / Un dialogue ouvert avec les parties prenantes du Groupe

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

En plus de l'analyse de matérialité décrite ci-dessus, le Groupe poursuit le dialogue à travers plusieurs dispositifs ou canaux, dont une synthèse (non exhaustive) est présentée ci-dessous :

Parties prenantes	Moyens/dispositifs favorisant le dialogue
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dialogue permanent avec les clients (en magasin, via des enquêtes clients, etc.) ■ Avis clients, réclamations, centre de relations clients dédié ■ Événements culturels en magasin
Collaborateurs et partenaires sociaux	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dialogue régulier et constructif avec les partenaires sociaux ■ Dispositif d'écoute anonyme ■ Événements (plénières, « semaine de la RSE », « journée client », etc.) ■ Réunions d'expression collectives, au moins une fois par an
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Échanges quotidiens avec les fournisseurs ■ Salons, convention commerciale annuelle ■ Audits dans les usines des fournisseurs de marques propres et sous licence ■ <i>Business review</i> RSE avec les fournisseurs (politique d'achats responsables)
Réseau franchisé	<ul style="list-style-type: none"> ■ Visites périodiques ■ Convention nationale une fois par an et réunions régionales
Associations	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adhésion à des organisations et fédérations professionnelles ■ Participation à des groupes de travail, des tables rondes et des consultations. ■ Dialogue régulier avec des associations de défense des consommateurs ou de défense de l'environnement ■ Partenariats et collaborations avec des associations d'utilité publique.
Pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contribution aux débats parlementaires relatifs aux projets de lois concernant ses activités ■ Réponse aux consultations publiques et apport d'expertise technique utile à la décision politique ■ Participation aux groupes de travail et aux concertations pilotés par l'administration comme l'Ademe^(a)
Investisseurs/actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reporting auprès des investisseurs institutionnels ou individuels et, plus largement, de la communauté financière ■ Roadshows, rendez-vous téléphoniques ou conférences avec des analystes et investisseurs ■ Dialogue actionnaires tout au long de l'année et notamment lors de l'assemblée générale ■ Réponses aux principales agences de notation extra-financière

(a) Agence de la transition écologique.

2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Contexte et tendances

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

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

Risques

- Incapacité à s'adapter aux nouvelles attentes des clients
- Baisse de l'intérêt des clients pour l'achat de produits durables en raison de leur prix, dans un contexte de baisse du pouvoir d'achat
- Incapacité à démontrer l'intérêt économique de la réparation par rapport au remplacement
- Pression concurrentielle sur la réparation et la seconde vie
- Renforcement de la réglementation en matière d'économie circulaire et de climat (sur l'ensemble du cycle de vie des produits)
- Épuisement des ressources naturelles et accroissement des émissions de gaz à effet de serre, liés au cycle de vie des produits

Opportunités

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

Leviers activés par Fnac Darty

- Le développement d'informations client objectives et transparentes pour accompagner les consommateurs dans une consommation plus responsable
- Une offre de produits et de services durables
- Des innovations pour rendre la réparation plus simple et économiquement pertinente pour les clients
- Une direction dédiée à la Seconde vie des produits
- Des actions d'optimisation des emballages et de la gestion des déchets
- La sensibilisation du grand public aux enjeux de durabilité

Performance 2023 et suivi des objectifs

- Catégories de produits couvertes par le Baromètre du SAV : 95 (vs 80 en 2022)
- **KPI : Score de Durabilité^(a) : 118 ✓**
 - Objectif : 135 d'ici 2025
- Chez Nature & Découvertes, 75 % des références actives respectent au moins un critère d'achats responsable
- Nombre de personnes dédiées à la réparation : environ 3 000
- **KPI : Nombre de produits réparés : 2,5 M^(b) ✓**
- **KPI : Nombre d'abonnés Darty Max : c. 1 125 K ✓**
- Nombre de produits donnés à des associations : près de 600 K
- **KPI : Taux de valorisation des déchets : 70,6 %**
- **KPI : Volumes de DEEE^(c) collectées : 42 103 tonnes**

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

(b) Voir note méthodologique en section 2.7.

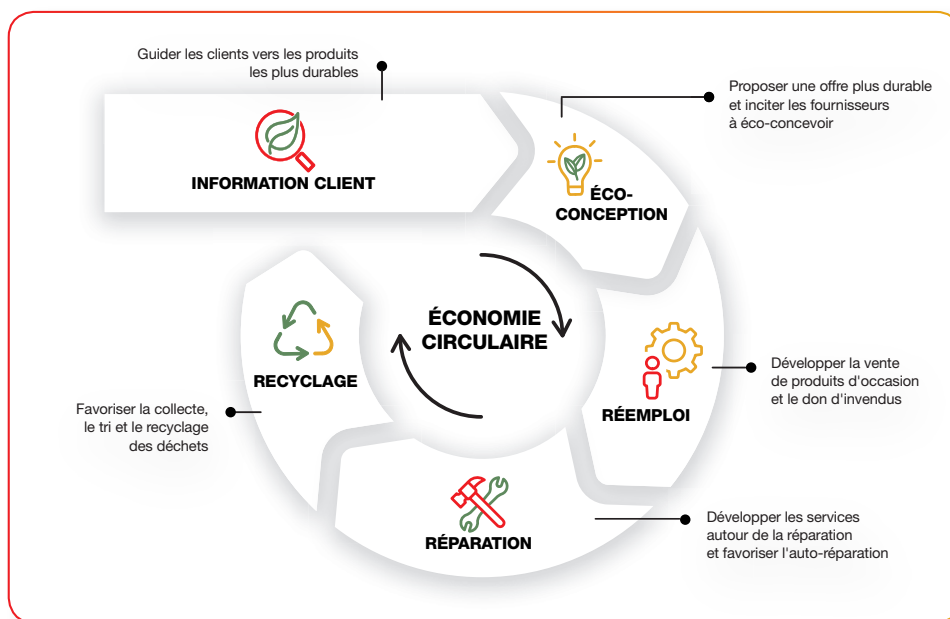
(c) Déchets d'équipements électriques et électroniques.

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

La prise de conscience croissante des consommateurs vis-à-vis des enjeux environnementaux fait évoluer les modes de consommations. Fnac Darty répond aux attentes de ses différentes parties prenantes et à ses principaux risques et opportunités liés au climat (voir aussi la section 2.3.1 du présent Document d'enregistrement universel) en activant tous les

leviers de l'économie circulaire. Pour le Groupe, agir sur ces leviers est d'autant plus crucial qu'ils contribuent à réduire son empreinte environnementale – dont la majeure partie est liée à la fabrication des produits – et à réduire celle de ses clients et de ses fournisseurs (voir aussi la section 2.3.2 du présent Document d'enregistrement universel).



2.2.1 / Informer les clients et faire évoluer l'offre, pour permettre un choix éclairé

Fnac Darty renforce depuis plusieurs années sa mission historique : conseiller ses clients pour leur permettre de faire des choix éclairés. Face à une infinité de choix, Fnac Darty s'est donné pour mission de guider ses clients vers les produits les plus fiables et réparables. En sa qualité de premier acteur du SAV en France, le Groupe dispose pour cela d'une base de données unique sur ces critères (taux de panne, taux de réparation, prix des pièces détachées, etc.) et développe depuis plusieurs années des outils innovants pour rendre ces données publiques et compréhensibles par tous.

2.2.1.1 / Informer les clients en toute transparence

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

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

Fort son expertise dans le SAV, le Groupe a développé une méthode permettant d'attribuer à chaque produit (électroménager et technique) un « score de durabilité ». Ce score est un agrégat entre un « score de fiabilité » calculé à partir des taux de panne constatés par le SAV Darty, et un « score de réparabilité » calculé à partir du taux de réparation constaté par le SAV Darty, mais également de la durée de disponibilité et du prix des pièces détachées.

Périmètre : France	2022	2023	Objectif Everyday 2025	Taux d'atteinte
KPI : Score de durabilité (consolidation) ✓	115	118	135	51 %

L'amélioration du score de durabilité démontre que, dans l'ensemble, l'offre de Fnac Darty est de plus en plus durable : les produits proposés à la vente tendent à être plus fiables et plus réparables, et les clients tendent à privilégier ces produits. C'est le résultat des actions menées à plusieurs niveaux :

- un dialogue renforcé avec les fournisseurs, pour leur remonter les causes des pannes et leur permettre de concevoir des produits plus fiables et plus réparables ;
- un suivi accru de la performance globale des produits, qui permet aux chefs de produits de proposer des gammes plus durables ;
- la mise en avant des produits les plus durables grâce à la sélection du « Choix durable » (voir ci-dessous).

Le Baromètre du SAV

En octobre 2023, Fnac Darty a dévoilé le sixième « Baromètre du SAV », son étude annuelle sur la fiabilité, la réparabilité et la durée de vie des équipements électroménagers et multimédias. Cette étude s'appuie sur les scores de durabilité de chaque famille de produits et est menée en partenariat avec Harris Interactive.

Outil incontournable d'information et de benchmark, cette sixième édition a été étendue à 95 catégories de produits électroménagers et techniques (vs 88 en 2022) et plus de 160 marques. Elle s'est également appuyée sur l'analyse de plus de 800 000 interventions du SAV Darty réalisées entre juillet 2022 et juin 2023, et sur une enquête menée auprès de plus de 11 000 clients.

Les consommateurs ont accès, par catégorie, au podium des marques et à d'autres informations : la fiabilité, la réparabilité, la disponibilité des pièces détachées, le coût moyen des pièces, les raisons d'achat, et depuis 2023, la répartition des produits de la catégorie par indice de réparabilité et les principaux conseils d'entretien.

En 2023, plusieurs enseignements ressortent de cette étude :

- les clients du Groupe réparent plus d'appareils qu'en 2018, date de la première édition du Baromètre. Ce réflexe de réparation est notamment alimenté par une sensibilité plus importante du grand public à la notion d'allongement de vie des produits ;
- mais des freins persistent : le prix de la réparation comparé à l'achat d'un produit neuf et le délai d'intervention. Lorsque les freins à la réparation sont levés, les consommateurs sont enclins à réparer : après la période de garantie légale, un abonné Darty Max répare 4 fois plus ses gros électroménagers et 20 fois plus ses petits électroménagers qu'un client Darty non-abonné.

Le « Choix Durable »

Les enseignements du Baromètre du SAV permettent de mettre en avant les marques qui consentent le plus d'efforts afin de produire des appareils fiables, réparables et moins énergivores. Fnac Darty a créé en 2019 un affichage clair et objectif : le « Choix Durable ». Les critères retenus pour sélectionner les produits et concevoir cette étiquette, placée en évidence sur les produits en rayon et sur les sites marchands, s'appuient sur le score de durabilité, l'étiquette énergie et l'indice de réparabilité gouvernemental pour les produits éligibles. La sélection est revue tous les trois mois afin d'intégrer les nouveaux produits. En 2023, les produits Choix Durable dans les enseignes Fnac et Darty concernaient plus de 900 références.

Le Labo Fnac : plus de 50 ans au service des consommateurs

Défendre le consommateur en lui donnant un maximum d'informations pour lui permettre d'acheter de manière éclairée est dans l'ADN du Labo Fnac, qui a fêté en 2022 ses 50 ans. Équipés d'un ensemble de systèmes de mesure sophistiqués, les experts du Labo Fnac testent chaque année la performance technique de centaines de nouveaux produits électroniques. Les méthodes scientifiques et objectives du Labo sont reconnues par les plus grandes marques, qui viennent régulièrement y faire évaluer leurs prototypes. Le Labo Fnac n'a d'équivalent dans aucune autre enseigne de la distribution. Sa culture d'indépendance et la solidité de ses tests et analyses le différencient de la concurrence et lui permettent de développer une relation de confiance inégalée vis-à-vis des consommateurs.

Les résultats des tests sont publiés chaque mois sur le site [fnac.com](https://lab.fnac.com), sur l'Éclaireur Fnac ainsi que sur son comparateur dédié : <https://lab.fnac.com>. En 2023, un nouveau banc d'essai dédié à la Mobilité Urbaine, segment en plein essor, a été lancé.

En 2023, le Labo Fnac a réalisé 939 tests sur 531 produits.

L'indice de réparabilité

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

La méthodologie élaborée par le Labo Fnac en 2019 a largement inspiré le nouvel indice de réparabilité imposé aux fabricants depuis le début de l'année 2021. Le Groupe a d'ailleurs participé pendant deux ans aux travaux de plusieurs groupes de travail mis en place par le ministère de la Transition écologique.

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Le Groupe a réalisé un premier bilan de l'indice de réparabilité, près de deux ans après sa mise en place, en vue de l'arrivée de l'indice de durabilité le 1^{er} janvier 2024. Il a ainsi constaté, sur certaines catégories, un décalage entre les données « réparation » du SAV et celles de l'indice de réparabilité d'un produit, note constituée à partir d'informations déclaratives des fabricants ; c'est notamment le cas des téléviseurs et des *smartphones*. En revanche, sur les gros électroménagers, la corrélation est bien présente.

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

Afin de permettre aux clients de faire un choix éclairé au moment de choisir leur mode de livraison, Fnac Darty publie, sur les sites web de Fnac et Darty, les émissions de gaz à effet de serre (GES) associées à la livraison d'un kilogramme de colis, selon le service de livraison choisi.

Conscient que dans le cadre d'une livraison en point de retrait, le déplacement du client peut avoir un impact important sur l'empreinte carbone total de la livraison, Fnac Darty a collaboré avec DATAGIR, un service public porté par l'Ademe et l'incubateur de la direction interministérielle du numérique, pour mettre à disposition des clients web un éco-calculateur qui leur permet d'évaluer l'impact de leur déplacement.

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

2.2.1.2 / Faire évoluer l'offre, pour proposer des produits plus durables

Dans la continuité de ces innovations, Fnac Darty fait évoluer les catalogues de ses enseignes. Cette nouvelle étape dans la transformation du modèle d'affaires s'appuie sur une gouvernance repensée pour mettre en œuvre la démarche d'amélioration continue liée à l'offre de produits.

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

Afin de réussir l'exécution des plans d'actions liés à l'objectif de durabilité du plan Everyday et de suivre la progression du score de durabilité, un comité dédié a été créé et placé sous l'égide de deux membres du comité exécutif. Il se réunit une fois par mois, et reporte au comité exécutif à la même fréquence. Son objectif est d'assurer le suivi des chantiers lancés pour développer la durabilité de l'offre et la seconde vie, et les KPI associés, dont le score de durabilité.

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

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

Chez Nature & Découvertes, un Pôle Innovation Durable, pour des achats toujours plus responsables

Chez Nature & Découvertes, le Pôle Innovation Durable met en œuvre la démarche d'amélioration continue de l'entreprise sur son offre de produits.

En 2023, l'action du pôle Innovation durable a permis de continuer l'amélioration des process et de la qualité, notamment pour réduire l'impact environnemental de l'offre produits, de sa conception à sa commercialisation, via plusieurs axes : en pilotant la réduction de l'empreinte carbone des produits (objectif de réduction de 26 % des émissions à horizon 2030) et en renforçant la politique d'achats responsables (objectif à horizon 2025 : l'ensemble des références actives répondent à 100 % des critères rédhibitoires).

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

En 2023, plus de 2 800 références actives ont été analysées pour vérifier leur adéquation avec les exigences de référencement. 75 % de cette offre active, soit plus de 2 100 références, sont concernées par au moins un critère d'achat responsable.

À horizon 2025, Nature & Découvertes vise à ce que l'ensemble des références actives répondent aux critères d'achats durables.

2.2.1.3 / Développement de nouveaux services durables

Permettre aux clients de faire des économies d'énergie

À l'automne 2023, Darty s'est associé à Voltalis, une solution d'économie d'énergie gratuite qui permet d'optimiser sa consommation d'électricité liée à l'utilisation du chauffage. Cette technologie, certifiée par RTE, gestionnaire du réseau de transport d'électricité, permet de consommer moins et mieux, et de soulager le réseau électrique aux moments où il en a besoin c'est-à-dire en cas de pic de consommation ou de baisse de production des énergies renouvelables. Concrètement, les techniciens de Voltalis installent gratuitement un thermostat connecté composé de petits boîtiers reliés aux radiateurs électriques du foyer. Une application permet de suivre la consommation et de piloter les radiateurs à distance, et à Voltalis de réduire temporairement la consommation de ces appareils en cas de déséquilibre sur le réseau électrique, sans impact sur le confort thermique.

Un premier déploiement de l'offre a eu lieu à partir de novembre 2023 dans plus de 100 magasins Darty et sur darty.com.

Étendre l'offre de réparation avec HomeServe

En octobre 2023, Fnac Darty a décidé d'étendre son partenariat avec HomeServe afin de lancer le premier abonnement d'entretien et de réparation illimitée pour la plomberie et l'électricité : « Maison Relax ». L'objectif de ce nouveau service est d'étendre plus largement l'offre de réparation proposée aux clients.

Accompagner et protéger les clients dans leur vie numérique

Le numérique prend une place croissante au sein des foyers (achats e-commerce, visionnage et écoute de contenus digitaux, consultation des réseaux sociaux...), l'innovation se développe rapidement (essor de l'intelligence artificielle, développement rapide de nouveaux réseaux sociaux...), et les menaces associées évoluent (piratage de boîtes mail, virus, harcèlement, usurpation d'identité...).

Afin d'accompagner les consommateurs dans l'ensemble de leurs besoins et de leurs usages relatifs à la vie numérique, la Fnac a lancé en 2023 le service « Fnac Vie Digitale ». Avec trois piliers majeurs que sont la protection de l'utilisateur et de l'appareil grâce à un ensemble de fonctionnalités dédiées, le conseil d'usage via des rendez-vous avec des experts certifiés et l'accès aux avantages du programme Fnac+, « Fnac Vie Digitale » permet de mener une vie numérique sereine et sécurisée à ses clients, notamment aux familles. Ce service s'inscrit en parfaite adéquation avec l'ambition du Groupe d'être, au quotidien et dans la durée, l'allié incontournable des consommateurs pour les accompagner dans les usages quotidiens de leur foyer.

2.2.2 / Favoriser la maintenance et la réparation

Le Groupe privilégie la maintenance et la réparation au remplacement, pour allonger la durée de vie des produits et réduire l'impact de son activité tout en offrant des alternatives économiquement pertinentes à l'achat de produits neufs.

Depuis plusieurs années, Fnac Darty développe fortement ses activités de réparation. Pour cela, le Groupe peut s'appuyer sur un actif historique : son service après-vente. À domicile, en ateliers, dans les centres de relation client à distance, aux comptoirs SAV des magasins ou encore chez WeFix, plus de 3 000 collaborateurs sont dédiés à cette activité, ce qui fait de Fnac Darty le premier SAV de France.

Objectif inscrit dans le plan Everyday : 2,5 millions de produits réparés ⁽¹⁾ en 2025

Périmètre : Groupe	2022	2023	Δ vs 2022
KPI : Nombre de produits réparés ^(a) (en millions)	2,3	2,5	8,7 %

(a) Voir note méthodologique en section 2.7 du présent Document d'enregistrement universel.

La réparation représente une réponse concrète aux enjeux climatiques du Groupe. La fabrication des produits distribués par les enseignes du Groupe représente près de trois quarts des émissions attribuables à leur cycle de vie complet (voir aussi la section 2.3.3.4 du présent Document d'enregistrement universel). Allonger leur durée de vie en les réparant permet de retarder la fabrication de nouveaux produits et ainsi représente des « émissions évitées » importantes.

Afin de mesurer cet impact positif, le Groupe calcule chaque année les émissions évitées par la réparation. Dans une approche comparative, entre un scénario de référence (le produit à la fin de sa « première vie » entraîne l'achat d'un nouveau produit), et un scénario de réparation (le produit à la fin de sa « première vie » est réparé par Fnac Darty), l'analyse a été menée sur 2,2 millions de produits réparés par Darty en 2023 ⁽²⁾. À partir des hypothèses prises et des réparations comptabilisées, on estime que 190 000 tonnes de CO₂eq ont été évitées en 2023 (voir aussi la section 2.3.3.4 du présent Document d'enregistrement universel).

(1) Voir note méthodologique en section 2.7 du présent Document d'enregistrement universel.

(2) La méthodologie et les résultats de l'étude sont décrits plus en détail en section 2.3.3.4 du présent Document d'enregistrement universel.

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

Un des enseignements du Baromètre du SAV est que le prix de l'intervention et/ou des pièces détachées constitue un frein majeur à la réparation. Fort de ce constat, le Groupe a lancé en octobre 2019 un abonnement à la maintenance et à la réparation : Darty Max, pour tous les produits gros électroménager du client, déjà en sa possession ou achetés après la souscription de l'abonnement, chez Darty ou ailleurs. Le Groupe fait évoluer son offre en l'élargissant à tout l'univers de la maison : le petit électroménager, la TV, home cinéma, le son, la photo et le multimédia.

Et plus récemment en l'étendant à la Fnac, puis en y intégrant un service de maintenance préventive des appareils sous forme de rendez-vous annuel par visioconférence avec un expert Darty.

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

Périmètre : Groupe	2021	2022*	2023	Δ vs N-1	Objectif à 2025
KPI : Nombre d'abonnés Darty Max et Vanden Borre Life ✓	c. 500 k	c. 800 k*	c. 1 125 k	41 %	2 M

* Donnée retraitée pour intégration des abonnés Vanden Borre Life.

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

Selon une étude de l'Ademe⁽¹⁾, 50 à 70 % des pannes résultent d'un problème d'entretien ou d'un mauvais usage de son appareil. Afin de prévenir les pannes, le Groupe a un rôle à jouer pour sensibiliser l'opinion à la nécessité de bien entretenir ses équipements.

Le réflexe d'entretenir ses appareils n'est pas ancré : lorsqu'ils achètent un équipement, 64 % des Français se renseignent sur les conseils d'utilisation et d'entretien mais 15 % seulement les réalisent systématiquement⁽²⁾. Afin de sensibiliser les clients aux bons gestes d'entretien, le Groupe a mis en place plusieurs dispositifs en 2022 :

- l'abonnement Darty Max intègre la maintenance de tous les appareils inscrits dans le parc au moins une fois par an, en vidéoconférence avec un expert (voir aussi la section 2.2.2.3 du présent Document d'enregistrement universel) ;
- des conseils d'entretien sont intégrés pour chacune des 95 familles de produits du Baromètre du SAV. Ces « gestes qui sauvent » sont également complétés par des conseils plus approfondis en provenance de la Communauté SAV Darty (voir aussi la section 2.2.2.3 du présent Document d'enregistrement universel) ;

Pilier majeur du plan stratégique Everyday et de la trajectoire bas-carbone du Groupe, Darty Max a fêté son millionième abonné en 2023. Ce service offre ainsi la possibilité aux clients de facilement réparer plutôt que remplacer, sans limite sur le nombre d'appareils, de pannes ou d'ancienneté, tant que les pièces détachées sont disponibles. Par ailleurs, des remises supplémentaires sur les sélections « Choix Durable » sont proposées aux abonnés.

Depuis 2021, un service équivalent est proposé par Vanden Borre en Belgique : le contrat Vanden Borre Life, qui couvre tout le gros électroménager – sauf les hottes – âgé de moins de sept ans, acheté chez Vanden Borre ou ailleurs et y a récemment intégré un service de maintenance.

- alors que 80 % des Français ne maintiennent pas bien leurs appareils en raison de consignes d'entretien pas suffisamment pédagogiques⁽²⁾, des stickers rappelant les gestes d'entretien essentiels seront désormais apposés sur certains des produits fabriqués par le Groupe ; des consignes pérennes, concises et facilement accessibles pour les clients.

2.2.2.3 / Accompagner l'accélération des services de réparation

Pour soutenir l'accélération des activités de réparation, notamment induite par l'augmentation des souscriptions à l'abonnement Darty Max, le Groupe renforce chaque année son organisation SAV et les canaux de réparation.

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

Les techniciens : piliers centraux de la consommation durable

Le nombre d'interventions à domicile a fortement augmenté : + 8 % en 2023 comparé à 2022. Afin de soutenir cette demande, Fnac Darty renforce ses équipes de techniciens SAV, acteurs centraux pour développer la réparation à grande échelle. Une vaste campagne de recrutement et de formation a été lancée : près de 1 200 techniciens ont ainsi été formés et 700 ont intégré le Groupe depuis 2019.

(1) Ademe : Agence de la transition écologique.

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

En 2023, le Groupe s'est doté de son propre centre de formation d'apprentis, venant ainsi compléter le dispositif de formation interne. En 2023, l'Académie a ouvert 27 classes avec 236 techniciens, dont 116 ont d'ores et déjà été recrutés en CDI (voir aussi la section 2.4.1.2 du présent Document d'enregistrement universel).

Cette trajectoire se poursuivra dans les années à venir puisque le Groupe a l'ambition d'embaucher 500 techniciens supplémentaires d'ici 2025.

WeFix, pour allonger la durée de vie des smartphones

Filiale de Fnac Darty depuis 2012, WeFix propose un service de réparation express de *smartphones*, tablettes et consoles. Doté de 128 points de ventes labellisés QualiRépar, l'entreprise procède à plusieurs dizaines de milliers de réparations par mois et garantit ses interventions un an, notamment grâce à l'utilisation de composants d'origine ou compatibles sélectionnés auprès de fournisseurs dont la qualité est régulièrement éprouvée. En plus de la réparation, WeFix est un expert de la téléphonie reconditionnée par la maîtrise de son processus de tests et reconditionnements de *smartphones*, intégralement réalisés en France dans ses ateliers parisiens.

Avec la volonté d'offrir un niveau de service homogène sur l'ensemble de son réseau et une excellence opérationnelle constante, WeFix dispose de son propre centre de formation. En 2023, 139 personnes ont été recrutées par l'entreprise parmi lesquelles 133 ont été formées aux métiers de la réparation par la WeFix Academy.

La Communauté SAV, pour promouvoir l'auto-réparation et la maintenance

Le Groupe accompagne les consommateurs en fournissant des conseils d'usage, d'entretien et de réparation, grâce à la « Communauté SAV », un site internet accessible à tous lancé en 2018. Cette plateforme en ligne permet aux internautes de trouver des informations pour l'usage et l'auto-réparation de leurs produits, en s'appuyant plus de 7,5 millions de membres de la communauté et les conseils des experts SAV de Darty. Fin 2023, plus de 240 articles, 950 tutoriels, 150 000 questions et 620 000 réponses, sur plus de 52 000 références, étaient disponibles sur le site.

Plus de 12,6 millions de consommateurs se sont rendus sur le site sav.darty.com pour trouver des solutions de réparation, d'usage et d'entretien.

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

Fnac Portugal renforce chaque année son service de réparation avec ses marques d'atelier « Clinica Fnac » et « PC Clinic ». Grâce à leur maillage géographique, leurs partenariats et la promesse de réparation rapide, Clinica Fnac et PC Clinic se positionnent comme référent de la réparation express au Portugal. Les deux enseignes proposent des réparations hors et sous garanties, des diagnostics et des réparations express de téléphones. Clinica Fnac et PC Clinic comptent 36 magasins ou corners sur tout le territoire, plus de 160 techniciens SAV et plus de 56 000 appareils réparés en 2023 (+ 4 % vs 2022).

2.2.3 / Donner une seconde vie aux produits

Engagement majeur pour le Groupe, la « seconde vie » participe à la transition vers une économie plus circulaire, dans laquelle le réemploi permet d'allonger la durée de vie des produits. Attente forte des clients et obligation contenue dans la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC), la gestion des invendus et des produits dits « non vendables », obsolètes ou défraîchis, est devenu un axe de développement prioritaire pour le Groupe ces dernières années.

L'activité de « seconde vie développe plusieurs canaux de revalorisation :

- la revente de produits reconditionnés ou légèrement abîmés ;
- le reconditionnement et réparation de produits non fonctionnels dans le but de les revendre ;
- la revente de produits non réparables à des soldeurs, principalement pour récupérer les pièces détachées ;
- le don à des associations.

Le Groupe ouvre également ses Marketplaces à des revendeurs de produits reconditionnés.

En 2023, les volumes revendus sous les marques Fnac seconde vie et Darty seconde vie ont bénéficié d'une croissance à deux chiffres par rapport à 2022.

2.2.3.1 / Développer une offre de produits de seconde vie qualitative

Le Groupe a fait le choix de placer l'offre de produits de seconde vie en complément de l'offre de produits neufs et de proposer à ses clients une alternative au neuf avec les standards de qualité, de confiance et de services qui caractérisent ses marques, en termes de SAV (avec une garantie pendant deux ans, soit un an de plus que la durée légale de garantie pour les produits reconditionnés), de livraison-installation ou de services de réparation associés (avec l'intégration des produits de seconde vie dans le périmètre du service Darty Max).

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

- une meilleure catégorisation et un élargissement des critères de tri : Fnac Darty travaille activement à la réduction de la casse des produits en amont, notamment durant la phase de transport. Pour les produits encore fonctionnels, le Groupe a revu ses critères de tri afin d'inclure à la vente des produits comprenant certaines imperfections, notamment des chocs ou des rayures. Grâce à la nouvelle proximité entre les ateliers de reconditionnement et les ateliers SAV, la seconde vie compte ainsi de plus en plus de produits réparés, notamment d'appareils gros électroménagers ;



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

- la reprise, un dispositif efficace pour booster la circularité des produits : afin de favoriser la circularité, le Groupe a lancé des programmes de reprise pour inciter les clients à remettre leurs objets d'occasion sur le marché. Fnac et Darty reprennent, contre un bon d'achat, les produits techniques : *smartphones*, appareils photos et autres appareils multimédias. La reprise peut s'effectuer en magasin ou encore en ligne grâce au dépôt du produit en point relais. La grande majorité de ces produits sont ensuite revendus directement par Fnac Darty.

Ailleurs dans le Groupe

En 2023, Fnac Portugal a poursuivi le développement de la gamme Fnac Restart pour les consoles et les téléphones reconditionnés en magasin et développe actuellement une offre en Marketplace. Concernant la Fnac Suisse, depuis 2023, tous les magasins sont désormais équipés de corners seconde vie au sein des rayons et le site fnacsecondevie.ch a été repensé afin d'accroître la visibilité et l'attractivité de ces produits.

Nature & Découvertes offre également un service « occasion » avec des produits reconditionnés, issus notamment des familles Astronomie, Activités nature, Jeux & Jouets et Bien-Être. Depuis le début de l'expérience, plus de 600 clients ont testé ce service.

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

Lorsque les produits neufs sont jugés non vendables, Fnac Darty privilégie le don à des associations ou à des entreprises de l'économie sociale et solidaire. En 2023, près de 600 000 produits du catalogue ont été donnés à des associations telles que l'Agence du Don en Nature et des associations partenaires de longue date comme Emmaüs France, Bibliothèques sans Frontières, Envie et le Secours Populaire (voir aussi la section 2.6.3.1 du présent Document d'enregistrement universel).

En 2022 et 2023, une nouvelle solution permettant le don d'invendus directement par et depuis les magasins a été déployée

dans tous les magasins Fnac, Darty et Nature & Découvertes. Cette solution a été mise en place en partenariat avec Comerso, un des acteurs référents de valorisation des invendus, qui a développé une solution logistique et informatique de gestion du don en nature.

Grâce à cette nouvelle solution, les magasins peuvent directement faire don aux associations locales, ce qui évite le retour de ces produits vers les entrepôts et permet également de générer des impacts au plus près des territoires.

Dans le même temps, le Groupe a renouvelé ses opérations de solidarité historiques, qui, chacune à leur façon, contribuent également à donner une seconde vie aux produits : la Braderie solidaire de Dijon et la grande collecte de livres au profit de Bibliothèques sans Frontières, et le partenariat avec Envie. Partenaire d'Envie depuis 1984, Darty est en effet le premier pourvoyeur de gros électroménagers, collectés par les metteurs sur le marché, pour cette entreprise de l'économie sociale et solidaire.

Tout en œuvrant à la réinsertion professionnelle par la réparation, Fnac Darty a donné à Envie et Emmaüs près de 18 000 tonnes de produits électroménagers en 2023.

Ce sont plus 47 % des tonnages de déchets électriques et électroniques collectés par Fnac et Darty France qui ont ainsi pu être réparés et réemployés. Ces partenariats et le montant des dons, financiers ou en nature, versés aux associations sont présentés plus en détail en section 2.6.3 du présent Document d'enregistrement universel.

Ailleurs dans le Groupe

Nature & Découvertes poursuit trois initiatives liées à la seconde vie : un partenariat avec Too Good To Go (invendus alimentaires), un rayon « anti-gaspi » pour valoriser les stocks périssables et un partenariat avec Comerso (invendus non alimentaires). Ce dernier a permis de donner 124 000 produits, majoritairement aux Apprentis d'Auteuil et Bibliothèque sans Frontières.

2.2.4 / Réduire les emballages, assurer la collecte et le recyclage des déchets

L'activité logistique de Fnac Darty, mais également ses obligations en matière de reprise des déchets en magasin ou lors de la livraison, engendre d'importantes quantités de déchets (d'emballages comme les cartons, films plastiques ou polystyrènes) et les déchets d'équipements électriques et électroniques, de piles et batteries et d'autres petits consommables comme les cartouches ou ampoules.

Pour le Groupe, optimiser la gestion de ces déchets est primordial pour assurer une conformité des sites avec les exigences réglementaires en vigueur, limiter les coûts associés à leur traitement en réduisant la part de déchets non valorisables grâce à un meilleur tri des matières, et améliorer la performance du Groupe en matière de revalorisation des déchets (afin de limiter l'impact environnemental associé).

2.2.4.1 / Fnac Darty, premier collecteur de DEEE en France

Conscient de l'impact environnemental des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), le Groupe est historiquement engagé dans la reprise des anciens équipements de ses clients, en s'engageant au-delà des obligations légales. Ainsi, depuis plus de dix ans, lors d'une livraison à domicile d'un équipement volumineux, le client a la possibilité de remettre un ou plusieurs appareils aux livreurs. Ces derniers les confient ensuite à l'éco-organisme Ecosystem, agréé pour recycler les DEEE, qui s'engage à extraire les substances dangereuses de chaque appareil et à recycler les appareils sous forme de matières premières secondaires ou de remblais.

En mai 2023, en collaboration avec Ecosystem, Fnac Darty a décidé de compléter son service de reprise des DEEE avec un nouveau service de collecte gratuit et illimité pour les gros électroménagers. La reprise n'est plus conditionnée à l'achat en magasin ou sur les sites marchands Fnac et Darty mais permet désormais à tous les consommateurs français de recycler facilement leurs électroménagers sans frais, rapidement et sans obligation d'achat.

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

Périmètre : Groupe	2021	2022	2023	Δ vs 2022
Volumes de DEEE collectés (en tonnes)	51 766	44 286	42 103	- 5 %
Dont Fnac et Darty France	46 778	40 258	37 961	- 6 %
KPI : Volumes de DEEE collectés/livraison (en kg/livraison)	23,4	22,7	23,9	5 %

La baisse observée en 2023 est intrinsèquement liée à la baisse des livraisons de gros électroménagers, le principal canal de collecte des DEEE. Toutefois, le nouveau service de collecte gratuite doit permettre de compenser en partie ces fluctuations liées à l'activité.

Le Groupe collecte également d'autres déchets pour les éco-organismes ou des entreprises agréées pour leur recyclage, comme les piles et batteries (plus de 41 tonnes de piles et accumulateurs portables, et près de 3 tonnes de batteries industrielles collectées en 2023), lampes et néons (plus de 5 tonnes), cartouches d'encre (près de 8,5 tonnes) et cartouches filtrantes Brita (2,4 tonnes). Ces déchets proviennent à la fois des déchets de l'entreprise et de ceux des clients, qui ont la possibilité de venir les déposer dans les bacs de collecte mis à leur disposition dans tous les magasins de France.

En conformité avec la loi AGEC, qui a donné naissance à de nouvelles filières REP ⁽¹⁾, Fnac Darty s'est affilié à des éco-organismes pour chacune de ces nouvelles filières dont le Jeux & Jouets, couvrant ainsi ses ventes directes mais aussi celles de sa Marketplace.

2.2.4.2 / Optimisation et revalorisation des déchets d'emballage

Les activités logistiques et de sourcing de produits de marque propre génèrent principalement des déchets d'emballage : palettes de produits protégées de films plastiques et emballages carton des colis destinés à être livrés aux domiciles des clients ou en magasin dans le cadre du click&collect. Pour limiter les emballages et l'impact des déchets qu'ils génèrent, Fnac Darty active plusieurs leviers visant à éco-concevoir ses emballages. Outre l'amélioration de l'expérience client, ces actions visent à rationaliser la consommation de matière, diminuer le vide dans les colis et à utiliser des matières moins impactantes pour l'environnement.

Optimisation et éco-conception des emballages en logistique

La logistique de Fnac Darty a lancé de nombreuses actions et projets afin d'optimiser ses emballages :

- des tests ont été réalisés avec de nouvelles machines permettant de remplacer certains cartons par des enveloppes s'adaptant à la taille du produit emballé. Deux enveloppeuses ont été installées en 2022 et 2023 sur deux entrepôts ;
- en 2023, le film étirable ordinaire utilisé pour le cerclage de nos bacs/palettes a été remplacé par un film étirable 100 % recyclé et recyclable ;
- de plus, dans une démarche d'achats responsables, le Groupe utilise de plus en plus de matières durables pour ses emballages. Depuis fin 2021, 100 % des colis e-commerce en France sont constitués de cartons recyclés ; depuis 2022, les entrepôts ont remplacé leurs calages plastiques par du kraft recyclé et recyclable, pour une économie de - 20 % de rouleaux de plastiques vs 2022 ;
- en 2023, un poste de responsable de l'excellence opérationnelle a été créé. L'une de ses missions est d'optimiser et de réduire l'impact environnemental des emballages ;
- d'ici 2024, Fnac Darty France aura éliminé tous ses calages en plastique et les aura remplacés par des blocs de carton.

(1) Filière REP : Responsabilité élargie des producteurs.

Optimisation et éco-conception des emballages et produits pour les marques propres

Les activités de sourcing des marques propres du Groupe initient de nombreuses actions afin de réduire les impacts environnementaux sur leurs emballages et leurs produits :

- intégration de plastique recyclé dans les parties non-visibles des produits ;
- suppression du polystyrène dans les emballages et remplacement par des renforts en carton : d'ici à fin 2024, tous les écrans seront désormais protégés par renforts cartonnés. Des études sur des alternatives au polystyrène, notamment sur les gros électroménagers, sont également en cours ;
- l'intégralité des emballages pour les nouveaux produits de type « Accessoires », référencés pour les marques propres du Groupe, sont désormais systématiquement en carton plutôt qu'en plastique.

Performances 2023

Périmètre : Groupe	2021	2022	2023	Δ vs 2022
Volume d'emballages achetés (en tonnes)	5 613	4 930	4 293	- 13 %
Volume de cartons achetés (en tonnes)	5 212	4 576	3 998	- 12 %
Volume de plastiques achetés (en tonnes)	401	354,1	295	- 17 %
KPI : Volume d'emballages (carton et plastique) achetés (en t/M€ de chiffre d'affaires)	0,7	0,6	0,5	- 17 %

Les achats d'emballage en volume sont en baisse en 2023, en raison du ralentissement de l'activité e-commerce. Toutefois, la baisse constatée lorsqu'on rapporte les tonnages au chiffre d'affaires, démontre les résultats des efforts menés pour réduire le vide dans les colis et la suppression de certains plastiques.

Collecte et revalorisation des emballages

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

Performances 2023

Périmètre : Groupe	2021	2022	2023	Δ vs 2022
Volumes de déchets valorisables ^(a) générés et confiés à des prestataires de recyclage (en tonnes)	9 641	9 133	9 200	1 %
Volumes de déchets non valorisables (en tonnes)	4 568	4 280	3 827	- 10 %
KPI : Taux de valorisation^(b) des déchets	67,9 %	68,1 %	70,6 %	2,5 pts

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

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

Les machines de compactages et de tri, ainsi que l'animation régulière des KPI par le comité économie circulaire, ont permis de faire progresser ce taux depuis trois ans.

Ailleurs dans le Groupe

En Belgique, le compactage du polystyrène sur les sites en local a permis d'économiser 400 à 450 trajets de 35 km par an ce qui correspond à 27 tonnes d'équivalent CO₂ par an.

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

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

2.2.5 / Engagement public et sensibilisation aux enjeux de durabilité

De manière volontaire, Fnac Darty partage ses données et les connaissances issues de son activité avec des institutions, des ONG et des marques, et contribue aux débats parlementaires, afin de faire progresser le débat public et d'encourager la mise en œuvre de mesures concrètes en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits et d'une consommation plus responsable.

2.2.5.1 / Coopérations avec les pouvoirs publics et les associations

Au cours de l'année, Fnac Darty a continuellement contribué aux travaux relatifs à la réglementation concernant ses activités, particulièrement dans les domaines relevant de la durabilité et de la réparation.

Le Groupe a participé aux diverses consultations et auditions organisées par les pouvoirs publics sur l'extension du champ d'intervention du fonds de réparation créé par la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC). Le Groupe a également contribué aux consultations publiques au niveau européen, notamment sur la directive Droit à la réparation. Fnac Darty a activement poursuivi sa collaboration avec le ministère de la Transition écologique sur la création de l'indice de durabilité.

Par ailleurs, Fnac Darty est membre du groupe de travail préparatoire à l'édification d'une charte sur les *smartphones* reconditionnés vendus sur les Marketplaces. De nombreux collaborateurs sont également actifs dans les groupes de travail organisés par le Conseil national du commerce, installé depuis le début de l'année 2023, sur des dossiers aussi variés que l'urbanisme commercial, les zones à faibles émissions, la consommation durable ou la digitalisation du commerce.

Sur ce dernier point, le Groupe a suivi les travaux législatifs à la transposition du nouveau Règlement sur les services numériques (DSA) en droit français et a suggéré quelques améliorations du texte aux parlementaires.

2.2.5.2 / Le marketing responsable, outil de sensibilisation des clients

Le marketing responsable a pour objectif d'amener les consommateurs à s'interroger sur leurs modes de consommation mais aussi de contribuer à développer la demande de produits et services durables (« seconde vie », réparation, maintenance, etc.).

En 2023, Fnac Darty a mis à jour son contrat climat⁽¹⁾, signé en 2022 et a réaffirmé ses engagements sur ses prises de parole et campagnes publicitaires autour d'une consommation plus durable et plus responsable (campagne nationale Darty pour inciter à réparer plutôt que remplacer, offres commerciales de Noël pour la première fois sur des produits de seconde vie, nouvelle offre de fidélité récompensant les gestes durables, participation active aux Journées nationales de la réparation).

Une campagne de marque pour asseoir le positionnement de Darty en faveur de la durabilité

Dans le prolongement des engagements et de l'action de Fnac Darty en faveur de la durabilité des produits, Darty a dévoilé en 2023 sa nouvelle campagne de marque : « C'est parti pour durer », via une campagne de communication audiovisuelle et digitale. L'objectif était d'ancrer la démarche de Darty en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits dans son développement à long terme. Avec « C'est parti pour durer », Darty souhaite valoriser et mettre en cohérence ses offres et services permettant de faire durer ses produits plus longtemps, comme l'abonnement à la réparation et l'entretien en illimité Darty Max, dispositif central de l'engagement du Groupe, mais également le « Choix Durable », l'offre seconde vie et son service de reprise d'appareils et leur recyclage, sans oublier le service après-vente reconnu depuis près de 50 ans pour sa qualité.

Fnac & Moi, pour récompenser les actes de consommation responsable

Le Groupe est convaincu que l'attachement des clients à une enseigne par aussi par une reconnaissance de la fidélité qui soit en cohérence avec les engagements de la marque. Accompagner les clients, au-delà de l'achat du produit, vers un choix éclairé et un usage durable, c'est la promesse à laquelle répond aujourd'hui le dispositif Fnac & moi.

Deux avantages historiques de la fidélité, la cagnotte et le Pass partenaires, ont donc été ouverts à un plus grand nombre de clients pour accompagner plus longtemps leur relation à l'enseigne : l'ensemble des adhérents Fnac, Fnac+ et des abonnés aux services Pack Sérénité et Office 365 bénéficient désormais de Fnac & moi.

La cagnotte fidélité s'est également enrichie de nouvelles possibilités qui ont pour objectif de récompenser des actions positives réalisées par les clients. Plusieurs études clients ont permis de définir huit actes, attractifs et différenciants pour les clients, caractéristiques d'une consommation plus responsable : l'achat d'un produit durable (produits « Choix Durable » ou avec indice de réparabilité entre 8 et 10), l'achat d'un produit seconde vie via les vendeurs Fnac seconde vie et Darty seconde vie, le geste de rapporter un produit seconde vie en magasin ou encore le dépôt d'un avis produit sur fnac.com via le partenaire « Avis Vérifiés ».

(1) Contrat climat : le contrat climat formalise les engagements des entreprises pour diminuer l'empreinte carbone de leurs communications commerciales.



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Réduire les impacts du Groupe sur le climat et la biodiversité

Sensibiliser les citoyens, les élus et les clients à la réparation grâce aux Journées Nationales de la Réparation

Convaincu de la nécessité de faire évoluer les modèles de consommation vers une économie circulaire, Fnac Darty a été mécène de la première édition des Journées nationales de la réparation du 20 au 22 octobre 2023. Organisées par l'association

HOP (Halte à l'Obsolescence Programmée) et Make.org Foundation, ces journées ont été l'occasion de sensibiliser les élus et les citoyens aux enjeux de la réparation via différents ateliers, conférences ou débats. Le Groupe y a largement contribué en organisant près de 250 événements en France au sein de ses magasins et ateliers (grand jeu de la réparation, ateliers de diagnostic et des démonstrations).

2.3 / Réduire les impacts du Groupe sur le climat et la biodiversité

Contexte et tendances

En 2015, l'Accord de Paris sur le climat de la COP 21 a défini des objectifs pour maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2 °C en 2100 par rapport aux températures de la période préindustrielle, et de tendre vers 1,5 °C.

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

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

Cette gestion intégrée des enjeux climatiques a été saluée par le CDP (*ex-Carbon Disclosure Project*) : en 2023, le Groupe a maintenu sa note de A-. Avec une note au-dessus de la moyenne des entreprises européennes (B-) et de la moyenne du secteur de la distribution spécialisée (C), Fnac Darty est classé pour la deuxième année consécutive dans la catégorie « Leadership ».

Risques

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

Opportunités

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

Leviers activés par Fnac Darty

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

Performances 2023 et suivi des objectifs

- **KPI : 60 600 tCO₂eq générées par l'énergie des sites et les transports** (baisse de - 26 % vs 2019)
 - *Objectif (Everyday) : - 50 % d'ici 2030 vs 2019*
- CDP : A-
- Baisse de 15,5 % des consommations électriques en France – hors N&D (*en degré-jour unifié*)
- 51 % d'électricité d'origine renouvelable dans le mix de consommation
- 22 % des flux de transport entrepôts-magasins désormais bas-carbone

Fnac Darty présente dans ce chapitre une synthèse des différents niveaux d'intégration de l'enjeu climat dans la stratégie et la gouvernance du Groupe, selon les recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD – voir table de concordance en section 7.7.7 du présent Document d'enregistrement universel).

Ce chapitre présente également la synthèse du plan de transition du Groupe.

Ce chapitre répond également aux obligations de publication contenues dans la taxonomie européenne des activités durables ou « Taxonomie », conformément au Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables au sein de l'Union européenne (section 2.3.4 du présent Document d'enregistrement universel).

2.3.1 / Gouvernance et gestion des risques

2.3.1.1 / Une gouvernance dédiée

Fnac Darty a structuré sa gouvernance afin d'aborder stratégiquement les enjeux climatiques, pour répondre aux risques physiques et de transition liés au réchauffement climatique. Ces enjeux sont analysés et pilotés au sein de plusieurs instances (voir aussi la section 2.1.1 du présent Document d'enregistrement universel) et par de multiples acteurs de l'entreprise.

Rôle et responsabilités

Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le comité RSES examine trois fois par an la stratégie RSE et la trajectoire bas-carbone du Groupe ; il émet des recommandations et reporte au conseil tout élément qu'il juge saillant pour éclairer la stratégie globale de l'entreprise. ■ Le comité d'audit du conseil d'administration, dans le cadre de la revue de la cartographie des risques du Groupe, examine notamment le risque d'une mauvaise intégration des enjeux climatiques dans la stratégie, et émet ses recommandations.
Comité exécutif	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le comité exécutif étudie, aussi souvent qu'il le juge nécessaire, les politiques et les orientations stratégiques liées au climat, dans une démarche d'intégration de ces enjeux dans la mise en œuvre de la stratégie Everyday. ■ Le Directeur Général incarne les engagements RSE du Groupe et est décisionnaire pour tout projet d'investissement visant à répondre à des risques ou opportunités majeurs liées au climat. ■ La secrétaire générale en charge de la gouvernance et de la RSE, le directeur des services et opérations et le directeur commercial, en tant que sponsors de la stratégie climat du Groupe, examinent régulièrement les performances climat des filières opérationnelles, insufflent de nouveaux projets et s'assurent de la bonne adéquation entre les ambitions et les ressources de l'entreprise.
Comité climat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le comité exécutif y est représenté par le directeur des services et opérations et la secrétaire générale en charge de la gouvernance et de la RSE, et depuis 2022, par le directeur commercial, responsable du suivi des objectifs climat liés aux produits. ■ Créé en 2019, il se réunit trois fois par an pour suivre la trajectoire des émissions de CO₂, pour élaborer des plans d'action et suivre les feuilles de route des différentes filières opérationnelles.
Relais métiers et filiales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Afin de déployer la stratégie bas-carbone du Groupe, des responsables ont été nommés dans chaque direction concernée et dans chaque pays où opère Fnac Darty (Belgique, Suisse, Espagne, Portugal). Ces relais sont notamment responsables de la mesure des impacts CO₂ de leurs activités, du pilotage de leur feuille de route bas-carbone et du suivi de leurs objectifs respectif.
Direction RSE Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Au sein du Secrétariat général, la direction de la RSE coordonne le reporting des émissions de CO₂ et le suivi des feuilles de route, la cartographie des risques et opportunités liés au climat.

Rôle et responsabilités

Directions « support »

Le comité climat fait régulièrement appel à l'expertise d'autres directions pour identifier, évaluer et répondre à ses risques et opportunités liés au climat :

- la direction financière est responsable du reporting Taxonomie et travaille conjointement avec la direction RSE pour quantifier les risques et opportunités liés au climat ;
- la direction des affaires publiques et la direction juridique assurent une veille active des évolutions réglementaires liées au climat, et collaborent avec la direction de la RSE dans le dialogue avec les pouvoirs publics sur divers enjeux associés ;
- la direction des risques Groupe évalue la gestion de certains risques liés au climat ;
- la direction de la communication financière assure une bonne adéquation entre les informations publiées par le Groupe et les attentes croissantes des investisseurs concernant l'intégration des enjeux climatiques dans la stratégie ;
- la direction Technique et Maintenance pilote le système de management de l'énergie et apporte son expertise sur les sujets liés à l'énergie et aux bâtiments ;
- la direction de la stratégie et de la transformation du Groupe veille au déploiement et à la réussite du plan stratégique Everyday, et à ce titre suit certains indicateurs clés de performance communs à la stratégie climat de Fnac Darty ;
- la direction des achats indirects, dans le cadre de sa politique d'achats responsables, participe activement à décarboner certaines activités du Groupe, notamment via les achats de transport et d'énergie.

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

Dans le cadre de sa stratégie climat, Fnac Darty identifie, évalue et répond à des risques physiques et des risques de transition mais saisit également des opportunités liées au changement climatique. Partagée à tous les niveaux de l'entreprise, cette stratégie a largement contribué à l'intégration de ces enjeux dans les orientations stratégiques du plan Everyday. Ainsi, en inscrivant la durabilité au cœur des axes prioritaires des prochaines années, le Groupe reconnaît que le changement climatique sera un des principaux facteurs de mutations de la société – et par conséquent de ses activités – pour les années à venir.

Le Groupe a mis en place une analyse spécifique pour les risques liés au climat, avec une approche multidisciplinaire. Dans sa gestion des risques liés au climat, Fnac Darty prend en compte les impacts du changement climatique pour son organisation, et les impacts de ses activités sur le changement climatique. Cette démarche sous l'angle de la double matérialité est opérée à plusieurs niveaux de l'entreprise :

- risques liés aux impacts du changement climatique sur le Groupe : les analyses de risque liés au climat nourrissent la cartographie des risques Groupe, qui reconnaît les enjeux climatiques comme un facteur de risque important pour Fnac Darty (voir chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel). De fait, ils suivent le rythme de revue et de révision des risques Groupe. Cette cartographie est présentée de façon détaillée au comité d'audit puis validée par le conseil d'administration une fois par an. Les enjeux identifiés font l'objet de plans d'action visant à éviter, atténuer ou transférer les risques. Ils sont principalement suivis par le comité climat du Groupe. Les opportunités liées au climat sont au cœur de l'action du comité durabilité, porté principalement par la direction commerciale et la direction des services ;

- risques liés aux impacts des activités du Groupe sur le changement climatique : les risques d'atteintes graves à l'environnement, dont plusieurs risques liés à l'aggravation du changement climatique, sont suivis dans le cadre du plan de vigilance et dans le cadre du suivi régulier de la trajectoire bas-carbone par le comité climat.

Synthèse des principaux risques et opportunités liés au climat (matérialité financière)

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

Pour mesurer l'impact potentiel ou réel des risques/opportunités, Fnac Darty s'appuie sur plusieurs scénarios et plusieurs horizons de temps :

- risques physiques (2030 et 2050) : IPCC RCP 8.5 *Warming Scenario* ;
- risques de transition : Transition(s) 2050, Ademe. Les hypothèses privilégiées par le Groupe sont des réglementations et fiscalité carbone croissantes, une hausse du coût des matières premières et de l'énergie, et une évolution lente mais durable des changements de comportement des consommateurs.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Réduire les impacts du Groupe sur le climat et la biodiversité

Facteurs de risque/opportunités	Description	Impact potentiel	Horizon*
Risques de transition			
Risques réglementaires En raison de ses activités et de son statut d'entreprise cotée, le Groupe est exposé à des risques induits par la volonté des gouvernements et de l'Europe de légiférer pour parvenir aux objectifs nationaux et européens de réduction des émissions de CO ₂ , notamment la neutralité carbone d'ici 2050.	Restrictions de circulation et autres réglementations liées au renouvellement de la flotte d'entreprise : loi d'orientation des mobilités (zones à faibles émissions, quotas de véhicules 100 % électriques ou hybrides rechargeables)	++	CT
	Obligation d'amélioration de la performance énergétique des bâtiments (périmètre France) : le décret tertiaire (loi Élan) a fixé des objectifs de réduction des consommations énergétiques pour les bâtiments tertiaires (- 40 % d'ici 2030)	++	MT
	Volatilité des prix de l'énergie liée en partie à la baisse des crédits carbone, et potentielle hausse des coûts du transport et de l'énergie en raison des réformes du marché européen du carbone	+	CT
Risques de marché En réponse à la crise climatique, l'offre et la demande de certains produits et services évoluent fortement.	Modification des comportements des consommateurs, qui réduisent leur consommation ou privilégient des canaux de distribution ou des acteurs alternatifs (seconde main, marques engagées, etc.) pour des considérations écologiques	+	MT
Risques physiques			
Risques aigus Le changement climatique s'accompagne de phénomènes météorologiques extrêmes : canicules, inondations, tempêtes...	Hausse de la facture énergétique, liée à l'augmentation des besoins en refroidissement	+	MT
	Perte de productivité voire arrêts temporaires du travail sur les sites logistiques (entrepôts, plateformes de livraison, sites SAV)	+	LT
	Dégâts matériels sur les infrastructures du Groupe	Non évalué	
	Perturbation des chaînes d'approvisionnement liés à des phénomènes météorologiques extrêmes ou une raréfaction des ressources liés à la déformation du climat	Non évalué	
Opportunités			
Opportunités liées aux produits et services bas-carbone ou facilitant la transition énergétique	Accès à de nouveaux marchés liés à la transition écologique des consommateurs	+	CT
	Diversification des activités grâce à l'émergence de nouvelles attentes des consommateurs	+	CT
	Amélioration de l'image de marque et de la marque employeur	+	CT

* CT : Court terme, MT : Moyen terme, LT : Long terme.

2.3.2 / Stratégie climat et objectifs

Le secteur de la distribution spécialisée n'est pas considéré comme un secteur à fort enjeu climatique. Toutefois, une veille stratégique et de nombreuses études prospectives, notamment relatives à l'évolution des comportements des consommateurs, ont fait évoluer la stratégie du Groupe.

Pour atténuer, mais également s'adapter au changement climatique, le Groupe agit sur trois grandes catégories d'émissions : l'énergie, les transports et les produits vendus. Les émissions couvertes par les catégories énergie/transport correspondent à 100 % des scopes 1 et 2 du bilan carbone, tandis que les émissions liées aux produits vendus (phase de fabrication et d'utilisation) correspondent à 92 % du scope 3 du bilan carbone de Fnac Darty.

Fnac Darty s'est aligné sur la trajectoire la plus ambitieuse de l'Accord de Paris (+ 1,5 °C à horizon 2100) pour réduire ses émissions les plus directes (scope 1 et scope 2) et ses émissions indirectes (scope 3). Des objectifs ont été définis et validés par la *Science-Based Target initiative* en 2022 :

- **réduire de 50 % les émissions de scope 1 et 2 à horizon 2030 vs 2019 ;**
- **réduire de 22 % par produit vendu ⁽¹⁾ les émissions liées à l'utilisation des produits d'ici 2030 vs 2019 ;**
- **les fournisseurs représentant 80 % des émissions de CO₂ liées à la fabrication des produits auront défini des objectifs alignés sur la science d'ici 2026.**

(1) Les produits considérés sont les produits électriques et électroniques (électroménagers et produits techniques) ; les produits de diversification (Mobilité Urbaine, Jeux & Jouets...) sont exclus du périmètre retenu pour le dénominateur.

Objectif Science-Based Target

Périmètre : Groupe

	2019	2023	Δ vs 2019
Réduire de 50 % les émissions de scope 1 et 2 d'ici 2030 vs 2019 ✓^(a) (en ktCO₂eq)	28,4	17,6	- 38 %
Réduire de 22 % par produit vendu les émissions liées à l'utilisation des produits d'ici 2030 vs 2019 (en kgCO ₂ eq/produit)	33,6	30,3	- 10 %
Les fournisseurs représentant 80 % des émissions de CO ₂ liées à la fabrication des produits auront défini des objectifs alignés sur la science d'ici 2026	36 %	60,5 %	24,5 pts

(a) ✓ Les indicateurs marqués de ce symbole ont fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant.

Ces objectifs coexistent avec l'objectif de réduction inscrit dans le plan stratégique en 2021 :

- **réduire de 50 % les émissions de CO₂ liées aux transports et à l'énergie des sites d'ici 2030 (par rapport à 2019).**

Objectif Everyday

Périmètre : Groupe (en tCO₂eq)

	2019	2022	2023	Δ vs N-1	Δ vs 2019
Émissions de CO₂ liées aux transports et à l'énergie ✓^(a)	82 321	68 215	60 579	- 11 %	- 26 %
Dont scopes 1 et 2 ✓ ^(a)	28 357	20 406	17 555	- 8 %	- 16 %
Dont scope 3 ✓ ^(a)	53 965	47 809	43 023	- 10 %	- 20 %
Émissions de GES liées aux transports et à l'énergie/chiffre d'affaires	11,2	8,6	7,7	- 10 %	- 31 %

(a) ✓ Les indicateurs marqués de ce symbole ont fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant.

L'enjeu lié à la performance énergétique des sites a également été revu à la hausse sur l'axe des enjeux prioritaires. Un objectif spécifique a été pris sur ce dernier enjeu pour le périmètre France, en réponse à cette attente et à l'appel des pouvoirs publics à mettre en place un plan de sobriété :

- **réduire de 15 %⁽¹⁾ les consommations électriques des sites Fnac et Darty en France d'ici 2024 par rapport à 2022.**

Périmètre : Fnac Darty France

	2023	Δ vs 2022
Consommation d'électricité⁽¹⁾ en GWh	114,14	- 15,5 %

D'autres objectifs inscrits dans le plan stratégique Everyday permettent indirectement de mesurer les performances du Groupe dans sa transition climatique, puisque les actions du Groupe pour allonger la durée de vie des produits permettent d'éviter des émissions de GES :

- **atteindre un score de durabilité de 135 d'ici 2025 (voir la section 2.2.1.1 du présent Document d'enregistrement universel) ;**

- **atteindre 2,5 millions de produits réparés⁽²⁾ d'ici 2025 (voir la section 2.2.2 du présent Document d'enregistrement universel).**

Ainsi, les ambitions de Fnac Darty pour la durabilité des produits illustrent l'engagement du Groupe à agir sur les catégories d'émission les plus importantes de son bilan carbone total : la fabrication des produits neufs distribués par ses enseignes et l'utilisation de ces produits.

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

(2) Voir note méthodologique en section 2.7 du présent Document d'enregistrement universel.

2.3.3 / Plans d'action et performance

2.3.3.1 / Synthèse des émissions de GES (scopes 1, 2 et 3)

Le périmètre du bilan carbone correspond au périmètre financier, et inclut la majeure partie des émissions de GES liées à l'activité des franchises du Groupe⁽¹⁾. Les émissions sont présentées en milliers de tonnes de CO₂ équivalent (ktCO₂eq).

	2019	2022	2023	Δ vs N-1	Δ vs 2019	% des émissions relatives à chaque scope
1.1 Sources fixes de combustion ✓ ^(a)	5,4	4,6	4,0	- 13 %	- 26 %	0,12 %
1.2 Sources mobiles de combustion ✓ ^(a)	11,3	11,6	11,8	2 %	4 %	0,35 %
1.4 Émissions directes fugitives ✓ ^(a)	3,2	2,1	1,0	- 53 %	- 70 %	0,03 %
Scope 1 : émissions directes	19,9	18,3	16,8	- 8 %	- 16 %	0,49 %
2.1 Consommation d'électricité ✓ ^(a) (en market-based ^(b))	8,3	2,0	0,7	- 62 %	- 91 %	0,02 %
2.2 Consommation de vapeur, chaleur ou froid ✓ ^(a)	0,1	0,2	0,1	- 20 %	8 %	0 %
Scope 2 : émissions indirectes liées à l'énergie	8,4	2,1	0,9	- 59 %	- 90 %	0,03 %
3.1 Produits et services achetés	2 511,7	2 177,1	2 124,0	- 2 %	- 15 %	62,47 %
<i>dont achats directs</i>	2 400,8	2 062,9	2 006,6	- 3 %	- 16 %	59,32 %
<i>dont achats indirects</i>	110,9	114,2	117,4	3 %	6 %	3,45 %
3.2 Biens immobilisés	52,3	31,3	23,9	- 40 %	- 54 %	0,70 %
3.3 Émissions liées aux combustibles et à l'énergie ✓ ^(a)	8,0	6,5	6,3	- 4 %	- 21 %	0,19 %
3.4 Transport amont et distribution ✓ ^(a)	86,9	74,0	69,3	- 6 %	- 20 %	2,04 %
3.5 Déchets générés	124,4	102,2	93,3	- 9 %	- 25 %	2,74 %
3.6 Déplacements professionnels	1,2	0,8	1,0	21 %	- 17 %	0,03 %
3.7 Déplacements domicile travail	41,3	39,9	35,1	- 12 %	- 15 %	1,03 %
3.9 Transport aval et distribution ✓ ^(a)	12,9	14,1	12,9	- 8 %	0 %	0,38 %
3.11 Utilisation des produits vendus	1 256,8	1 059,1	992,7	- 6 %	- 21 %	29,20 %
3.12 Fin de vie des produits vendus	23,3	23,5	22,4	- 5 %	- 4 %	0,66 %
3.14 Franchises	1,7	1,7	1,2	- 31 %	- 29 %	0,04 %
Scope 3 : autres émissions indirectes	4 120,7	3 530,2	3 382,2	- 4 %	- 18 %	99,48 %
BILAN CARBONE	4 149,0	3 550,6	3 399,9	- 4 %	- 18 %	100 %
INTENSITÉ CARBONE (en tCO₂/chiffre d'affaires)	0,56	0,45	0,43	- 3 %	- 23 %	

(a) ✓ Les indicateurs marqués de ce symbole ont fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant.

(b) Les émissions en location-based sont disponibles dans la synthèse des indicateurs en section 2.8 du présent Document d'enregistrement universel.

(1) Les émissions incluses sont : les émissions de GES liées aux consommations énergétiques (poste 3.14), les émissions de GES liées à la fabrication, le transport, l'utilisation et la fin de vie des produits achetés par les franchises à la centrale d'achat du Groupe et distribués par les magasins franchisés (postes 1.1, 3.1, 3.4, 3.7, 3.8 et 3.9).

Les émissions de GES générées par le déplacement des clients en magasin étant significatives, Fnac Darty mesure également ce poste d'émissions⁽¹⁾. Un retour fort des clients en magasin explique la hausse constatée en 2023.

Périmètre : Groupe (hors franchises)	2019	2021	2022	2023	Δ vs N-1	Δ vs 2019
Déplacements des clients en magasin (en ktCO ₂ eq)	591,0	490,3	481,6	526,9	10 %	- 10 %

Les méthodologies de calcul et hypothèses sont détaillées dans la note méthodologique disponible en section 2.7 du présent Document d'enregistrement universel.

La répartition des émissions de GES des scopes 1 et 2 par pays est disponible dans la synthèse des indicateurs extra-financiers en section 2.8 du présent Document d'enregistrement universel.

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

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

Stratégie de transition	Leviers et plans d'actions
Réduire les consommations liées à l'éclairage	<p>Investissement dans l'éclairage LED : en 2022, afin d'accélérer la finalisation de cette modernisation, le Groupe a acté le déblocage d'investissements significatifs avec pour objectif le remplacement de l'éclairage avec la technologie LED. 137 magasins ont ainsi bénéficié de ces travaux au cours de l'année 2023.</p> <p>Restriction du fonctionnement des enseignes extérieurs lumineuses et des vitrines : Fnac Darty a également acté l'extinction des enseignes lumineuses et des vitrines dès la fermeture des magasins.</p> <p>Amélioration de l'éclairage réduit des magasins : Fnac Darty a entamé une campagne de mise à niveau de l'éclairage réduit (1/3 des luminaires) afin qu'il soit systématiquement utilisé avant et après l'accueil du public dans les magasins.</p>
Réduire les consommations liées au chauffage et à la climatisation	<p>Nouvelles consignes de température (maximum 19 °C en hiver/26 °C en été).</p> <p>Poursuite des investissements dans la modernisation des équipements : dans le cadre du renouvellement de ses systèmes de climatisation et de chauffage, Fnac Darty privilégie des systèmes moins énergivores et renforce ses opérations de maintenance pour éviter des surconsommations énergétiques.</p>
Mesurer, régler, piloter	<p>Déploiement d'un système de management de l'énergie : afin d'inscrire dans la durée une démarche de progrès continu pour l'énergie consommée par les sites, le Groupe en France a commencé à déployer un système de management de l'énergie (SMEn). Cette démarche a conduit à définir une politique énergétique partagée à l'ensemble des collaborateurs en novembre 2023, des objectifs et des indicateurs de performance, et à mettre en place une organisation dédiée.</p> <p>Investissements dans la GTB/GTC, notamment en entrepôt : en 2022, le Groupe a acté la dernière phase d'amélioration de ses outils de pilotage, avec pour objectif de 100 % du parc magasin doté d'une GTB performante d'ici 2024.</p> <p>Déploiement d'un outil de gestion de l'énergie : dans la perspective du décret tertiaire et de l'ISO 50001, le Groupe s'est doté d'un outil plus robuste de collecte et d'analyse des données de consommation d'énergie.</p>

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

Avec plus de 1 600 000 m² d'entrepôts, de magasins et de bureaux, la consommation énergétique des sites du Groupe est un poste d'émissions de CO₂ conséquent : elles représentent plus de 30 % des émissions de scope 1 et 2. Pour réduire ces émissions et répondre aux risques liés à l'énergie (voir la section 2.3.3 du présent Document d'enregistrement universel), Fnac Darty agit sur deux axes : la réduction de ses consommations énergétiques et la décarbonation de son mix énergétique.

(1) Bien qu'optionnel dans le GHG Protocol, les émissions de GES liées aux déplacements des clients en magasin sont estimées par le Groupe car jugées significatives. Les déplacements de tous les visiteurs, qu'ils soient ou non passés en caisse, sont comptabilisés.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Réduire les impacts du Groupe sur le climat et la biodiversité

Stratégie de transition

Leviers et plans d'actions

Animer/sensibiliser

Référents RSE/énergie en magasin : en septembre 2023, le Groupe a mis en place un réseau de plus de 300 référents RSE en magasin. Grâce à la mise en place d'une plateforme dédiée, le Groupe peut dispenser des contenus de formation ludiques sur les sujets RSE comme sur le climat ou encore la sobriété énergétique. Les référents peuvent ensuite agir concrètement sur le terrain et sensibiliser leurs collègues présents sur site.

Animation des équipes via un Écoguide : afin d'ancrer la sobriété énergétique dans le quotidien des équipes, notamment en magasin, un guide a été élaboré et diffusé à l'ensemble des collaborateurs en France. Celui-ci précise les consignes liées à l'éclairage, au chauffage et aux divers équipements, et doit permettre à chacun d'être acteur du plan de sobriété.

Sensibilisation des collaborateurs et des clients : dans le cadre de la charte EcoWatt, Fnac Darty répond également à plusieurs engagements (faire connaître le dispositif EcoWatt et sensibiliser ses collaborateurs et ses clients aux écogestes).

Décarbonation du mix énergétique

Corporate Power Purchase Agreement : afin de réduire l'empreinte carbone liée à sa consommation énergétique, Fnac et Darty France ont fait le choix de recourir à des certificats de garantie d'origine traçables, notamment par le biais de contrats d'achat d'électricité en direct avec un producteur d'énergie renouvelable. Le Groupe a signé, début 2022, un *Corporate Purchase Agreement* portant sur la production d'un futur parc solaire dans le centre de la France. D'une puissance de 20 MW installée, ce parc solaire exploitée par Valeco a commencé à produire de l'électricité en avril 2023 ; cette consommation couvre environ 17 % de la consommation énergétique annuelle des sites de Fnac Darty.

Fnac Darty et Valeco ont été particulièrement attentifs à la protection de la biodiversité pour développer ce projet. La centrale est pâturée par un troupeau de brebis depuis le mois de mai. Différents suivis environnementaux auront lieu au printemps/été 2024 (suivi flore/habitats, suivi des oiseaux et des lépidoptères, suivi expérimental des chiroptères).

Ailleurs dans le Groupe, les filiales s'approvisionnent désormais presque exclusivement (99 %) en électricité d'origine renouvelable.

Performances 2023

	Périmètre ^(a)	Unité	2019	2022	2023	Δ vs 2022	Δ vs 2019
Électricité							
Consommation d'électricité	Groupe	GWh	194	185	162	- 13 %	- 17 %
	France	GWh	147	138	120	- 14 %	- 18 %
Consommations électriques ^(b) par m ²	Groupe	kWh/m ²	118	111	97	- 12 %	- 18 %
	France	kWh/m ²	114	106	92	- 13 %	- 19 %
Part d'électricité d'origine renouvelable	Groupe	%	24 %	47 %	51 %	4 pts	27 pts
	France	%	3 %	30 %	34 %	4 pts	31 pts
Autres énergies							
Consommation de gaz et biogaz	Groupe	GWh	28,8	25,2	22,8	- 10 %	- 21 %
	France	GWh	24,9	22,0	20,4	- 7 %	- 18 %
Consommation de chaleur et froid	Groupe	GWh	3,7	3,3	3,5	7 %	- 5 %
	France	GWh	1,9	1,6	1,5	- 7 %	- 23 %
Consommation de fioul domestique	Groupe	GWh	0,6	0,3	0,2	- 38 %	- 63 %
	France	GWh	0,07	0,01	0,01	92 %	- 82 %

(a) France : Fnac Darty France et Nature & Découvertes.

(b) Hors charges de véhicules.

	Périmètre ^(a)	Unité	2019	2022	2023	Δ vs 2022	Δ vs 2019
Scopes 1 et 2							
Émissions fugitives	Groupe	ktCO ₂ eq	3,2	2,1	1,0	- 53 %	- 70 %
	France	ktCO ₂ eq	2,5	1,4	0,4	- 69 %	- 83 %
Sources fixes de combustion (gaz, fioul)	Groupe	ktCO ₂ eq	5,4	4,6	4,0	- 13 %	- 26 %
	France	ktCO ₂ eq	4,5	3,8	3,5	- 9 %	- 22 %
Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, de chaleur et de froid ^(c)	Groupe	ktCO ₂ eq	8,4	2,1	0,8	- 63 %	- 91 %
	France	ktCO ₂ eq	6,2	2,1	0,7	- 66 %	- 89 %
Scope 3							
Autres émissions indirectes liées à l'énergie	Groupe	ktCO ₂ eq	5,3	3,7	3,4	- 7 %	- 35 %
	France	ktCO ₂ eq	3,9	2,5	2,5	- 3 %	- 36 %
Total							
Émissions de CO ₂ liées à la consommation énergétique des sites – scope 1	Groupe	ktCO ₂ eq	8,6	6,6	5,0	- 25 %	- 43 %
	France	ktCO ₂ eq	7,0	5,2	3,9	- 25 %	- 44 %
Émissions de CO ₂ liées à la consommation énergétique des sites – scope 2 ^(c)	Groupe	ktCO ₂ eq	8,4	2,1	0,8	- 63 %	- 91 %
	France	ktCO ₂ eq	6,2	2,1	0,7	- 66 %	- 89 %
Émissions de CO ₂ liées à la consommation énergétique des sites – scope 2 (<i>location-based</i>)	Groupe	ktCO ₂ eq	17,7	16,7	13,7	- 18 %	- 22 %
	France	ktCO ₂ eq	6,2	5,4	4,1	- 23 %	- 33 %
Émissions de CO ₂ liées à la consommation énergétique des sites – scope 3	Groupe	ktCO ₂ eq	5,3	3,7	3,4	- 7 %	- 35 %
	France	ktCO ₂ eq	3,9	2,5	2,5	- 3 %	- 36 %
Total – Émissions de CO₂ liées à la consommation énergétique des sites ^(d)	Groupe	ktCO₂eq	22,3	12,6	9,2	- 27 %	- 59 %
	France	ktCO₂eq	17,0	9,9	7,1	- 28 %	- 58 %
KPI : Émissions de CO₂ liées à la consommation énergétique des sites ^(d) par m² ✓	Groupe	kgCO₂eq/m²	13,6	7,5	5,5	- 27 %	- 60 %
	France	kgCO₂eq/m²	13,2	7,6	5,5	- 28 %	- 59 %

(a) France : Fnac Darty France et Nature & Découvertes.

(b) Hors charges de véhicules.

(c) Les émissions en « location-based » sont disponibles à la fin de ce chapitre, dans la synthèse des indicateurs de performance, en section 2.8 du présent Document d'enregistrement universel. Pour plus de détails, se référer à la note méthodologique, en section 2.7 du présent Document d'enregistrement universel).

(d) En market-based, hors véhicules électriques.

Commentaire sur les performances 2023 : ces performances sont le résultat des mesures de sobriété mises en place dès l'été 2022 : nouvelles consignes de températures, extinction des enseignes lumineuses et des vitrines à la fermeture des magasins, écogestes, etc. Elles sont aussi le fruit de la modernisation des équipements d'éclairage avec la LED et le déploiement massif de la GTB/GTC.

La baisse des émissions de GES associées à la consommation d'électricité relève également d'un changement important de sources d'électricité dans les achats.

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

Chaque jour, des milliers de produits transitent entre les entrepôts, les magasins, les plateformes de livraison, les centres de tri, les ateliers de réparation et les domiciles des clients. Compétence clé du Groupe, la logistique de Fnac Darty s'appuie sur des atouts considérables issus de la complémentarité entre ses enseignes. Toutefois, ces flux engendrent des impacts importants sur la qualité de l'air et le réchauffement climatique, et sont de fait visés par un nombre croissant de réglementations.

Pour répondre à ces risques et limiter l'impact de ces transports routiers sur la qualité de l'air, les nuisances sonores et le réchauffement climatique, le Groupe travaille, sous l'égide du

comité climat, à des stratégies de décarbonation de sa flotte et d'optimisation de ses flux, en coopération avec ses prestataires de transport.

Le Groupe concentre son action autour de trois axes : réduire les transports inutiles, décarboner les flottes en propre et celles des fournisseurs et adopter des comportements vertueux.

La stratégie de décarbonation consiste à privilégier la « bonne technologie au bon endroit » : selon les distances parcourues, les contraintes opérationnelles et technologiques, et les risques liés au développement des zones à faible émission, Fnac Darty a recours à un mix de plusieurs technologies : bioGNV, biocarburants⁽¹⁾, électrique, rail-route. Cette stratégie passe par un accompagnement des fournisseurs de transport et à la sélection de prestataires engagés dans la décarbonation de leur flotte.

Le tableau ci-dessous présente les principaux leviers activés pour parvenir aux objectifs fixés.

Stratégie de transition	Leviers et plans d'actions
Conversion des moyens de transport : renouveler la flotte en propre par des véhicules à faibles émissions	<p>■ Flotte SAV : chaque jour en France et en Belgique, les techniciens Darty et Vanden Borre réalisent plus de 2 300 interventions à domicile pour réparer les équipements en panne des clients.</p> <p>Actions 2022-2023 : dans le cadre du renouvellement régulier de sa flotte, la direction du SAV a privilégié des véhicules moins émetteurs en gaz à effet de serre et autres polluants. Une cinquantaine de véhicules électriques et près de 200 véhicules roulant au bioéthanol ont été déployés en 2023, ce qui représente environ 25 % de la flotte SAV.</p> <p>Stratégie 2024-2030 : avec une activité en forte hausse et qui devrait continuer d'augmenter, ainsi que de fortes contraintes (longueur des tournées, disponibilité des bornes de recharge pour véhicules électrique), la stratégie définie par la direction SAV est séquencée. À court terme, en transition, le Groupe entend recourir aux véhicules roulant au bioéthanol. En parallèle et de manière plus progressive, le renouvellement du parc se fera en priorité au profit de véhicules électriques, avec pour cible 100 % de véhicules électriques d'ici 2030.</p>
	<p>■ Livraison dernier kilomètre : Fnac Darty dispose d'un important réseau de plateformes de proximité internalisé, constitué d'environ 90 plateformes de livraison réparties sur l'ensemble du territoire en France. Depuis ces sites, les équipes du Groupe et les prestataires sous-traitants livrent et installent les équipements volumineux (gros électroménager et grandes télévisions) au domicile des clients, et récupèrent leurs anciens appareils dans le cadre de la reprise réglementaire et du nouveau service de collecte gratuite d'appareils gros électroménagers.</p> <p>Actions 2022-2023 : le Groupe a investi dans des véhicules bas-carbone : fin 2023, 5 camions GNV ont été livrés, en complément des 34 déjà sur la route, ce qui porte la proportion de véhicules bas-carbone de cette filière à environ 7,6 %.</p> <p>Stratégie 2024-2030 : en raison de fortes contraintes opérationnelles (poids des marchandises transportées, longueur des tournées), la transformation de la flotte de livraison des appareils gros électroménagers est un défi pour le Groupe. Toutefois, en s'appuyant sur les développements technologiques prévus dans les prochaines années, une trajectoire est en cours d'élaboration. Elle devrait se baser sur plusieurs technologies : le biométhane, l'électricité, et, vers la fin de la décennie, l'hydrogène.</p>
	<p>■ Véhicules de fonction et de services : pour l'animation de son réseau de magasin et dans le cadre de sa politique salariale, le Groupe exploite une large flotte de véhicules de fonction et de services.</p> <p>Actions 2022-2023 : le Groupe a fait évoluer son catalogue de véhicules, en stoppant le référencement de nouveaux véhicules diesel et en introduisant une plus large variété de véhicules à plus faibles émissions (électriques, hybrides).</p> <p>Stratégie 2024-2030 : Fnac Darty entend définir en 2024 une stratégie de décarbonation pour cette flotte composée majoritairement de véhicules légers.</p>

(1) En raison des impacts des biocarburants de première génération en termes de changement d'affectation des sols, le recours à ce carburant est envisagé comme une solution à court terme, dans l'attente d'une production plus massive de biocarburants de deuxième ou troisième génération.



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Réduire les impacts du Groupe sur le climat et la biodiversité

Stratégie de transition

Leviers et plans d'actions

Conversion des moyens de transport : privilégier des prestataires de transport engagés dans des démarches environnementales et opérant ou investissant dans des flottes moins carbonées

■ **Transport entrepôt-magasin** : le transport magasin concerne les flux de réapprovisionnement entre les entrepôts du Groupe et ses magasins, intégrés et franchisés. En 2021, la direction des transports France s'est engagée dans l'initiative FRET 21, portée par l'Ademe^(a) et l'Association et Union des transports français, avec pour engagement d'éviter 10 % d'émissions de CO₂ entre 2020 et 2023. L'objectif a été largement atteint. Fin 2023, 22 % de la flotte des transporteurs étaient bas-carbone.

Actions 2023 : le Groupe a poursuivi le déploiement de l'utilisation des biocarburants sur les hubs de province, le déploiement des biocarburants sur le périmètre des tournées (16 tournées depuis 2023). Par ailleurs, les magasins du centre-ville de Lyon et de Lille sont désormais livrés en véhicule électriques et les trajets retours du hub PACA sont effectués en rail-route.

Stratégie 2024-2030 : avec une approche différenciée selon les flux (traction, distribution, tournées, inter-entrepôts) et selon les zones géographiques (urbaines, rurales), Fnac Darty travaille avec ses transporteurs pour augmenter la part d'utilisation des biocarburants et du biogaz sur les longues distances et de camions électriques sur les courtes distances.

■ **Transport E-Commerce** : ce flux concerne les colis livrés par des transporteurs messagers. Grâce à son modèle omnicanal, Fnac Darty propose une offre de livraison diversifiée : les colis peuvent être livrés au domicile des clients, dans un magasin du Groupe ou d'autres points de retrait. Ils sont livrés depuis les entrepôts, ou directement depuis les magasins quand les produits commandés sont en stock. Le modèle omnicanal du Groupe lui permet de réduire cet impact : de nombreux produits commandés sur internet sont récupérés par les clients en magasin, dans le cadre du click&collect (délivrance du colis à partir des stocks du magasin) et suivent les flux de réapprovisionnement des magasins, fortement optimisés. Pour les colis livrés au domicile des clients ou en « point relais » par des transporteurs messagers, le Groupe privilégie des prestataires dont les émissions de GES sont compensées, ou qui investissent dans la décarbonation de leur flotte.

Actions 2022-2023 : le Groupe a réalisé des tests de livraison urbaine à vélo, dans un premier temps à Paris.

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

Stratégie 2024-2030 : Fnac Darty entend développer des services de livraison décarbonés, comme la livraison urbaine à vélo. Le Groupe continuera d'agir auprès de ses fournisseurs afin de les inciter à décarboner leur flotte.

Réduire les transports inutiles : développer fortement la réparation à distance

■ **SAV** : le Groupe poursuit le déploiement de cellules de réparation à distance animées par des techniciens SAV chargés de mieux qualifier les pannes afin de permettre la réparation en une seule fois (bon diagnostic et commande des pièces détachées associées à ce diagnostic), voire de réparer en accompagnant le client à distance.

Stratégie 2024-2030 : le Groupe entend continuer de former et animer les conseillers des comptoirs SAV en magasin, pour améliorer le « filtering » et ainsi éviter l'expédition de produits en atelier (réparations simples sur place, conseils d'usage et d'entretien...). Le développement d'outils métiers, et notamment de la base de connaissance intelligente Saavy, doit permettre de mieux diagnostiquer, mieux anticiper les pièces détachées nécessaires, ou réparer du premier coup.

Réduire les transports inutiles : réduire les échecs de livraison et optimiser les retours

■ **Livraison** : en parallèle, le Groupe continue d'œuvrer pour réduire les échecs de livraison en agissant sur leurs causes : client absent, changement d'avis du client, mauvaise qualification de l'installation (encastrable/non encastrable) nécessitant un changement de commande, mauvaise qualification des contraintes de livraison (envoi d'un mono-équipage à une adresse nécessitant de porter l'équipement par exemple).

Adopter des comportements vertueux : écoconduite, optimisation des distances et des chargements

■ **Livraison** : un vaste projet d'écoconduite a également été déployé en 2023, avec l'introduction de boîtiers télématiques dans les camions. Afin d'optimiser les distances et les chargements, le Groupe commence également à développer la livraison pour compte de tiers et a lancé en 2023 la collecte gratuite des déchets d'équipements électriques et électroniques en partenariat avec Ecosystem (voir aussi 2.2.4.1).

(a) Agence française de la transition énergétique.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Réduire les impacts du Groupe sur le climat et la biodiversité

Performances 2023

		Périmètre ^(a)	Unité	2019	2022	2023	Δ vs 2022	Δ vs 2019
Transport entrepôt- magasins ^(b)	Émissions de GES Scope 3	Groupe	ktCO ₂ eq	29,5	22,7	19,6	- 14 %	- 34 %
		France	ktCO ₂ eq	24,8	17,8	15,5	- 13 %	- 38 %
	KPI : Émissions de CO₂ par palette transportée ✓	Groupe	kgCO₂/palette	n. d.	14,2	12,7	- 10 %	n. d.
		France	kgCO₂/palette	18,0	12,9	11,7	- 9 %	- 35 %
E-Commerce ^(c)	Émissions de GES Scope 3	Groupe	ktCO ₂ eq	6,0	7,2	6,6	- 8 %	10 %
		France	ktCO ₂ eq	5,4	6,1	5,5	- 9 %	2 %
	KPI : Émissions de CO₂ par colis ✓	Groupe	kgCO₂/colis	0,52	0,49	0,47	- 4 %	- 10 %
		France	kgCO₂/colis	0,53	0,51	0,50	- 2 %	- 6 %
Livraison du dernier kilomètre	Émissions de GES Scope 3	Groupe	ktCO ₂ eq	13,0	13,7	12,5	- 9 %	- 3 %
		France	ktCO ₂ eq	10,9	11,6	10,6	- 8 %	- 3 %
	KPI : Émissions de CO₂ par livraison ✓	Groupe	kgCO₂/ livraison	6,5	6,7	7,1	7 %	10 %
		France	kgCO₂/ livraison	6,2	6,8	6,9	1 %	10 %
Déplacements SAV	Émissions de GES Scopes 1 et 3	Groupe	ktCO ₂ eq	4,9	6,1	6,4	6 %	31 %
		France	ktCO ₂ eq	4,4	5,7	6,0	5 %	36 %
	KPI : Émissions de CO₂ par intervention ✓	Groupe	kgCO₂/ intervention	6,5	7,2	7,4	2 %	14 %
		France	kgCO₂/ intervention	6,3	7,3	7,4	1 %	18 %
Flux ateliers SAV	Émissions de GES Scopes 1 et 3	Groupe	ktCO ₂ eq	2,3	2,1	2,1	- 1 %	- 9 %
		France	ktCO ₂ eq	2,3	2,1	2,1	- 1 %	- 9 %
	KPI : Émissions de CO₂ par produit à réparer ✓	Groupe	kgCO₂/produit	2,7	3,0	2,8	- 5 %	4 %
		France	kgCO₂/produit	3,3	3,2	3,0	- 5 %	- 9 %
Déplacements professionnels ^(d)	Émissions de GES Scopes 1 et 3	Groupe	ktCO ₂ eq	4,3	3,8	4,2	10 %	- 4 %
		France	ktCO ₂ eq	3,4	2,8	3,0	10 %	- 11 %
	KPI : Émissions de CO₂ par salarié ✓	Groupe	kgCO₂/salarié	172	155	173	12 %	1 %
		France	kgCO₂/salarié	182	146	167	14 %	- 8 %
Transports ^(e)	Émissions de GES Scope 1	Groupe	ktCO ₂ eq	11,3	11,6	11,8	2 %	4 %
		France	ktCO ₂ eq	9,4	9,8	10,0	2 %	6 %
	Émissions de GES Scope 2	Groupe	ktCO ₂ eq	48,7	44,1	39,6	- 10 %	- 19 %
		France	ktCO ₂ eq	41,9	36,4	32,8	- 10 %	- 22 %
	Émissions de GES Scope 3	Groupe	ktCO ₂ eq	60,0	55,7	51,4	- 8 %	- 14 %
		France	ktCO ₂ eq	51,3	46,2	42,8	- 7 %	- 17 %

(a) France = Fnac Darty France et Nature & Découvertes.

(b) Franchises incluses (car réapprovisionnées par le Groupe), hors amont usines-entrepôts, dont les coûts sont supportés par les fournisseurs.

(c) Sur le périmètre Fnac Darty France, les méthodes de calcul de deux transporteurs majeurs ont évolué en 2023 et vont nécessiter un retraitement des données historiques. Pour 2023, les facteurs d'émission de 2022 ont été appliqués.

(d) Sur le périmètre Fnac Darty France, la donnée 2022 a été retraitée suite à des doublons constatés dans les données de consommation de carburant de la flotte de véhicules de fonction et de service.

(e) Données 2019 à 2022 retraitées pour intégration des flux inter-entrepôts et flux vers les entrepôts des filiales.

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

Dans une démarche de progrès continu, le Groupe cherche à fiabiliser la mesure de ses émissions de CO₂ des autres postes du scope 3, à commencer par les postes d'émissions relatifs aux produits vendus, qui représentent 91 % de ses émissions indirectes.

Produits distribués sur tout leur cycle de vie

Le Groupe est pleinement conscient de l'empreinte carbone des produits qu'il distribue et de sa responsabilité à réduire l'impact sur le climat associé à son activité de distributeur.

Certains produits vendus par Fnac Darty sont particulièrement carbo-intensifs ; c'est le cas des appareils électroménagers et des produits techniques, en raison de leurs procédés de fabrication et des consommations énergétiques associées à leur utilisation. Limiter cet impact requiert d'importantes adaptations du modèle d'affaires et de la relation avec les fournisseurs, initiées depuis plusieurs années et renforcées depuis l'adoption du plan stratégique Everyday en 2021.

Sur ces produits en particulier, le Groupe fait évoluer son modèle économique pour le rendre plus circulaire et ainsi réduire ces impacts, notamment en allongeant leur durée de vie. Les actions décrites dans la section 2.2 du présent Document d'enregistrement universel, de la réparation au conseil en passant par la vente de produits d'occasion et la mise en avant de produits plus durables, contribuent ainsi concrètement à réduire les émissions de GES associées.

Stratégie de transition	Leviers et plans d'actions
Faire évoluer le modèle d'affaires du Groupe en privilégiant l'allongement de la durée de vie des produits au remplacement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer les services de réparation, notamment le service Darty Max (voir aussi section 2.2.2.1) ■ Promouvoir l'importance de la maintenance préventive des appareils (voir aussi section 2.2.2.2) ■ Développer la « seconde vie » des produits (voir aussi section 2.2.3) Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> ■ 2,5 M^(a) de produits réparés en 2025 ■ 2 M d'abonnés Darty Max en 2025
Sélectionner, mettre en avant et inciter les clients à choisir des produits plus fiables, plus réparables et moins énergivores	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partager les données SAV avec nos clients à travers des informations objectives (voir aussi section 2.2.1) ■ Sensibiliser les clients sur l'importance de choisir des produits plus fiables et plus réparables, de maintenir leurs appareils électroménagers, de privilégier la réparation au remplacement, d'opter pour des produits de seconde vie et de confier leurs appareils aux filières de recyclage dédiées (voir aussi section 2.2) ■ Faire évoluer l'offre pour proposer des produits plus fiables, plus réparables, de seconde vie (voir aussi section 2.2.1.2) Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> ■ Score de durabilité à 135 en 2025 ■ SBT : Réduire de 22 % par produit vendu les émissions liées à l'utilisation des produits d'ici 2030 (vs 2019)
Inciter nos fournisseurs à concevoir des produits plus fiables, plus réparables et moins énergivores	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partager les données SAV avec les fournisseurs et dialoguer avec eux pour leur permettre de progresser (voir aussi section 2.2.1) Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> ■ Score de durabilité à 135 en 2025 ■ SBT : Réduire de 22 % par produit vendu les émissions liées à l'utilisation des produits d'ici 2030 (vs 2019)
Inciter nos fournisseurs à définir des objectifs alignés sur la science climatique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entretenir un dialogue constructif avec les fournisseurs (voir aussi section 2.2.1) Objectif : <ul style="list-style-type: none"> ■ Les fournisseurs représentant 80 % des émissions de CO₂ liées à la fabrication des produits auront défini des objectifs alignés sur la science d'ici 2026

(a) Voir note méthodologique en section 2.7 du présent Document d'enregistrement universel.

Performance 2023

	Périmètre ^(a)	Unité	2019	2022	2023	Δ vs 2022	Δ vs 2019
Émissions de CO₂ sur tout le cycle de vie des produits	Groupe		3 780,8	3 233,7	3 103,9	- 4 %	- 18 %
	France	ktCO₂eq	2 430,3	2 132,8	2 026,0	- 5 %	- 17 %
<i>dont fabrication</i>	<i>Groupe</i>		<i>2 400,8</i>	<i>2 062,9</i>	<i>2 006,6</i>	<i>- 3 %</i>	<i>- 16 %</i>
	<i>France</i>	<i>ktCO₂eq</i>	<i>1 649,0</i>	<i>1 458,4</i>	<i>1 439,1</i>	<i>- 1 %</i>	<i>- 13 %</i>
<i>dont transport amont et aval</i>	<i>Groupe</i>	<i>ktCO₂eq</i>	<i>99,9</i>	<i>88,2</i>	<i>82,2</i>	<i>- 7 %</i>	<i>- 18 %</i>
	<i>France</i>	<i>ktCO₂eq</i>	<i>82,8</i>	<i>71,3</i>	<i>67,0</i>	<i>- 6 %</i>	<i>- 19 %</i>
<i>dont utilisation</i>	<i>Groupe</i>	<i>ktCO₂eq</i>	<i>1 256,8</i>	<i>1 059,1</i>	<i>992,7</i>	<i>- 6 %</i>	<i>- 21 %</i>
	<i>France</i>	<i>ktCO₂eq</i>	<i>678,7</i>	<i>583,6</i>	<i>500,7</i>	<i>- 14 %</i>	<i>- 26 %</i>
<i>dont fin de vie des produits</i>	<i>Groupe</i>		<i>23,3</i>	<i>23,5</i>	<i>22,4</i>	<i>- 5 %</i>	<i>- 4 %</i>
	<i>France</i>	<i>ktCO₂eq</i>	<i>19,8</i>	<i>19,4</i>	<i>19,2</i>	<i>- 1 %</i>	<i>- 3 %</i>
Intensité carbone par chiffre d'affaires	Groupe	tCO ₂ eq/M€	0,5	0,4	0,4	- 3 %	- 22 %
Intensité carbone par produit vendu	Groupe	kgCO ₂ /produit	22,4	20,3	20,1	- 1 %	- 10 %

(a) France : Fnac Darty et Nature & Découvertes.

Commentaire sur les performances 2023

Les émissions de GES liées observent une baisse modérée en 2023 (- 4 %), liée au léger recul des ventes en volume et à la baisse du facteur d'émission du mix électrique français.

Les émissions de GES associées à la fabrication, l'utilisation et la fin de vie des produits neufs vendus sont évaluées en utilisant des facteurs d'émission unitaires provenant de la Base Empreinte® ou de bases de données équivalentes⁽¹⁾. En l'absence de facteur d'émission unitaire, le calcul est réalisé à partir du poids du produit, de sa matière principale et des facteurs d'émission associés à ces matériaux. Par conséquent, les émissions d'équivalent CO₂ sont données avec un fort niveau d'incertitude et permettent de donner des ordres de grandeur, mais ne sont pas assez précises pour discriminer deux produits d'une même famille de produits. Les évolutions constatées entre les exercices peuvent être le résultat de mix de produits ou de volumes de vente différents d'une année à l'autre, ou, pour la phase d'utilisation, des évolutions des facteurs d'émission associés à la consommation électrique de chaque pays.

Les avancées technologiques et réglementaires devraient permettre, à moyen terme, d'évaluer les émissions de GES de chaque produit en réduisant ces incertitudes, ce qui pourrait conduire à piloter ce poste d'émissions, à l'image de ce qui est réalisé par le Groupe sur les données de fiabilité et de réparabilité.

Émissions évitées par la réparation

Afin de mesurer l'impact positif de la réparation, le Groupe a poursuivi et affiné ses mesures d'impact sur la base des produits réparés par Darty. Cette étude s'inscrit dans un processus d'amélioration continue. En 2023, le Groupe a travaillé avec le cabinet spécialisé EcoAct pour mettre à jour l'outil développé en 2021 pour estimer les émissions évitées grâce aux services de réparation proposés par le Groupe : les réparations à domicile, en atelier et en magasins, ainsi que les réparations réalisées à distance par des techniciens qualifiés ou grâce à la vente de pièces détachées. Cette mise à jour avait également pour objectif d'affiner la mesure de certains impacts, comme ceux des pièces détachées, pour lesquels le Groupe dispose désormais de données réelles telles que le poids moyen et les matières principales. La méthodologie ainsi que les résultats ont été certifiés par Bureau Veritas : la méthodologie et le calculateur sont conformes à l'ISO 14067:2018. La revue critique a été réalisée selon l'ISO 14071:2014.

Pour chaque service de réparation, l'étude suit une approche comparative, entre un scénario de référence et un scénario projet, ainsi qu'une approche cycle de vie, ce qui permet de prendre en compte les émissions d'un produit ou d'un service tout au long de son cycle de vie⁽²⁾. De plus amples détails sur la méthodologie et ses limites sont disponibles en note méthodologique, en section 2.7 du présent Document d'enregistrement universel.

(1) Voir aussi note méthodologique, section 2.7 du présent Document d'enregistrement universel.

(2) À ce jour, il n'existe pas de règles sectorielles (Product Category Rule) pour évaluer les activités de réparation et les impacts environnementaux associés. La méthodologie développée s'appuie sur les exigences des normes ISO 14067 et 14064-1, et prend en compte les recommandations méthodologiques de l'Ademe.

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Réduire les impacts du Groupe sur le climat et la biodiversité

Les émissions évitées par la réparation de produits plutôt que l'achat de produits neufs, appliquées au cas de Fnac Darty, représentent la différence entre :

- les émissions d'un scénario de référence dans lequel un appareil ayant atteint sa durée de première vie est jeté et remplacé par un appareil neuf ;
- les émissions d'un scénario Fnac Darty dans lequel cet appareil n'est pas jeté mais réparé avec l'utilisation ou non d'une pièce détachée.

Les émissions de ces deux scénarios sont ensuite annualisées puis calculées sur une durée de vie équivalente à celle du produit réparé.

L'hypothèse principale de l'étude est qu'en faisant réparer son appareil en fin de première vie, le consommateur renonce à acheter le même appareil neuf. En l'absence de données bibliographiques, il est également estimé que la durée de « seconde vie » du produit est égale à 50 % de la durée de première vie du produit ⁽¹⁾.

À partir de ces hypothèses et sur la base de 2,2 millions de réparations effectuées en 2023, le Groupe estime que ses activités de réparation ont permis d'éviter environ 190 000 tonnes de CO₂eq en 2023 (sur 317 000 tonnes de CO₂eq estimées dans le scénario de référence).

Périmètre : Étude*	2023
Nombre de réparations étudiées	2,2 M
Émissions du scénario de référence (tCO ₂ e)	317 218
Émissions du scénario Fnac Darty (tCO ₂ e)	127 262
Émissions évitées (tCO ₂ e)	189 956
KgCO ₂ e évités par réparation (moyenne)	86,3
% kgCO ₂ e évités par réparation (moyenne)	60 %

* Les réparations à domicile et en atelier, ainsi que les réparations réalisées à distance par des techniciens qualifiés, en France.

Le rayon « gros électroménager » représente 46 % des réparations mais 70 % des émissions évitées ; l'étude réalisée par Fnac Darty et EcoAct montre en effet que l'impact de la réparation est particulièrement pertinent pour les produits les plus intenses en carbone, et généralement lourds.

Le pourcentage d'émissions évitées par réparation varie d'une famille à l'autre, et dépend notamment de l'intensité carbone de la phase d'utilisation du produit. Ainsi, l'étude permet d'estimer que la réparation d'un lave-linge frontal via les services de Fnac Darty évite l'émission d'environ 173 kilos de CO₂eq soit 59 % de moins en comparaison avec un remplacement à neuf tandis que le pourcentage d'émissions évitées par un *smartphone* est estimé à 69 % soit 13 kilos de CO₂eq. La différence entre les deux familles de produits tient à sa phase d'utilisation – beaucoup moins gourmande en énergie pour un *smartphone* – et donc au poids de la fabrication du produit et de ses pièces détachées dans l'ensemble du cycle de vie de celui-ci. Il est également intéressant de noter que pour les produits réparés sans pièce détachée et ayant une consommation d'énergie relativement faible, la principale cause des émissions de CO₂ est liée au transport du produit. Utiliser des modes de transports peu intenses en émissions de CO₂ permet d'améliorer la rentabilité de la réparation sur son impact environnemental.

Démarche Numérique responsable

Afin de mesurer et d'agir sur un poste d'émission grandissant, Fnac Darty a initié en janvier 2021 une démarche Numérique responsable. La démarche est structurée autour d'un chef de projet et de référents/contributeurs au sein de la direction

E-commerce et Digital. Depuis le lancement de la démarche, la mesure des émissions s'appuie sur les publications de l'Ademe ⁽²⁾, du CIGREF ⁽³⁾, du *Shift Project* et de l'INR ⁽⁴⁾. Depuis 2023, afin de fiabiliser le calcul d'empreinte de nos immobilisations, l'équipe Numérique responsable s'appuie également sur les référentiels Datavizta et Negaoctet.

En 2023, les nouvelles actions ont porté sur :

- la définition de notre trajectoire de décarbonation avec des objectifs chiffrés et le plan d'actions associé ;
- l'identification des besoins en écoconception ;
- le cadrage de l'adaptation de nos processus opérationnel sur nos flux matériels IT ;
- l'amélioration et la fiabilisation des mesures des émissions carbone ;
- l'intégration de WeFix au bilan carbone IT 2023.

De plus, en 2023, Fnac Darty a signé la charte numérique responsable FTCC (*Mission French Tech Corporate Community*).

La collecte des données pour le calcul de nos émissions carbone IT 2023 a été réalisée par les équipes internes, nos référents *Green IT* en France et à l'international et porte sur les périmètres d'activités numériques suivants :

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

(1) Plus de détails sur les hypothèses sont disponibles dans la note méthodologique, section 2.7 du présent Document d'enregistrement universel.
 (2) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe).
 (3) Club informatique des grandes entreprises françaises (CIGREF).
 (4) Institut du numérique responsable (INR).

Performance 2023 (hors France Billet)	2021 ^(a)	2022 ^(b)	2023 ^(c)	Δ vs 2022
Émissions de CO ₂ (en tCO ₂ eq)	7 088	8 152	9 370	14 %
dont immobilisations	2 836	4 230	4 575	8 %
dont services IT	4 252	3 917	4 727	21 %

(a) 2021 : périmètre France (hors WeFix).

(b) 2022 : périmètre Groupe (hors WeFix).

(c) 2023 : périmètre Groupe.

La forte augmentation des émissions carbone est notamment due au changement de périmètre. L'année 2023 intègre désormais WeFix.

En 2024, les chantiers prioritaires du Numérique responsable seront :

- le lancement et le pilotage de notre nouvelle feuille de route de décarbonation de notre système d'information ;
- la poursuite de l'acculturation des équipes globale Groupe ;
- la poursuite de nos travaux sur la fiabilisation de nos mesures d'émissions carbone ;
- la poursuite des initiatives qui permettent de transformer la façon de penser et faire le numérique : les programmes d'écoconception et d'accessibilité numérique.

2.3.3.5 / Intégration des enjeux liés à la biodiversité et à la préservation de l'eau

Selon un récent rapport du Fonds mondial pour la nature, 69 % de la biodiversité terrestre a déjà disparu ⁽¹⁾. Conscient de ses externalités négatives, le Groupe a finalisé en 2023 une mesure d'impact de ses activités sur la biodiversité. Le Groupe vise ainsi à couvrir l'ensemble de ses impacts environnementaux tout au long de sa chaîne de valeur.

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

Méthodologie

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

L'unité de mesure pour cette mesure d'impact repose sur le MSA.km² ⁽²⁾.

Résultats

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

- par pression : les résultats rapportent que près de 86 % des impacts dynamiques terrestres du Groupe sont liés à la pression « changement climatique ». Le reste des impacts est principalement engendré par l'« utilisation des terres ». Pour les impacts terrestres statiques, la pression « utilisation des terres » est responsable de 75 % des impacts ⁽³⁾ ;
- par scope : le poste « scope 3 amont – Fabrication des produits » représente plus de 98 % des impacts terrestres statiques et aquatiques statiques ;
- par écosystèmes : Près de 60 % des impacts sont liés aux écosystèmes terrestres et 40 % aux systèmes aquatiques ⁽⁴⁾ lorsque les résultats sont rapportés en MSAAppb ⁽⁵⁾.

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

(2) MSA : Mean Species Abundance, abondance moyenne des espèces.

(3) La pression « changement climatique » n'est pas calculée par le GBS pour les impacts statiques terrestres.

(4) Les impacts sur les écosystèmes marins ne sont pas encore calculés par le GBS.

(5) La MSAAppb (MSA parts per billion) exprime les impacts terrestres et aquatiques en tant que fraction de la surface totale de l'écosystème afin de permettre l'agrégation ou la comparaison des impacts.

Résultats statiques terrestres 2022

Pression	Scope 1	Scope 2	Scope 3 amont	Scope 3 aval	Total intégré verticalement (hors scope 3 aval)
Utilisation des terres	1,6	Non évalué*	552,5	0,35	554,5
Empiètement	0,062	Non évalué*	150	Non évalué*	150
Fragmentation	0,026	Non évalué*	18	Non évalué*	18
Dépôts aériens azotés	0,0004	Non évalué*	6,6	Non évalué*	6,6
Changement climatique	4,6	3,7	510	340	518,3
TOTAL PAR SCOPE	6,3	3,7	1 212,5	340	1 247,1
ÉCOTOXICITÉ	6,2	0,065	1 100	Non évalué*	1 106

* L'outil GBS n'est pas encore capable de calculer cette donnée.

Résultats dynamiques terrestres 2022 (MSA.km²)

Pression	Scope 1	Scope 2	Scope 3 amont	Scope 3 aval	Total intégré verticalement (hors scope 3 aval)
Changement climatique	+ 0,086	+ 0,073	+ 9,5	+ 6,9	+ 11
Utilisation des terres	+ 0,0011	Non évalué*	+ 2,5	Non évalué*	+ 2,5
Empiètement	+ 1E-07	Non évalué*	+ 0,22	Non évalué*	+ 0,22
Fragmentation	Non évalué*	Non évalué*	+ 1,4E-05	Non évalué*	+ 1,3E-05
Dépôts aériens azotés	+ 2,066E-06	Non évalué*	+ 0,032	Non évalué*	+ 0,032
TOTAL PAR SCOPE	+ 0,09	+ 0,073	+ 13	+ 6,9	+ 13

* L'outil GBS ne permet pas d'estimer cette donnée.

Résultats statiques aquatiques 2022 (MSA.km²)

Pression	Scope 1	Scope 2	Scope 3 amont	Scope 3 aval	Total intégré verticalement (hors scope 3 aval)
Perturbation hydrologique due aux usages directs de l'eau	1,4E-4	Non évalué*	7,1	Non évalué*	7,1
Perturbation hydrologique due au changement climatique	0,043	0,036	5,3		5,3
Conversion des zones humides	2,4E-5	Non évalué*	9,6	Non évalué*	9,6
Utilisation des sols dans le bassin versant des rivières	6,3E-5	Non évalué*	0,75	Non évalué*	0,75
Usage des sols dans le bassin versant des zones humides	6,2E-4	Non évalué*	22	Non évalué*	22
Eutrophisation de l'eau douce	5E-4	Non évalué*	2,1	Non évalué*	2,1
TOTAL PAR SCOPE	0,044	0,036	47	3,4	47
ÉCOTOXICITÉ AQUATIQUE	0,0021	1,3E-5	0,40	Non évalué*	0,4

* L'outil GBS ne permet pas d'estimer cette donnée.

L'intensité d'impact du Groupe Fnac Darty est plus modérée que la moyenne mondiale des entreprises. Cependant, son impact est non négligeable et doit être réduit afin de s'aligner sur les objectifs de Kunming-Montréal⁽¹⁾.

Fnac Darty mène de nombreuses actions qui contribuent à diminuer son impact sur la biodiversité à travers sa stratégie de lutte contre le réchauffement climatique (voir la section 2.3 du présent Document d'enregistrement universel), sa stratégie de consommation durable, d'allongement de la durée de vie des produits et de seconde vie (voir la section 2.2 du présent Document d'enregistrement universel) et de nombreuses initiatives pour rendre ses emballages moins dommageables pour l'environnement (voir la section 2.2.4 du présent Document d'enregistrement universel).

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

Dès sa création, Nature & Découvertes a pris en compte l'impact de son activité sur l'environnement et s'est engagé à contribuer à sa protection. En 1994, la Fondation Nature & Découvertes a été créée avec pour mission d'initier et concrétiser des projets associatifs de terrain, pour la protection de la biodiversité et la pédagogie active au contact de la nature (voir aussi la section 2.6.3 du présent Document d'enregistrement universel).

Placée sous l'égide de la Fondation de France, elle est depuis 2005 membre de l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature).

Actions collectives : en 2023, la Fondation Nature & Découvertes a lancé la deuxième édition de l'Appel à Communs en faveur de la pédagogie au contact de la nature. Ce dernier a réuni 7 Fondations et le mouvement « 1 % pour la planète », pour une dotation globale de 512 411 euros à laquelle la Fondation Nature & Découvertes a participé à hauteur de 100 000 euros. Sur l'ensemble du territoire, 29 projets ont pu bénéficier de ce soutien. En parallèle, 4 partenariats ont été mis en œuvre pour un total de 62 500 euros

avec le Fonds pour l'Arbre, le Comité français de l'UICN, les « Amis de la Salamandre » et les « Rencontres Internationales de la classe dehors ». Enfin, les « Rencontres pour la planète » ont été l'opportunité de soutenir 9 projets à visée environnementale, à travers une dotation de 45 000 euros.

Campagne « Fair Friday » et arrondi national

Pour la sixième année consécutive, l'enseigne a organisé un « Fair Friday », alternative au Black Friday, avec pour objectif de braquer les projecteurs sur des « réductions qui comptent », à savoir celle de la biodiversité. En 2023, cet événement s'est concentré sur la protection des océans au profit de l'association Bloom à travers une campagne de sensibilisation en magasins, sur les réseaux sociaux et le web. Lors de cette semaine, la Fondation Nature & Découvertes a abondé l'Arrondi en caisse : avec plus de 36 000 microdons et la participation de la Fondation, le montant total du soutien à Bloom a atteint 74 952 euros.

Consommations d'eau, impacts et dépendances vis-à-vis de la ressource eau

La consommation d'eau chez Fnac Darty n'est pas considérée comme significative. Elle se limite à un usage sanitaire, aux salles de pause et à des tests des extincteurs automatiques. Dans le cadre de l'analyse de matérialité menée en 2022, la ressource eau n'est pas ressortie comme un enjeu prioritaire pour le Groupe dans le cadre de ses opérations.

À partir des données réelles collectées auprès d'un échantillon de magasins, des entrepôts et des sièges, la consommation d'eau du Groupe en 2023 est estimée à moins de 0,12 m³ par mètre carré.

En revanche, dans le cadre de l'analyse de double matérialité, Fnac Darty étudie les impacts liés à sa chaîne de valeur sur l'eau, notamment la pollution de l'eau, la consommation, les prélèvements et les rejets des eaux. Le Groupe analyse également les dépendances de sa chaîne de valeur à la ressource eau.

2.3.4 / Taxonomie européenne

2.3.4.1 / Contexte et cohérence

2.3.4.1.1 / Cadre et exigences de la Taxonomie européenne

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

Ce Règlement définit six objectifs environnementaux :

- 1) l'atténuation du changement climatique ;
- 2) l'adaptation au changement climatique ;
- 3) l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines ;
- 4) la transition vers une économie circulaire ;
- 5) la prévention et la réduction de la pollution ;
- 6) la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

(1) Objectif A de Kunming-Montréal : zéro perte nette à partir de 2030 et maintenir, améliorer ou restaurer l'intégrité, la connectivité et la résilience de tous les écosystèmes afin d'accroître considérablement la superficie des écosystèmes naturels d'ici à 2050.

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

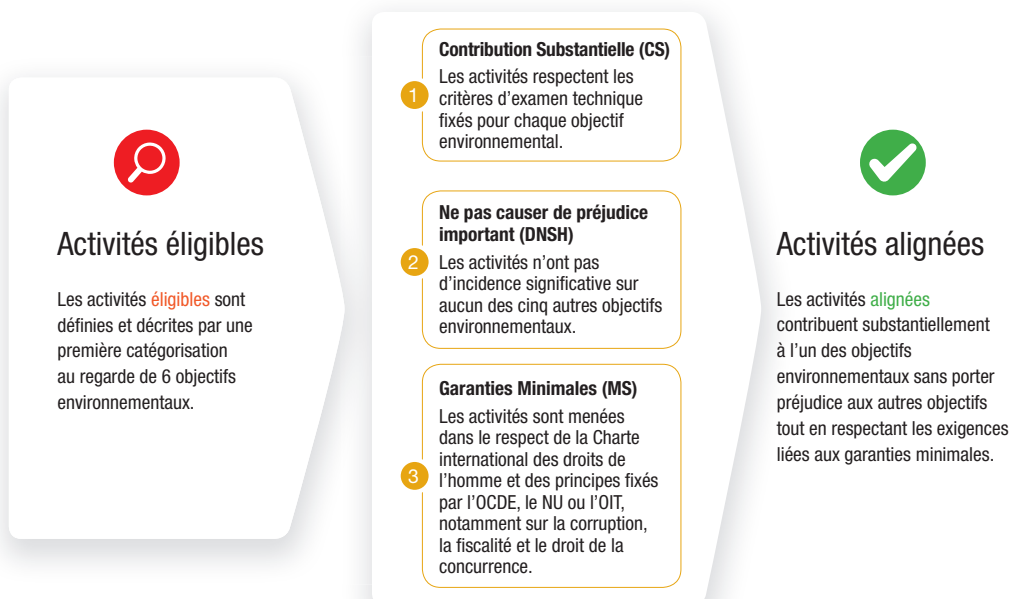
Réduire les impacts du Groupe sur le climat et la biodiversité

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

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

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

ALIGNEMENT DES ACTIVITÉS AU SENS DE LA TAXONOMIE



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

Ce Règlement s'applique aux sociétés non-financières et financières depuis le 1^{er} janvier 2022. En 2022, au titre de l'exercice fiscal 2021, les sociétés étaient tenues de publier les indicateurs mesurant l'étendue de leurs activités éligibles à la Taxonomie, c'est-à-dire intégrées à la classification des actes délégués, sans analyse de critère de durabilité, et ce, uniquement au titre des deux premiers objectifs environnementaux. En 2023, au titre de l'exercice fiscal 2022, les sociétés non financières, dont fait partie Fnac Darty, sont tenues de publier l'éligibilité et l'alignement complet de leurs activités sur les deux premiers objectifs environnementaux.

En 2024, au titre de l'exercice fiscal 2023, les sociétés sont tenues de publier à nouveau les trois indicateurs taxonomiques complets (éligibilité et alignement) relatifs aux deux objectifs climatiques

(objectifs 1 et 2), ainsi que les indicateurs d'éligibilité sur les quatre autres objectifs environnementaux (objectifs 3, 4, 5 et 6). Les nouvelles activités climat doivent être présentées au sein des nouveaux tableaux détaillés publiés en juin 2023. L'éligibilité et l'alignement complet pour les six objectifs environnementaux sont attendus à compter de l'année 2025.

Périmètre considéré

- Les ventes, les dépenses d'investissements et les dépenses d'exploitation considérées couvrent l'ensemble des activités du Groupe, correspondant au périmètre consolidé.
- Les données financières sont issues des comptes au 31 décembre 2023 et le chiffre d'affaires et les dépenses d'investissement peuvent donc être réconciliés avec les états financiers.
- Aucune exclusion par rapport au périmètre de consolidation n'a été effectuée.

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

Le Groupe démontre une montée en puissance de ses engagements pour le climat, entre autres décrits dans les sections 2.1 et 2.3 du présent Document d'enregistrement universel.

Compte tenu des informations disponibles à date et fort de ses engagements en matière de durabilité des produits (cf. section 2.2 du présent Document d'enregistrement universel), le Groupe analyse une part de ses activités comme étant contributrice à la transition vers une économie circulaire (objectif 4). C'est notamment le cas de ses services visant à prolonger la durée de vie des produits comme les activités de réparation, de remise à neuf et de reconditionnement, mais aussi la vente de pièces détachées et de biens de seconde main.

Le Groupe démontre par ailleurs depuis de nombreuses années un très fort engagement en matière de lutte contre le changement climatique, avec notamment des objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et de nombreuses actions visant à réduire l'impact environnemental lié au cycle de vie des produits distribués par ses enseignes. Ces actions s'inscrivent pleinement dans la poursuite du plan stratégique Everyday, dont l'un des piliers est l'accompagnement des consommateurs dans l'adoption de comportements durables. La transition vers un modèle de services à haute valeur environnementale participe par ailleurs à la stratégie d'adaptation du Groupe vis-à-vis de ses principaux risques climatiques.

2.3.4.2 / Évaluation et méthodologies

2.3.4.2.1 / Introduction

Afin d'identifier les activités du Groupe éligibles à la Taxonomie, la direction RSE, conjointement avec la direction financière, a réalisé des réunions dédiées dès 2021 avec le soutien d'un cabinet spécialisé, en vue de l'application de la première année de reporting portant sur l'éligibilité. Une analyse détaillée de l'ensemble des métiers du Groupe a permis de détourner les activités éligibles à la Taxonomie. Ces rencontres ont été reconduites régulièrement en 2022, en vue de la poursuite de l'application de la norme Taxonomie, notamment concernant la phase d'alignement des activités éligibles. Des ateliers réunissant les équipes métiers du Groupe concernées par le reporting ont été organisés sur le second semestre 2022, afin de poursuivre l'identification des activités éligibles, de détourner le niveau d'information existant et de sensibiliser les équipes aux critères techniques d'alignement des activités éligibles. De la même manière, de nouveaux ateliers ont été réalisés sur l'année 2023 en vue de l'extension de l'application de la norme (analyse d'éligibilité des activités du Groupe aux quatre autres objectifs environnementaux).

Une activité économique est jugée non-éligible si elle est non définie dans le référentiel de la Taxonomie européenne, c'est-à-dire les activités du Groupe dont la correspondance ou la contribution aux objectifs de la Taxonomie n'a pas pu être identifiée sur la base des informations réglementaires telles que publiées en juin 2021 et 2023, ainsi que par les différentes FAQ.

Le modèle d'affaires du Groupe est basé essentiellement sur la distribution de produits techniques (micro-informatique et électronique grand public), de produits éditoriaux (livres, disques et gaming), de produits électroménagers (gros et petit électroménager), mais aussi sur la vente des services associés à ces produits. Étant donné son activité principale de « distributeur spécialisé », la majeure partie des activités de Fnac Darty ne peut être considérée par la Taxonomie comme pouvant avoir une contribution substantielle au regard des six objectifs climatiques. Seules trois activités ont été identifiées comme contributrices à l'objectif 1 (atténuation du changement climatique) : les activités de fabrication d'équipement à bon rendement énergétique à travers l'exploitation de marque propre du Groupe (pour lesquelles les produits sont réalisés selon un cahier des charges défini par l'entreprise), la vente de dispositifs de mobilité de personnes (trottinettes et vélos électriques principalement) ou encore la valorisation de matières premières à partir de déchets non dangereux. L'éligibilité des activités et investissements de Fnac Darty à l'objectif 2 d'adaptation au changement climatique n'a pu être démontrée, la typologie des activités considérées nécessitant l'élaboration d'un plan d'adaptation du Groupe expliquant comment et quand les solutions d'adaptation seront mises en œuvre.

Concernant la vente de services du Groupe, un certain nombre d'activités contribuant à l'objectif 4 de transition vers une économie circulaire ont été identifiées. C'est le cas des services visant à améliorer la durabilité des produits (réparation, remise à neuf et entretien), de la vente de pièces détachées permettant la réparation de produits ou encore de la vente de biens d'occasion ou de seconde main.

L'analyse d'éligibilité n'a pas permis d'identifier d'activités du Groupe contributrice aux trois autres objectifs environnementaux, les activités définies par ces objectifs ne couvrant pas les activités du Groupe.

L'analyse d'éligibilité des Capex et Opex ne porte de ce fait que sur les mesures dites « individuelles ». Les mesures individuelles sont définies dans le cadre de la Réglementation comme l'acquisition du produit d'activités éligibles ou alignées à la Taxonomie.

Objectif 1 – Atténuation du changement climatique

Les activités du Groupe pouvant s'appliquer à l'objectif 1 sont présentées dans le tableau suivant :

Indicateur	Nom de l'activité selon l'annexe 1 du Règlement délégué « climat » de la Taxonomie	Définition de l'activité selon l'annexe 1 du Règlement délégué « climat » de la Taxonomie	Activités correspondantes au sein du Groupe
CA	6.4 / Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	La vente, l'achat, le financement, le crédit-bail, la location et l'exploitation de dispositifs de mobilité ou de transport des personnes dont la propulsion est apportée par l'activité physique de l'utilisateur, un moteur à émission nulle, ou la combinaison d'un moteur à émission nulle et d'une activité physique. Cela inclut la fourniture de services de transport de fret par des bicyclettes (de fret).	Vente de dispositifs de mobilité ou de transport des personnes dont la propulsion est apportée par l'activité physique de l'utilisateur, un moteur à émission nulle, ou la combinaison d'un moteur à émission nulle et d'une activité physique. Entre autres : trottinettes, vélos électriques, etc.
CA	3.5 / Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments	Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments correspondant au code NACE C27.5.1 – <i>Manufacture of electric domestic appliances</i> .	Fabrication d'appareil électroménager à haut rendement énergétique en marque propre (sous la marque Proline).
CA	5.9 / Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	La construction et l'exploitation d'installations de tri et de transformation de flux de déchets non dangereux collectés séparément en matières premières secondaires impliquant un retraitement mécanique, sauf à des fins de remblayage.	Le Groupe a mis en place un plan de gestion des déchets (cf. section 2.2.4 du présent Document d'enregistrement universel) et optimise leur revalorisation. Les déchets d'emballages de produits (carton et polystyrène principalement) sont systématiquement récoltés et revalorisés par le biais de presses mécaniques.
Capex	6.5 / Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	L'achat, le financement, la location, le crédit-bail et l'exploitation de véhicules désignés comme appartenant aux catégories M1 et N1 relevant toutes deux du champ d'application du Règlement (CE) n° 715/2007 du Parlement européen et du conseil (234), ou à la catégorie L (véhicules à deux ou trois roues et quadricycles).	Capex d'acquisition et d'entretien de la flotte de véhicules de fonction et de véhicules utilitaires légers dont le poids < 2,6 t (principalement petits véhicules utilitaires légers de type Kangoo) utilisés pour le dépannage et la livraison de matériel électroménager.

Indicateur	Nom de l'activité selon l'annexe 1 du Règlement délégué « climat » de la Taxonomie	Définition de l'activité selon l'annexe 1 du Règlement délégué « climat » de la Taxonomie	Activités correspondantes au sein du Groupe
Capex	6.6 / Transport routier de fret	L'activité concerne l'achat, la location et l'exploitation de véhicules pour le transport routier de fret, conformément à la norme Euro VI ou ses successeurs. Les activités économiques sont associées à certains codes NACE. Les activités ne remplissant pas les critères spécifiques sont considérées comme des activités transitoires selon le Règlement (UE) 2020/852.	Capex d'acquisition et d'entretien de la flotte de véhicules de fonction et de véhicules utilitaires lourds dont le poids > 2,6 t (véhicule de livraison de marchandise).
Capex	7.3 / Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	Mesures de rénovation individuelles consistant en l'installation, la maintenance ou la réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique.	Installation, maintenance et remplacement de matériel isolant ou favorisant l'efficacité énergétique au sein des magasins, entrepôts et bureaux.
Capex	7.5 / Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments.	Mesures individuelles réalisées au sein des magasins, entrepôts et bureaux du Groupe comprenant : a) installation, entretien et réparation de thermostats de zone, de systèmes de thermostat intelligent et de dispositifs de détection, y compris de capteurs de mouvements et d'interrupteurs solaires ; b) installation, entretien et réparation de systèmes d'automatisation et de contrôle de bâtiments, de systèmes de gestion de l'énergie des bâtiments, de systèmes de commande d'éclairage et de systèmes de gestion de l'énergie ; c) installation, entretien et réparation de compteurs intelligents pour le gaz, la chaleur, le froid et l'électricité.
Capex	7.7 / Acquisition et propriété de bâtiments	Achat d'immobilier et exercice de la propriété de cet immobilier. Activité correspondant au code NACE L681.	Crédits-baux et acquisitions de bâtiments (bureaux, magasins, entrepôts).

Objectif 4 – Transition vers une économie circulaire

Les activités du Groupe pouvant contribuer à l'objectif 4 sont présentées dans le tableau suivant :

Indicateur	Nom de l'activité selon l'annexe 1 du Règlement délégué « climat » de la Taxonomie	Définition de l'activité selon l'annexe 1 du Règlement délégué « climat » de la Taxonomie	Activités correspondantes au sein du Groupe
CA	5.1 / Réparation, remise à neuf et reconditionnement	Réparation, remise en état et remanufacturation de biens qui ont été utilisés conformément à leur usage prévu auparavant par un client (personne physique ou morale). L'activité économique n'inclut pas le remplacement de consommables. L'activité économique se rapporte aux produits fabriqués dans le cadre d'activités économiques classées sous les codes NACE C26 et C27.	Réparation, remise en état et reconditionnement de divers produits électroniques, électroménagers, informatiques, audiovisuels, et autres biens ayant été utilisés conformément à leur usage prévu.
CA	5.2 / Vente de pièces détachées	L'activité économique se rapporte aux pièces détachées utilisées dans les produits fabriqués par des activités économiques classées sous les codes NACE C26 et C27.	Vente de pièces détachées pour divers produits électroniques, électroménagers, informatiques, audiovisuels, etc.
CA	5.4 / Vente de biens d'occasion	Vente de biens d'occasion qui ont été utilisés conformément à leur usage prévu auparavant par un client (personne physique ou morale), éventuellement après réparation, remise en état ou remanufacturation.	Commercialisation de produits dits « de seconde vie » dans l'ensemble des catégories de produits (techniques, électroménagers et éditoriaux). Cette activité en forte croissance développe plusieurs canaux de revalorisation : la vente de produits reconditionnés sourcés auprès de partenaires (fournisseurs, acteurs partenaires du reconditionnement), la reprise de produit auprès des consommateurs en proposant des offres de rachat de leur ancien équipement et le don à des associations.
CA	5.6 / Marketplace pour l'échange de biens de seconde main en vue de leur réutilisation	Mise en place de plateformes de commerce d'occasion connectant acheteurs et vendeurs, favorisant la réutilisation de produits. Elle exclut le commerce de gros/détail et s'applique à divers secteurs. Les critères incluent la contribution à l'économie circulaire et la gestion durable des déchets électroniques.	Le Groupe offre à ses vendeurs partenaires la possibilité de commercialiser leurs produits d'occasion ou reconditionnés directement sur ses plateformes de vente Web via la Marketplace.

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

Indicateur chiffre d'affaires

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

d'affaires total retenu correspond au montant du chiffre d'affaires publié, tel que présenté en section 4.1 du présent Document d'enregistrement universel. Aucune exclusion de périmètre n'a été pratiquée par rapport au périmètre de reporting financier.

Les activités identifiées pour l'indicateur chiffre d'affaires sont présentées dans les tableaux plus haut (contributrices aux objectifs 1 et 4). Les tableaux réglementaires sont présentés en annexes. Le tableau suivant présente une synthèse de l'indicateur chiffre d'affaires Taxonomie pour 2023.

	Chiffre d'affaires	
	(en millions d'euros)	(en %)
A. Total activités éligibles à la Taxonomie	182,6	2,3 %
A1. Activités durables (alignées)	43,6	0,6 %
<i>dont CCM 5.9 – Valorisation de déchets non dangereux triés à la source</i>	0,8	0,0 %
<i>dont CCM 6.4 - Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique</i>	42,9	0,5 %
A2. Activités éligibles mais non durables (non-alignées)	139,0	1,8 %
<i>dont CCM 3.5 – Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments</i>	67,6	0,9 %
<i>dont CCM 5.9 – Valorisation de déchets non dangereux triés à la source</i>	7,7	0,1 %
<i>dont CE 5.1 – Réparation, remise à neuf et reconditionnement</i>	16,6	0,2 %
<i>dont CE 5.2 – Vente de pièces détachées</i>	2,7	0,0 %
<i>dont CE 5.4 – Vente de biens d'occasion</i>	42,8	0,5 %
<i>dont CE 5.6 – Marketplace pour l'échange de biens de seconde main en vue de leur réutilisation</i>	1,6	0,0 %
B. Total activités non-éligibles à la taxonomie	7 692,1	97,7 %
TOTAL (A+B)	7 874,7	100,0 %

Les indicateurs présentés en éligibilité pour le chiffre d'affaires concernent l'atténuation (CCM) et l'économie circulaire (CE) et en alignement uniquement l'atténuation (CCM).

Indicateur Capex

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

Le dénominateur de l'indicateur Capex reprend l'ensemble des investissements opérationnels nets des désinvestissements du périmètre consolidé, ainsi que le total des augmentations de droits d'utilisation des actifs sous IFRS 16 du Groupe, tels que

présentés respectivement à la section 4.2, notes 18 et 30 du présent Document d'enregistrement universel. Aucune exclusion n'a été pratiquée par rapport au périmètre de reporting financier.

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

Les tableaux réglementaires sont présentés en annexe. Le tableau suivant présente une synthèse de l'indicateur Capex Taxonomie pour 2023 :

	Capex	
	(en millions d'euros)	(en %)
A. Total activités éligibles à la Taxonomie	286,9	72,6 %
A1. Activités durables (alignées)	13,2	3,3 %
<i>dont CCM 7.5 – Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments</i>	2,2	0,6 %
<i>dont CCM 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments</i>	11,0	2,8 %
A2. Activités éligibles mais non durables (non-alignées)	273,7	69,3 %
<i>dont CCM 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers</i>	10,0	2,5 %
<i>dont CCM 6.6 Transport routier de fret</i>	0,4	0,1 %
<i>dont CCM 7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique</i>	12,7	3,2 %
<i>dont 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments</i>	250,7	63,4 %
B. Total activités non-éligibles à la taxonomie	108,3	27,4 %
TOTAL (A+B)	395,2	100,0 %

Les indicateurs présentés en éligibilité et en alignement concernent uniquement l'atténuation.

Indicateur Opex

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

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

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

courant des actifs corporels nécessaires pour leur bon fonctionnement. En raison de la nature de ses métiers, aucun frais de R&D n'a été identifié (comme indiqué en section 1.7.2 « Marques, recherche et développement » du présent Document d'enregistrement universel) par le Groupe. La définition des Opex selon la Taxonomie est limitée pour le Groupe aux frais de rénovation et d'entretien des actifs (comprenant notamment les charges d'entretien du parc automobile et immobilier, les frais de maintenance informatiques ou encore les frais de nettoyage et de sécurité), ainsi qu'aux charges de locations à court terme. Ces dernières sont peu élevées au vu du modèle économique du Groupe, qui a recours essentiellement aux locations de locaux commerciaux et de véhicules à long terme. Le dénominateur du KPI Opex calculé selon la Taxonomie s'élève à 93,8 millions d'euros, ce qui, sur un total d'Opex s'élevant à 2 228,1 millions d'euros, représente moins de 5 % de l'ensemble des dépenses d'exploitation du Groupe, soit une part non matérielle. L'exemption de matérialité sur les Opex a donc été appliquée et la part des Opex éligibles du Groupe Fnac Darty est nulle concernant l'année 2023.

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

Méthodologie de vérification des DNSH génériques et des critères MS

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

Garanties minimales

L'analyse des garanties minimales pour l'alignement des investissements éligibles du Groupe s'est basée sur plusieurs éléments :

- le Règlement Taxonomie (UE) 2020/852, qui établit les critères de durabilité environnementale des activités économiques. Selon cet article, pour être considérées comme durables sur le plan environnemental, les activités doivent respecter les garanties minimales spécifiées à l'article 18 ;
- l'article 18 du Règlement Taxonomie, qui définit les garanties minimales comme des procédures que les entreprises doivent mettre en place pour se conformer aux principes directeurs de l'OCDE et des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, ainsi qu'aux conventions internationales sur les droits de l'homme et du travail ;
- les quatre textes fondamentaux mentionnés dans l'article 18, notamment la Charte internationale des droits de l'homme, les principes de l'Organisation internationale du travail, les principes directeurs des Nations unies et de l'OCDE ;
- les recommandations du rapport final sur les garanties minimales de la Plateforme européenne sur la finance durable du 11 octobre 2022.

Ce rapport identifie quatre thèmes prioritaires à examiner dans le cadre des garanties minimales : les droits de l'homme, la concurrence, la fiscalité et la corruption.

Le respect de ces garanties par le Groupe a été évalué en fonction des critères de non-alignement proposés dans ce rapport. Ces critères visent à s'assurer que le Groupe n'a pas été impliqué dans des violations des droits ou des réglementations liées à ces thèmes, et que des procédures sont en place pour identifier, évaluer, éviter et atténuer de telles violations. Une synthèse des résultats de ces analyses est présentée ci-dessous.

Droits de l'homme

Le Groupe s'engage à respecter et promouvoir les droits de l'homme et libertés fondamentales reconnus (voir aussi la section 2.5.1. et la section 2.5.4 du présent Document d'enregistrement universel).

La procédure de diligence du Groupe en matière de respect des Droits de l'Homme est détaillée dans le plan de vigilance du Groupe, communiqué publiquement (voir la section 2.5.4 du présent Document d'enregistrement universel).

Corruption

Des procédures anti-corruption sont en place au sein du Groupe (voir la section 2.5.2 du présent Document d'enregistrement universel).

Fiscalité

L'entreprise considère la gouvernance et la conformité en matière fiscale comme des éléments importants de surveillance, et des stratégies et processus adéquats de gestion des risques fiscaux sont en place (voir la section 2.5.9 du présent Document d'enregistrement universel).

Droit de la concurrence

Le Groupe ne présente pas de condamnation récente pour non-respect du droit de la concurrence (voir cependant chapitre 4 note 32.5 du présent Document d'enregistrement universel).

L'entreprise sensibilise ses employés à l'importance du respect des lois et réglementations applicables en matière de concurrence (voir la section 2.5.5 du présent Document d'enregistrement universel).

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

DNSH Adaptation au changement climatique

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

Le DNSH Adaptation requiert :

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

L'identification des risques et l'analyse de la vulnérabilité des actifs ont été réalisées dans le cadre de l'analyse menée par le cabinet Carbone 4 selon la méthodologie « Ocara ». Cette analyse a été initiée en 2022 et couvrait alors la totalité des bâtiments détenus et loués par le Groupe. L'analyse de l'alignement des Capex au DNSH Adaptation a été menée en vérifiant la couverture des bâtiments éligibles par l'analyse Ocara. Les acquisitions ou nouveaux baux enregistrés après le 30 juin 2022 n'étant pas couverts, des analyses de risques et de vulnérabilité des actifs ont été réalisées au cas par cas via l'outil Bat-Adapt pour les bâtiments concernés.

Les conclusions des analyses de risques et de vulnérabilité des actifs du Groupe sont les suivantes : aucun des bâtiments éligibles ou bâtiments dans lesquels des équipements de performance énergétiques éligibles ont été installés ne sont concernés par des risques climatiques physiques majeurs. Au regard de l'appendice A, en l'absence de risques majeurs identifiés, l'alignement des Capex éligibles n'est pas conditionné à la mise en place de mesures d'adaptation.

Méthodologies de vérification de la contribution substantielle et des DNSH spécifiques

Au titre de l'exercice 2023, seule l'analyse d'éligibilité est requise pour les quatre autres objectifs environnementaux. De ce fait, les critères de CS et de DNSH ont été vérifiés uniquement pour l'objectif d'atténuation.

Indicateur	Nom de l'activité	Évaluation de la contribution substantielle (CS)	Évaluation des DNSH spécifiques	Arbitrages pris, proxys et clés de répartition
CA	6.4 / Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	1. La propulsion des dispositifs de mobilité des personnes est apportée par l'activité physique de l'utilisateur, un moteur à émission nulle, ou la combinaison d'un moteur à émission nulle et d'une activité physique. 2. Les dispositifs de mobilité des personnes peuvent être utilisés sur les infrastructures publiques destinées aux vélos et aux piétons.	L'activité ne doit pas causer de préjudice important aux objectifs 2 et 4 : ■ L'objectif 4 (transition vers un économie circulaire) implique que des mesures sont en place pour gérer les déchets, conformément à la hiérarchie des déchets, tant dans la phase d'utilisation (maintenance) qu'en fin de vie, notamment via la réutilisation et le recyclage des batteries et de l'électronique (en particulier des matières premières critiques qu'elles contiennent).	La validation des critères de DNSH 4 est possible à travers le plan de gestion des déchets du Groupe (cf. section 2.2.4 du présent Document d'enregistrement universel), de valorisation des déchets résultant des activités de maintenance ou de fin de vie.
CA	3.5 / Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments	Fabrication des produits économes en énergie, contribuant ainsi à l'atténuation du changement climatique et respectant les critères de durabilité, de protection des ressources, de circularité, de prévention de la pollution et de préservation de la biodiversité.	L'activité ne doit pas causer de préjudice important aux objectifs 2, 4, 5 et 6 : ■ Objectif 4 – Économie circulaire : gestion durable des déchets, mettant l'accent sur la réutilisation et le recyclage, favorisant la transition vers une économie circulaire.	La validation des critères de DNSH 4 est possible à travers le plan de gestion des déchets du Groupe (cf. section 2.2.4 du présent Document d'enregistrement universel), qui valorise les déchets résultant des activités de maintenance ou de fin de vie des produits. Du fait de la complexité des critères DNSH 5 et 6, l'alignement n'a pas pu être démontré pour cette activité.
CA	5.9 / Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	L'activité convertit au minimum 50 %, en termes de poids, des déchets non dangereux collectés séparément transformés en matières premières secondaires adaptées au remplacement de matières vierges dans les processus de production.	L'activité ne doit pas causer de préjudice important aux objectifs 2 et 6 : ■ Objectif 2 – Cette activité respecte les critères établis à l'appendice A de l'annexe 1. ■ Objectif 6 – Cette activité respecte les critères établis à l'appendice D de l'annexe 1.	Les déchets cartons et polystyrène (récoltés avant livraison de produit chez les clients du Groupe) sont transformés en ballots par l'action de presses mécaniques puis revendus à des partenaires spécialisés (cf. plan de gestion des déchets).

DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

Réduire les impacts du Groupe sur le climat et la biodiversité

Indicateur	Nom de l'activité	Évaluation de la contribution substantielle (CS)	Évaluation des DNSH spécifiques	Arbitrages pris, proxys et clés de répartition
Capex	6.5 / Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	<p>Sur la base des contrats de <i>leasing</i> de véhicules présentant une augmentation des droits d'utilisation. Recensement des véhicules :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ appartenant aux catégories M& et N1 ; ■ dont les émissions de CO₂ sont inférieures à 50 g de CO₂/km ; ■ dont le poids à vide n'excède pas le 2,6 t (FAQ de décembre 2022). 	<p>Les véhicules identifiés ne doivent pas causer de préjudice important aux objectifs 2, 4 et 5 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'objectif 2 (adaptation au changement climatique) est validé, les bâtiments auxquels ces véhicules sont rattachés ayant fait l'objectif et d'une analyse des risques et ne présentant pas de risques majeurs au regard de l'appendice A de l'annexe 1 (cf. section précédente). 	<p>La validation des critères de DNSH 4 et 5 n'a pas pu être établie et permettre d'établir l'alignement de cette catégorie de Capex, en raison de la difficulté d'obtenir les informations (auprès des loueurs comme auprès des employés du Groupe).</p>
Capex	7.3 / Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	<p>Le recensement des activités suivantes a été effectué auprès de chaque filiale du Groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ remplacement de fenêtres et de portes par de nouveaux équipements écoénergétiques, ainsi l'installation et le remplacement de sources lumineuses, de systèmes de CVC ou de matériel de robinetterie par des technologies écoénergétiques ou hautement efficaces. <p>Ces équipements doivent par ailleurs relever des deux classes d'efficacité énergétique les plus élevées conformément au Règlement (UE) 2017/1369.</p>	<p>Les équipements identifiés ne doivent pas causer de préjudice important aux Objectifs 2 et 5 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'objectif 2 (adaptation au changement climatique) est validé, les bâtiments dans lesquels sont installés ces Capex ayant fait l'objet d'une analyse des risques et ne présentant pas de risques majeurs au regard de l'appendice A de l'annexe 1 (cf. dernier paragraphe de la section précédente). ■ L'objectif 5 (prévention et contrôle de la pollution) n'est validé qu'à la condition que les composants et matériaux de construction ne présentent pas au sein de leurs composants une des plus de 4 000 substances visées par l'appendice C (parmi lesquelles on trouve les polluants organiques persistants, le mercure, les substances appauvrissant la couche d'ozone, etc.). 	<p>Suite aux précisions de la FAQ du 19/12/2022, le Groupe a été dans l'impossibilité de vérifier que les équipements installés valident le critère DNSH 5 et ce, par manque d'information disponible auprès des fournisseurs. Par ailleurs, le critère de CS exigeant que les équipements concernés soient uniquement des équipements relevant des 2 classes d'efficacité énergétique les plus élevées n'a pas pu être clairement établi, en raison d'un manque de distinction entre les anciennes étiquettes énergétiques et les nouvelles, au sein des informations communiquées par les fournisseurs d'équipements.</p>

2

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Réduire les impacts du Groupe sur le climat et la biodiversité

Indicateur	Nom de l'activité	Évaluation de la contribution substantielle (CS)	Évaluation des DNSH spécifiques	Arbitrages pris, proxys et clés de répartition
Capex	7.5 / Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	Au sein d'un formulaire dédié, recensement auprès des filiales du Groupe des mesures individuelles suivantes : installation, entretien et réparation de thermostats intelligents ; de systèmes d'automatisation et de contrôle gestion de l'énergie des bâtiments (GTC/GTB) ; de compteurs intelligents pour le gaz, la chaleur, le froid et l'électricité ; d'éléments de façade et de couverture équipés d'un dispositif pare-soleil.	■ L'objectif 2 (adaptation au changement climatique) est validé, les bâtiments dans lesquels sont installés ces Capex ayant fait l'objet d'une analyse des risques et ne présentant pas de risques majeurs au regard de l'appendice A de l'annexe 1 (cf. dernier paragraphe de la section précédente).	Toutes les Capex de mesures individuelle identifiées pour cette activité sont considérées comme alignées.
Capex	7.7 / Acquisition et propriété de bâtiments	Parmi la liste de bâtiments acquis en propre ou en crédit-bail au cours de l'année, recensement et identification : <ul style="list-style-type: none"> ■ des bâtiments construits avant le 31/12/2020 dont un certificat de performance énergétique relevant au minimum de la classe A a été délivré, ou faisant partie des 15 % du parc immobilier les plus performants en matière de consommation d'énergie primaire opérationnelle ; ■ des bâtiments construits après le 31/12/2020 qui satisfont aux critères spécifiés de la section 7.1 du présent Document d'enregistrement universel (Groupe non concerné) ; ■ des grands bâtiments non résidentiels exploités de manière efficace grâce à aux systèmes de surveillance et d'évaluation de la performance énergétique. 	■ L'objectif 2 (adaptation au changement climatique) est validé, les bâtiments ayant fait l'objet d'une analyse des risques et ne présentant pas de risques majeurs au regard de l'appendice A de l'annexe 1 (cf. dernier paragraphe de la section précédente).	Pour les bâtiments ne présentant pas de DPE (non transmise par le bailleur ou non réalisée), afin d'établir la liste des bâtiments faisant partie des 15 % des bâtiments les plus performants, des facteurs de conversion énergie primaire ont été utilisés selon la formule suivante : (facteur de conversion × consommation en énergie moyenne sur l'année)/surface du bâtiment. Les facteurs de conversion 2,5 pour la France, 2,35 pour l'Espagne et 2,5 pour la Belgique, le Portugal et la Suisse ont été utilisés (en lien avec la directive 2012/27/UE relative à l'efficacité énergétiques). Le baromètre de l'OID présentant les seuils de consommation d'énergie primaire pour le top 15 % des bâtiments a ensuite été utilisé pour identifier les bâtiments alignés à la contribution substantielle.

2.3.4.3 / Résultats

2.3.4.3.1 / Résultats d'éligibilité et d'alignement sur l'exercice 2023

Activités économique	Chiffre d'affaires		Capex	
	(en millions d'euros)	(en %)	(en millions d'euros)	(en %)
A. Total activités éligibles à la Taxonomie	182,6	2,3 %	286,9	72,6 %
Activités durables (alignées)	43,6	0,6 %	13,2	3,3 %
<i>dont CCM 7.5 – Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments</i>	0,0	0,0 %	2,2	0,6 %
<i>dont CCM 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments</i>	0,0	0,0 %	11,0	2,8 %
<i>dont CCM 6.4 – Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologique</i>	42,9	0,5 %	0,0	0,0 %
<i>dont CCM 5.9 – Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux</i>	0,8	0,0 %	0,0	0,0 %
Activités éligibles à la taxonomie mais non durables.	139,0	1,8 %	273,7	69,3 %
<i>dont CCM 6.5 – Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers</i>	0,0	0,0 %	10,0	2,5 %
<i>dont CCM 6.6 – Transport routier de fret</i>	0,0	0,0 %	0,4	0,1 %
<i>dont CCM 7.3 – Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique</i>	0,0	0,0 %	12,7	3,2 %
<i>dont CCM 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments</i>	0,0	0,0 %	250,7	63,4 %
<i>dont CCM 3.5 – Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments</i>	67,6	0,9 %	0,0	0,0 %
<i>dont CCM 5.9 – Valorisation de déchets non dangereux triés à la source</i>	7,7	0,1 %	0,0	0,0 %
<i>dont CE 5.1 – Réparation, remise à neuf et reconditionnement</i>	16,6	0,2 %	0,0	0,0 %
<i>dont CE 5.2 – Vente de pièces détachées</i>	2,7	0,0 %	0,0	0,0 %
<i>dont CE 5.4 – Vente de biens d'occasion</i>	42,8	0,5 %	0,0	0,0 %
<i>dont CE 5.6 – Marketplace pour l'échange de biens de seconde main en vue de leur réutilisation</i>	1,6	0,0 %	0,0	0,0 %
B. Total activités non-éligibles à la taxonomie	7 692,1	97,7 %	108,3	27,4 %
TOTAL (A+B)	7 874,7	100,0 %	395,2	100,0 %

2.3.4.3.2 / Évolution par rapport à l'exercice précédent

Évolution des résultats d'éligibilité

Le modèle d'affaires du Groupe, à savoir la distribution de biens culturels, électroniques et électroménagers, n'a pas évolué depuis l'exercice précédent. Aucun changement notable d'activité n'est à mentionner par rapport aux résultats 2021. À noter que le ratio d'éligibilité pour les Capex s'est vu augmenter en comparaison avec l'exercice précédent.

Changements méthodologiques

À la différence des résultats 2022, trois activités contributrices à l'objectif 1 ont été ajoutées (cf. indicateurs chiffre d'affaires). Ces activités existaient déjà au sein du Groupe, une nouvelle interprétation de la norme a permis de les considérer.

L'analyse des activités du Groupe n'a pas permis d'identifier de contribution à l'objectif 2 d'adaptation.

Le Groupe a décidé de ne pas présenter d'indicateurs alternatifs à ceux requis par la réglementation, et ce dans le but de veiller au respect du principe de prééminence de la communication sur les indicateurs réglementaires de Taxonomie.

2.3.4.4 / Perspectives

Amélioration des KPI

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

Amélioration des méthodologies d'évaluation et de reporting

Une réflexion autour de l'automatisation du reporting Taxonomie par les outils SI a été initiée, avec notamment la rencontre de différents éditeurs proposant des solutions de reporting RSE ou bien spécifiquement dédiés au reporting Taxonomie. L'aspect évolutif de la norme n'a pas permis à ce jour d'investir des moyens

dans l'automatisation de la remontée des données, permettant également une identification plus rapide des activités éligibles et des critères d'alignement. Cette démarche semble cependant nécessaire dans un futur proche, d'un point de vue de fiabilisation des données, d'amélioration des processus et de l'auditabilité des données présentées dans le reporting.

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

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

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

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

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

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

2.4 / Développer notre principal actif : le capital humain

Contexte et tendances

La crise sanitaire a profondément changé les attentes des salariés en matière de sens donné à leur travail, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et de recherche de flexibilité dans leur organisation personnelle. Par ailleurs, le contexte macroéconomique d'inflation se répercutant sur leur pouvoir d'achat cumulativement à une baisse continue du chômage pour atteindre des niveaux historiquement bas, conduit à une hausse du turnover de l'emploi salarié.

L'évolution rapide des métiers, la rareté ou la volatilité des profils clés aussi bien dans le domaine de la réparation que dans le secteur de la Tech Digital constituent des enjeux majeurs auxquels Fnac Darty est confronté. Dans ce contexte, l'attractivité, la rétention et l'engagement des collaborateurs sont déterminants dans la réussite du projet du Groupe et la mise en œuvre de son plan stratégique Everyday.

Risques

- Phénomène de la « grande démission », perte d'attractivité de la marque employeur : incapacité à attirer et retenir les talents
- Coûts du turnover, de l'absentéisme et du désengagement
- Coûts liés aux accidents du travail dont les accidents de la route
- Inadéquation des compétences
- Difficultés à accompagner la diversification et l'augmentation de certaines activités à cause de la pénurie de certains métiers

Opportunités

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

Leviers activés

- Attirer et retenir les talents, notamment sur les métiers pénuriques et en croissance
- Construction de programmes de formation et d'intégration sur mesure
- Accompagner les femmes vers des postes de leadership et intégrer des personnes en situation de handicap
- Miser sur les talents seniors
- Accompagner les évolutions des métiers et des organisations du travail par la formation et les nouveaux modes de collaboration
- Continuer d'améliorer les conditions de travail et prévenir les risques sur la santé-sécurité
- Développer le sentiment d'appartenance

Performances 2023 et suivi des objectifs

- **KPI : 17,5 heures de formation par salarié formé**
- 2,7 % de la masse salariale allouée à la formation
- 56,5 % des salariés formés en présentiel dans l'année et 94,3 % formés en présentiel ou en e-learning
- 116 techniciens formés puis recrutés en CDI
- **KPI : 33,2 % de femmes dans l'effectif Leadership Group ✓**
- 5,0 % de personnes handicapées dans l'effectif au 31 décembre
- 288 managers formés au management hybride
- **KPI : 4,9 % absentéisme maladie**
- **KPI : 26,7 de taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt** (hors N&D)
- **KPI : 2,2 de taux de gravité des accidents du travail** (hors N&D)

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

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

Périmètre : Groupe Fnac Darty, hors franchises.	2021	2022	2023	Δ vs N-1
Effectif au 31/12 (CDD + CDI)	25 585	25 175	24 113	- 4,2 %
<i>Dont France</i>	19 270	18 997	18 205	- 4,2 %
Effectif moyen (en ETP)	22 927	23 231	22 589	- 2,8 %
Part des CDI (dans l'effectif CDI + CDD)	87,8 %	87,7 %	89,1 %	1,6 %
Part de l'intérim (dans l'effectif CDI + CDD + intérim)	13,1 %	12,9 %	12,3 %	- 4,7 %
Part des temps complet (dans l'effectif CDI)	83,8 %	83,9 %	84,6 %	0,8 %
Ancienneté moyenne des inscrits en CDI	12,7	12,8	13,3	3,9 %
Âge moyen des inscrits en CDI	40,9	40,9	41,1	0,5 %
Part des managers (sur l'effectif CDI)	24,3 %	24,7 %	25,5 %	3,2 %
Nombre de recrutements de salariés permanents (hors acquisitions)	3 570	4 023	3 584	- 10,9 %
Nombre de départs de salariés permanents (hors cessions)	3 818	4 787	4 261	- 11,0 %

Avec près de 25 000 collaborateurs dont plus des trois quarts évoluent au contact direct des clients, anticiper et accompagner l'évolution rapide des métiers, garantir la santé et la sécurité des collaborateurs, et favoriser leur engagement ont été identifiés comme des enjeux majeurs pour le Groupe. Réaffirmée dans le plan stratégique Everyday, cette responsabilité sociale est clé.

2.4.1 / Attirer et retenir les talents, notamment sur les métiers pénuriques et en croissance

La diversification des activités, la montée en puissance de l'e-commerce et le développement de la réparation font parties intégrantes du plan « Everyday ». Pour accompagner cette stratégie, certains métiers sont clés, à l'image des techniciens SAV, livreurs-installateurs, concepteurs-vendeurs cuisine, métiers du digital et de l'e-commerce. Le Groupe active différents leviers pour favoriser l'attractivité et la rétention des salariés opérant sur ces métiers hautement concurrentiels dans un contexte de marché de l'emploi sous tension.

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

Créée en 2022, la direction Acquisition et Développement des talents a pour mission de définir et de mettre en œuvre une politique de recrutement sur le périmètre Fnac Darty en France, notamment le recrutement de cadres en CDI avec des missions formalisées, sur un modèle de cabinet de recrutement interne. Elle prend en charge les recrutements externes sur les métiers stratégiques et pénuriques autour de la réparation, d'une part, et des métiers du digital, d'autre part, avec une équipe renforcée de collaborateurs dédiés. Elle a activement participé à la création de la nouvelle marque employeur du Groupe dont le lancement en 2024 permettra d'accroître l'attractivité du Groupe vis-à-vis des meilleurs profils.

Pour répondre à la guerre des talents et accroître la visibilité de ses offres d'emploi vis-à-vis des candidats, le Groupe a accru son investissement sur les médias de recrutement de référence et active des leviers d'acquisition diversifiés. Le développement de partenariats avec des acteurs de l'emploi locaux et nationaux est au cœur de la stratégie de recrutement, en particulier sur

les métiers pénuriques. Pour intégrer les classes de formation diplômantes déployées par l'Académie Fnac Darty, le Groupe ouvre son recrutement à des publics éloignés de l'emploi (chômeurs de longue durée – reconversion professionnelle).

Deux nouveaux dispositifs ont été testés pour développer la diversité du recrutement :

- un système de cooptation a été lancé en juillet 2023 pour favoriser le recrutement de collaborateurs. Ce dispositif permet de capitaliser sur le réseau des équipes déjà en place pour attirer des candidats et leur offrir des opportunités professionnelles. Tous les collaborateurs peuvent coopter par le biais d'une plateforme digitale spécifique et recommander un candidat de leur réseau. Dans le cas d'une cooptation réussie le collaborateur se voit offrir une prime de 500 euros pour le recrutement d'un cadre et de 1 000 euros pour un candidat sur un métier en tension. Encadrée par une charte qui en définit les conditions de mise en œuvre ce projet est une des nombreuses déclinaisons du plan « Tous Leaders » mis en place pour contribuer au succès du Groupe ;
- un pilote de recrutement par simulation (MRS) a été mis en œuvre en collaboration avec France Travail pour le métier de technicien réparateur en électroménager. Les personnes réussissant les tests se voient proposer ensuite des « Job dating » et une orientation vers le parcours de formation nécessaire. Cette voie permet le recrutement de profils différents, indépendamment du diplôme initial ou de l'expérience métier.

Fnac Darty continue parallèlement l'organisation d'événements dédiés à l'emploi en Île de France et en région, avec des acteurs comme les Centre de Formation d'Apprentis, France Travail, les missions locales ou des lycées professionnels.

Enfin, pour valoriser la marque employeur, les avantages et le package de rémunération de certains métiers en tension comme les techniciens d'intervention à domicile, un document appelé « Welcome BSI⁽¹⁾ » a été mis en œuvre en 2023 et communiqué aux futurs recrutés en complément de la promesse d'embauche.

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

Pour les techniciens SAV, piliers de la stratégie de durabilité

L'évolution des services de réparation de Fnac Darty, portée notamment par le développement du contrat de maintenance et de réparation Darty Max, tire fortement le besoin de recrutement de techniciens SAV. Pour accompagner le recrutement et la professionnalisation de nouveaux réparateurs, l'Académie a créé une branche dédiée pour développer des programmes de formation : la Tech' Académie.

Au travers de son propre CFA et de partenariats développés avec des écoles, l'Académie a ouvert 27 classes avec 236 apprenants. En 2023, 176 ont été diplômés, 116 d'entre eux ont été recrutés en CDI à l'issue de la formation.

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

Dans le cadre de la politique de diversification du Groupe, l'activité de conception-installation cuisine connaît un fort développement depuis plusieurs années. Afin d'accompagner cette montée en puissance, l'accompagnement et la formation des collaborateurs

s'effectuent au travers de deux parcours de l'Académie Cuisine (novices et expérimentés) répondant aux besoins actualisés des magasins. En 2023, 298 collaborateurs ont été formés via ces parcours.

Pour les métiers de la TechDigital

En 2023, des groupes de travail ont permis l'élaboration de fiches métier répertoriant les compétences nécessaires aux postes de « Product Owner » et « Développeur ». Ce travail ouvre la voie à la construction de parcours de formation et la future mise en place d'une Tech Académie Digitale. Ces parcours vont contribuer à un meilleur accompagnement pour les nouveaux embauchés et conforter les collaborateurs déjà en place, dans des métiers ou le changement de poste et/ou d'entreprise fait partie de l'équation.

2.4.1.3 / Favoriser les mobilités internes vers les métiers en croissance

Pour assurer les effectifs nécessaires sur les métiers pénuriques, Fnac Darty entend capitaliser sur les ressources internes et faciliter autant que possible les mobilités de collaborateurs du Groupe vers ces métiers.

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

2.4.2 / Capitaliser sur tous les talents

2.4.2.1 / Valoriser nos talents internes en favorisant la mobilité

Avec son accord GEPP, Fnac Darty a pour ambition de doter tous ses collaborateurs d'un socle commun de mesures sur des sujets essentiels en matière d'emploi et gestion de carrière, notamment pour inciter et accompagner leurs mobilités. Au-delà de permettre à tous les salariés une diversification et une sécurisation de leur parcours professionnel, le Groupe a pour objectif au travers de cet accord qui couvre l'ensemble des enseignes et l'ensemble des métiers, de leur ouvrir un large panel d'opportunités et les encourager à considérer l'ensemble des mobilités possibles : fonctionnelle, géographique ou encore entre enseignes.

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

- les « aires de mobilité » : élaborées sur la base d'une analyse comparative des compétences entre chaque emploi afin de visualiser les passerelles possibles entre plusieurs postes et mesurer les écarts de compétences entre celles acquises et celles à acquérir en fonction de l'emploi visé ;

- les plateformes digitales de bourses à l'emploi : elles visent à ce que l'ensemble des postes ouverts soit portés à la connaissance des salariés, et que ces derniers puissent y candidater ;
- enfin, l'accord GEPP clarifie et harmonise les conditions d'éligibilité et règles en cas de mobilités géographiques et/ou entre les différentes enseignes ou sociétés du Groupe.

En 2023, ces dispositifs ont été complétés par un renforcement de la gouvernance autour de la mobilité, avec la mise en place de comités de mobilité transverses, réunissant des représentants RH des différents périmètres et sociétés du Groupe. L'objectif étant de pouvoir revoir de façon régulière (a minima mensuellement) à la fois la liste des postes clefs et des collaborateurs concernés par une mobilité à court terme, pour lesquels un suivi spécifique est mis en œuvre.

(1) Bilan social individualisé (BSI).

2.4.2.2 / « Dénicher » les Talents féminins

Fnac Darty fait de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes un enjeu prioritaire. La mixité professionnelle sur les postes à plus hautes responsabilités, la réduction du décalage entre la proportion de femmes dans le Groupe et de la proportion de femmes aux postes de direction ou sur certains métiers fait partie des axes de mobilisation. Ainsi pour garantir à tous et toutes une équité de traitement, s'assurer de ne pas se priver des talents féminins et bénéficier d'une diversité de profils et de l'intelligence collective qui en découle, le Groupe s'est organisé autour d'un programme transverse qui s'articule autour de plusieurs initiatives :

Fixer et afficher des objectifs chiffrés ambitieux

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

- **atteindre puis maintenir un pourcentage d'au moins 40 % du genre « sous-représenté » au Comité exécutif d'ici 2025 ;**
- **atteindre 35 % de femmes au « Leadership Group » d'ici 2025.**

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

Performances 2023

Périmètre : Groupe Fnac Darty, hors franchises	2021	2022	2023	Δ N-1
KPI : Part des femmes dans l'effectif « Leadership Group »^(a) ✓^(b)	26,6 %	30,3 %	33,2 %	2,9 pts
Part des femmes dans l'effectif total	39,1 %	38,3 %	38,7 %	0,5 pt
Part des femmes dans l'effectif « manager »	37,2 %	37,6 %	38,9 %	1,3 pt
Part des femmes dans l'effectif « directeur de magasin »	19,9 %	23,6 %	26,2 %	2,6 pts
Part des femmes au conseil d'administration	50 %	55 %	50 %	- 5 pts
Part des femmes au comité exécutif	38,5 %	46,2 %	41,7 %	- 4,5 pts
Part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle dans l'année	22,3 % (25,1 % pour les hommes)	15,8 % (14,3 % pour les hommes)	40,8 % (39,9 % pour les hommes)	25,0 %
Index égalité professionnelle (consolidé)	88	87	88	1 pt

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

(b) Les indicateurs assortis du symbole ✓ ont été vérifiés et certifiés à un niveau d'assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant (voir la section 2.8 du présent Document d'enregistrement universel).

En 2023, le Groupe continue de récolter les fruits de la mobilisation de la ligne managériale sur les enjeux de parité et du déploiement de leviers d'actions (décrits ci-après), avec une progression observable de la part des femmes aux postes managériaux et ce, aussi bien au sein des effectifs « Managers » (+ 1,3 point vs 2022), des directeurs de magasins (+ 2,6 points vs 2022) ou encore du Leadership Group (+ 2,9 points).

Par ailleurs, Fnac Darty est classé 24^e sur 120 au Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120, classement mis en place en 2013 par le ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité, dans le cadre du suivi de la loi Copé-Zimmermann ; soit un gain de 23 places par rapport à l'année précédente, avec un score de 79,74/100 (+ 9,76 points).

Animer un réseau interne dédié à la parité

Le réseau « Ex Aequo » a été créé en mars 2021 et recense, après presque trois ans d'existence, plus de 220 adhérents, hommes et femmes. Il bénéficie d'une gouvernance structurée autour d'un comité de pilotage rassemblant des collaborateurs et collaboratrices représentatifs de différentes directions et métiers, et d'un *board* composé de cinq membres du comité exécutif.

Le réseau a pour objectif de lever les freins à la parité et d'accompagner la carrière des femmes du Groupe. Le réseau doit les aider à gagner en visibilité auprès des recruteurs en interne, mais aussi leur donner l'opportunité de partager, avec des pairs, les bonnes pratiques, outils et expériences inhérentes à leur évolution hiérarchique. En s'inscrivant dans cette démarche, les adhérentes d'Ex Aequo peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé comme du mentoring ou des ateliers de développement personnel.

Enfin, l'objectif du réseau est également de rendre visible sous sa bannière l'engagement du Groupe, en multipliant les prises de paroles venant servir l'enjeu de parité, que ce soit par le biais de témoignages de *role models* internes, de rencontres avec des personnalités inspirantes ou de communications internes.

Déployer des programmes de développement et de sensibilisation au leadership féminin

Depuis 2020, le Groupe a construit et déploie le Programme « Oser ! », dispositif de développement personnel ciblant le leadership des femmes permet aux participantes de bénéficier d'outils et de clés pour faire leurs choix d'orientation de carrière, et leur faciliter l'accès à des fonctions supérieures.

En 2023, le Groupe a déployé plus largement le programme structuré de mentoring à destination des femmes place en 2022 (35 besoins d'accompagnement identifiés, 17 accompagnements en cours). Les mentors/es sont formés et accompagnés par un comité de pilotage.

Le Groupe a aussi permis à trois collaborateurs et collaboratrices de Fnac Darty (membres du Comex ou du Leadership Group et collaborateurs/trices « hauts potentiels ») de participer au programme Eve (séminaire interentreprise qui vise à outiller les participants et participantes pour qu'ils et elles portent le changement dans l'entreprise).

Par ailleurs, afin de promouvoir la place des femmes dans les métiers du numérique, Fnac Darty est partenaire de l'EFREI (École française de radioélectricité, d'électronique et d'informatique) et parraine le master « Dev Manager Full Stack » depuis mai 2021, collaboration qui perdura jusqu'en 2024.

Lutter contre les agissements sexistes et le harcèlement sexuel

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

En 2023, le Groupe a rejoint l'initiative #StOpE, Stop au sexisme ordinaire en entreprise, aux côtés de 47 autres nouvelles entreprises et organisations.

Le Groupe s'est ainsi engagé notamment à informer pour faire prendre conscience des comportements sexistes (actes, propos, attitudes) et de leurs impacts, inciter l'ensemble des salariés à contribuer, prévenir, identifier les comportements sexistes et à réagir face au sexisme ordinaire. En 2023, ces enjeux ont été partagés avec l'ensemble du Leadership Group, autour d'une ambition « Zéro sexisme chez Fnac Darty ».

De nouveaux outils d'information et de sensibilisation ont été créés et diffusés : une campagne d'affichage rappelant le cadre légal, les engagements du Groupe et les personnes-ressources et dispositifs d'alerte, et une série de films courts mettant en scène des collaborateurs et collaboratrices du Groupe témoignant de l'importance de la prévention des situations d'agissements sexistes et de l'objectif « Zéro sexisme chez Fnac Darty ».

Performances 2023

Périmètre : Groupe Fnac Darty, hors franchises	2021	2022	2023	Δ N-1
Part des seniors ^(a) dans l'effectif CDI	24,4 %	26,8 %	27,6 %	0,8 pt

(a) Salariés âgés de 50 ans et plus.

2.4.2.3 / Miser sur les talents « seniors »

Dans le cadre de son accord GEPP, Fnac Darty a également souhaité formaliser et renforcer ses engagements envers ses collaborateurs seniors (50 ans et plus), reconnaissant qu'ils sont un vivier incontournable de forces vives et talents sur lequel le Groupe compte. Cet accord définit un certain nombre de mesures et dispositifs permettant aux seniors d'exercer pleinement leur activité professionnelle, et le moment venu de les aider à préparer au mieux la transition vers la retraite. Ces dispositifs s'articulent autour des trois axes suivants :

Anticiper et accompagner la seconde partie de carrière

Fnac Darty souhaite pouvoir accompagner chaque collaborateur dans sa réflexion professionnelle en seconde partie de carrière avec notamment la possibilité, pour les salariés de 50 ans et plus, de bénéficier d'un bilan d'étape avec leur responsable des ressources humaines. En parallèle de ces entretiens, tous les collaborateurs du Groupe reçoivent à partir de 50 ans une information complète sur les dispositifs en place les concernant. Dans le cadre de sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Fnac Darty s'est engagée à ce que les salariés âgés de 55 ans voient leur demande de formation ou de VAE traitée en priorité. Ils peuvent par ailleurs bénéficier – sous certaines conditions – d'un abondement de leur CPF de la part du Groupe, en fonction de leur projet.

Capitaliser sur l'expérience des collaborateurs seniors

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

Accompagner la transition vers la retraite

Le Groupe est conscient que la fin de carrière peut être un sujet préoccupant pour les salariés concernés et souhaite autant que possible les accompagner pour que cette transition se fasse le plus sereinement possible, et ce au travers d'ateliers collectifs et individuels « information retraite », et d'un programme d'accompagnement personnel de 6 semaines dans la préparation de cette transition.

Développer notre principal actif : le capital humain

2.4.2.4 / Attirer les « jeunes » talents

Fnac Darty déploie une politique d'alternance avec des recrutements importants de jeunes talents sur l'ensemble des entités. Le Groupe entretient des relations durables avec des établissements de formation (grandes écoles, universités ou centres de formation), proposant des cursus diplômant en lien avec les métiers de l'entreprise.

Sur le périmètre des magasins, les enseignes Fnac et Darty recrutent des jeunes en alternance de formation Bac à Bac + 3, ainsi que des stagiaires sur les métiers du service client, de la vente et de la logistique. En parallèle, le Groupe investit fortement dans la formation en alternance de futurs techniciens ou livreurs-installateurs (voir la section 2.4.1.2 du présent Document d'enregistrement universel).

Performances 2023

Périmètre : Groupe Fnac Darty, hors franchises.	2021	2022	2023	Δ N-1
Part des juniors ^(a) dans l'effectif CDI	11,6 %	11,3 %	12,2 %	0,9 pt
Nombre d'alternants	1 328	1 443	1 391	- 3,6 %

(a) Salariés âgés de 26 ans et moins.

2.4.3 / Accompagner les évolutions des métiers et des organisations du travail

Performance, expertise, évolution des métiers... Fnac Darty a fait de ces enjeux des axes stratégiques du plan « Everyday » pour garantir l'employabilité et l'épanouissement des salariés dans leur métier et répondre toujours mieux aux attentes des clients.

Performances 2023

Périmètre : Groupe Fnac Darty, hors franchises.	2021	2022	2023	Δ N-1
KPI : Nombre d'heures de formation^(a) par salarié formé ✓^(b)	14,9 h	14,9 h	17,5 h	17,4 %
Part des salariés formés dans l'année en présentiel ou à distance sur l'effectif total	93,7 %	94,3 %	94,3 %	0 pt
Part des salariés formés dans l'année en présentiel sur l'effectif total ^(b)	56,7 %	60,9 %	56,5 %	- 4,4 pts
Nombre d'heures de formation en présentiel par salarié formé en présentiel	15,5 h	14,4 h	20,8 h	44 %
Part de la masse salariale allouée à la formation	3,2 %	2,9 %	2,7 %	- 0,2 pt

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

(b) Les indicateurs assortis du symbole ✓ ont été vérifiés et certifiés à un niveau d'assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant (voir la section 2.8 du présent Document d'enregistrement universel).

Le Groupe accorde une importance centrale au développement des compétences afin de s'adapter aux constantes évolutions des pratiques professionnelles et des nouveaux produits proposés sur le marché.

Afin de répondre à cette dynamique, l'Académie de formation a intensifié ses formations pour les aligner avec la stratégie du Groupe ; en mettant particulièrement l'accent sur le programme « Expertise vendeur », un parcours comprenant de nombreuses heures pour les apprenants qui le suivent.

2.4.3.1 / Une Académie de formation interne qui se professionnalise et s'outille

S'appuyant sur un modèle d'internalisation de la formation chez Darty, le Groupe s'est doté en 2018 d'une Académie qui lui a permis de gagner en expertise et en agilité, tout en réduisant les coûts pédagogiques. Pour accentuer la professionnalisation des actions de formation et permettre le rayonnement en interne comme en externe, l'Académie de formation est certifiée Qualiopi depuis 2021.

Une certification Qualiopi complémentaire a été obtenue pour valider l'action d'un CFA interne dont les premières classes ont été créées fin 2023. Cela ouvre la voie pour la mise en place de classes régulières alimentant le vivier des métiers de techniciens livreurs à domicile et des techniciens SAV.

L'Académie poursuit le déploiement de ses programmes digitaux et l'évolution de son site de formation e-learning. À l'image des plateformes de streaming, ce portail propose automatiquement des formations aux salariés en fonction de leur métier, permettant d'avoir la vision immédiate des parcours à suivre (obligatoires et/ou réglementaires) et favorisant l'appréhension des modules sur les nouveaux produits. Parallèlement, une application sur téléphone mobile permet de relayer l'ensemble des formations du site, tout en gamifiant et récompensant les collaborateurs les plus assidus réalisant leur session avec succès.

Pour un pilotage plus fin, les managers ont maintenant la vision des parcours de leur équipe et peuvent décider de proposer ou relancer le suivi de modules stratégiques, réglementaires ou directement liés aux besoins performance de ses collaborateurs.

2.4.3.2 / Accompagner le choix éclairé grâce au programme Expertise vendeurs

Toujours mieux accompagner et conseiller les clients dans leurs usages et besoins, les aider à faire le bon choix, de manière éclairée et indépendante, sont des engagements historiques du Groupe. Permettre ce choix éclairé dépend largement de l'expertise, reconnue, des vendeurs et vendeuses de Fnac Darty. Développer cette expertise a donc été identifié comme un volet majeur du Plan Stratégique Everyday.

En 2023, l'axe de la relation client et de la connaissance produit reste majeur, car sans cesse en renouvellement, l'offre en magasin nécessite une maîtrise aigüe des produits des services

associés et des techniques pour les vendre. Pour cela, Fnac Darty teste l'ensemble de ses collaborateurs en début d'année leurs connaissances produits à l'aide d'un quiz. Avec les résultats, des groupes sont alors constitués sur trois niveaux pour adapter les sessions ou ateliers en adéquation avec les connaissances identifiées.

Pour Fnac Darty, c'est le moyen d'actualiser et de rendre attractives, en permanence, les formations sur des produits culturels ou techniques qui évoluent pour certains plusieurs fois dans l'année. Cette vision globale de la connaissance des équipes permet également d'adapter les contenus et les modalités de formation dans une optique de performance des collaborateurs à l'issue des sessions.

2.4.3.3 / Favoriser le dialogue autour de la performance

Pour améliorer le dialogue entre les managers et leur équipe un projet appelé « Conversation continue » a été lancé sous forme de test en 2023. L'objectif est de faciliter le pilotage des objectifs et le suivi de la performance tout au long de l'année. Des entretiens permettant de faire le point incluant des feedbacks formalisés sont réalisés deux ou trois fois par an par le manager. Ces rendez-vous donnent une dimension agile aux « EAA⁽¹⁾ bilan d'activité » en facilitant la synthèse finale. L'entretien annuel s'en trouve allégé en fin d'année, sans être vidé de sa substance, car il est alimenté des réalisations précises du collaborateur tout au long de l'année. Pratique dans sa mise en œuvre, le manager orientera ces conversations intermédiaires aux choix, sur les objectifs du collaborateur ou sur des items généraux liés à l'activité de l'année. Ce mode d'échange s'étendra à d'autres directions en 2024, poursuivant ainsi l'effort du Groupe pour favoriser un dialogue managérial constructif au service de la performance.

2.4.4 / Conditions de travail et prévention des risques

Condition nécessaire à l'engagement des collaborateurs, la santé (physique et psychique) et la sécurité constituent des enjeux majeurs pour Fnac Darty. Le Groupe a particulièrement investi dans la formation de ses équipes, notamment les encadrants, pour renforcer la prévention des risques.

Performances 2023

Périmètre : Groupe Fnac Darty, hors franchises.	2021	2022	2023	Δ N-1
KPI : Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt^(a)	31,5	29,7	26,7	- 8,8 %
KPI : Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt^(a)	1,9	2,0	2,2	10 %
Nombre de salariés formés à la sécurité	14 474	15 267	13 787	- 9,7 %
Nombre d'heures de formation à la sécurité	45 125	47 779	50 752	6,2 %
Absentéisme global	8,9 %	7,8 %	6,6 %	- 1,2 pts
KPI : Absentéisme maladie	5,3 %	5,4 %	4,9 %	- 0,5 pts

(a) Hors Nature & Découvertes, dont la méthodologie de calcul de l'indicateur diffère (toutes les entités calculent ce taux sur les heures réellement travaillées, quand Nature & Découvertes le calcule sur les heures de travail théoriques).

(1) Entretien annuel d'activité (EAA).

Le taux de fréquence des accidents avec arrêt est en baisse depuis plusieurs années sur le périmètre du Groupe. L'amélioration de ces résultats vient de l'intensification des actions de sensibilisation et des formations des salariés et des managers sur les sujets de santé et sécurité depuis 2021. D'autre part, des actions ciblées ont été mises en place : l'amélioration de la sécurisation des quais de livraison de nos plateformes ou encore le déploiement du programme TMS Pro (pour plus de détails voir également la section 2.4.4.4 du présent Document d'enregistrement universel).

2.4.4.1 / Un dialogue social constructif

Le Groupe s'engage à respecter la liberté d'association partout dans le monde et encourage le dialogue social au sein de l'ensemble de ses entités juridiques, dans ses deux dimensions : individuelle et collective. Il s'efforce également de créer des instances de représentation des salariés dans tous les pays où il est présent.

Le Groupe dispose d'un comité d'entreprise européen au sein duquel siègent des représentants des quatre pays dans lesquels le Groupe dispose de salariés. Cette instance a également mis en place un groupe de travail dédié au Devoir de vigilance qui se réunit une à deux fois par an et qui est un lieu d'échange entre la direction des ressources humaines, la direction RSE et les représentants du personnel afin de les associer pleinement à ces questions majeures pour le Groupe. En 2023, la majorité des CSE⁽¹⁾ a été renouvelée, tout comme le comité de groupe Fnac Darty. Un nouveau cycle électoral s'est ainsi ouvert, pour les quatre prochaines années.

En 2023, 29 accords d'entreprise ont été conclus ou renouvelés, démontrant le dynamisme et la vitalité du dialogue social au périmètre du Groupe.

Ces accords renforcent les moyens mis à la disposition des représentants du personnel (nombre de représentants du personnel, instances supra-légales propres au Groupe, temps consacré au mandat, temps de travail pour les représentants du personnel pour préparer les réunions avec la direction, contribution financière du Groupe aux organisations syndicales) et les mesures de sécurisation et valorisation de leur carrière (entretien de carrière).

Le Groupe dispose également d'un comité de groupe mis en place à la suite de la fusion des deux enseignes et au sein duquel siègent des représentants du personnel de l'ensemble des entités du Groupe. Il se réunit au moins deux fois par an afin de faire un bilan notamment sur la politique sociale, la situation économique, la politique RSE, mais permet également d'échanger autour de sujets, initiatives ou nouveautés qui ne touchent qu'une partie de l'activité du Groupe afin que chaque élu dispose d'une connaissance exhaustive de l'ensemble des activités du Groupe.

2.4.4.2 / Favoriser la libre expression de chacun sur ses conditions de travail

En complément du dialogue social au travers des instances de représentation du personnel, Fnac Darty souhaite donner à tous les collaborateurs la possibilité de s'exprimer sur les conditions de travail, reconnaissant la valeur d'un échange impliquant tous les acteurs de l'entreprise fondé sur la transparence, l'écoute et la pluralité des points de vue.

Dans cet objectif, le Groupe met à disposition différents leviers par lesquels les collaborateurs peuvent librement s'exprimer sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail :

- Supermood, un dispositif d'écoute innovant et respectant l'anonymat, permet à chacun des salariés de faire connaître son opinion, ses observations, ses attentes concernant l'exercice de son travail au sein de son site, permettant ainsi aux managers d'apporter des réponses adaptées, ciblées et rapides ;
- en décembre 2023, le taux de recommandation⁽²⁾ était de 72,3 % contre 74,7 % en décembre 2022 (voir la section 2.4.5 du présent Document d'enregistrement universel) ;
- par ailleurs, l'engagement mesuré au format e-NPS (*employee Net Promoter Score*⁽³⁾) se situe à + 19 (stable par rapport à 2022 : + 20) ce qui représente un bon niveau de satisfaction, notamment comparé au benchmark fourni par Supermood (+ 8) ;
- des réunions collectives d'expression, déployées et systématisées au sein des équipes, afin de permettre aux salariés de s'exprimer sur l'organisation, l'environnement ainsi que leurs conditions de travail. Conçues pour ouvrir des espaces de discussions constructifs et d'intelligence collective, ces réunions sont initiées par les managers, mais animées par des collaborateurs « pairs » issus ou non de l'équipe, visant ainsi à ce que les équipes s'inscrivent dans un nouveau rituel d'échanges, de prise de recul, de partage, de recherche de solutions. ;
- une ligne d'écoute externe (*hotline*), auprès de psychologues du travail est ouverte à tous 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ;
- Fnac Darty en tant qu'acteur responsable, s'engage à agir avec intégrité. Une plateforme de signalement (*Whistleb*) permet à des lanceurs d'alerte de signaler des comportements contraires à l'éthique, des agissements discriminants, ou d'atteinte envers les droits humains (voir aussi section 2.5.8 du présent Document d'enregistrement universel). Elle est ouverte aux clients, aux collaborateurs et aux partenaires permettant d'identifier tout manquement aux valeurs du Groupe et d'y apporter une solution pratique.

(1) Comité social et économique (CSE).

(2) Part des collaborateurs donnant une note comprise entre 7 et 10 sur une échelle allant de 0 à 10.

(3) Part des personnes ayant répondu 9 ou 10, moins part des personnes ayant répondu 0 à 6 (échelle 0 à 10) à la question : « Quelle est la probabilité que tu recommandes ton entreprise comme une entreprise où il fait bon travailler ? ».

2.4.4.3 / Renforcer la prévention médicale à partir de 50 ans

Fnac Darty souhaite prévenir l'apparition d'éventuelles pathologies en lien avec l'âge et propose dans ce cadre à ses collaborateurs seniors les dispositifs et mesures suivantes :

- un bilan prévention : les salariés âgés de 50 ans et plus peuvent bénéficier d'un bilan prévention organisé par les organismes externes partenaires du Groupe. Ce bilan médico-psycho-social réalisé par des professionnels de santé est notamment l'occasion pour le salarié de discuter de son état de santé avec des professionnels compétents, repérer les éventuelles fragilités et facteurs de risques, bénéficier de conseils de prévention personnalisés et adaptés, découvrir des activités à travers des ateliers (activités physiques, équilibre et prévention des chutes, stimulation de la mémoire, gestion du stress, nutrition, sommeil, etc.) et enfin de participer à des conférences thématiques (mémoire, motricité, etc.) ;
- autorisation d'absence pour la réalisation du bilan de santé/de l'examen de prévention en santé : afin de permettre aux salariés de 50 ans et plus de pouvoir bénéficier de l'examen de prévention en santé gratuit dispensé par la Sécurité sociale, Fnac Darty a souhaité accorder à ces derniers une autorisation d'absence rémunérée d'une demi-journée ;
- organisation d'une visite médicale additionnelle à compter de 55 ans : les salariés de 55 ans et plus peuvent, à leur demande, bénéficier d'une visite médicale additionnelle auprès des services de prévention et de santé au travail.

2.4.4.4 / Prévenir les risques sur les métiers les plus exposés

Constatant qu'aucun métier existant au sein du Groupe ne répond à la définition légale de pénibilité, Fnac Darty a souhaité, au travers de son accord GEPP⁽¹⁾, identifier en interne les métiers « à fort impact physique », pour leur permettre de bénéficier de certaines mesures spécifiques. Cela concerne notamment les métiers de chauffeur-livreur, de technicien, et de préparateur de commande, pour lesquels il est observé un pourcentage élevé d'accidents du travail ou de maladies professionnelles.

Ces métiers peuvent bénéficier de mesures d'accompagnement spécifiques au-delà de 50 ans, notamment l'aide à la reconversion professionnelle interne, l'aménagement du temps de travail pour mécnat de compétences, la prise en charge du reste à charge des frais pédagogiques d'un projet de transition professionnelle. Au-delà de ces mesures formalisées dans le cadre de l'accord Groupe GEPP, une animation régulière des KPIs (taux absentéisme, taux d'accident de travail...) a été systématisée dans les différentes instances de gouvernance.

Des actions de prévention spécifiques ont également été mises en place sur des populations spécifiques.

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

Des investissements ont été réalisés pour améliorer le confort aux postes de travail (amélioration de la posture debout prolongée avec la mise en place de tapis antifatigue, achat de nouveau mobilier en adéquation avec les recommandations ergonomiques).

Depuis plusieurs années déjà, le bruit est un risque pris en considération. Il est évalué et des mesurages sont effectués dans les zones susceptibles de dépasser les seuils réglementaires.

De plus, la poursuite du déploiement d'un système de blocage de roue avec cale sur bras articulé sur les quais de réceptions a eu lieu sur l'un des entrepôts. Le risque de départ intempestif des camions à quai est un risque majeur en logistique et des budgets d'investissement pour équiper tous les sites de dispositifs de blocage des roues sont prévus sur les années à venir.

Les responsables d'exploitation logistique ont reçu des formations à l'analyse des accidents de travail. Pour sensibiliser les équipes, des panneaux de prévention ont été déployés sur les six sites logistiques en France. Des dispositifs sont en test comme la mise en place sur un site d'un partenariat avec un kinésithérapeute pour des ateliers de prévention. Sur certains sites, des consultations d'ostéopathie sur site ont été proposées aux collaborateurs.

Enfin, afin de réduire l'accidentologie et améliorer les conditions de travail, plusieurs chantiers « 5S » ont été menés au cours de l'année 2022, avec des résultats visibles. Cette démarche d'amélioration de la sécurité et du confort de travail s'est accompagnée de formations des équipes et a été portée par des relais terrain pour aider à la réalisation des actions et au maintien des principes tout au long de l'année.

- En livraison : Afin de limiter le risque d'accidents, les principaux investissements se sont portés sur la sécurité des quais de chargement et de déchargement. En 2023, l'installation de barrière de sécurité, de signaux sonores, de nouvelles infrastructures, marquages au sol, ont permis d'améliorer l'environnement de travail.

À la suite d'études TMS réalisées entre 2021 et 2022, à la collaboration avec des ergonomes et la mise en place de groupes de réflexion sur le sujet, un plan d'action a été initié en 2023. Cela a conduit à une refonte des formations « gestes et postures en situation de travail ». Le déploiement est prévu pour le premier trimestre 2024. En parallèle, des initiatives locales ont émergé, avec notamment la création de vidéo pour sensibiliser les collaborateurs à utiliser correctement les outils de manutention (ventouses, sangles...).

La direction de la livraison dernier kilomètre a également placé la prévention des risques au premier plan dans les parcours d'intégration, via notamment des formations obligatoires et grâce à la création d'un livret d'accueil orienté sécurité.

(1) Gestion des emplois et des parcours professionnels.



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Développer notre principal actif : le capital humain

Prévenir grâce aux formations obligatoires

Le Groupe renforce continuellement les formations de sécurité et le suivi de la réalisation de ces formations. Ces formations obligatoires concernent l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

En 2023, afin de prévenir les risques sur les métiers les plus exposés, plusieurs types de formation ont été renforcés ou développés : des formations réglementaires (habilitations électriques, gestes & postures en situation de travail, sauveteur secouriste du travail, sécurité gaz...) et des parcours spécifiques à destination des managers (piloter la sécurité, gestion de crises, permanence ouverture de sites).

Pour finir, le Groupe a su s'adapter en créant deux modules de formations en lien avec les risques émergents tels que les risques d'exposition et les risques chimiques.

En Espagne, l'entreprise s'appuie sur un outil innovant au service de la prévention des risques physiques et psychiques, sous la forme d'une application web délivrant des conseils en matière de nutrition, de santé, de pratiques sportives. Fnac Espagne constate que 30 % de leurs collaborateurs utilisent cet outil.

2.4.5 / Développer le sentiment d'appartenance, le lien social et la qualité de vie au travail

Parce qu'ils sont le vecteur de différenciation par rapport aux *pure players* de la distribution et qu'ils incarnent les promesses de l'expérience Fnac Darty, les collaborateurs représentent la clef de l'ambition du Groupe. À cet égard, Fnac Darty souhaite s'engager dans une démarche proactive pour procurer à ses salariés un cadre de travail équilibré, motivant, inclusif et respectueux, vecteur d'engagement et de performance.

Fnac Darty dispose d'un accord sur la qualité de vie au travail (QVT) et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cet accord historique en tant que premier accord négocié au niveau du Groupe et signé avec les partenaires sociaux représentatifs du Groupe, a concrétisé la première étape dans la mise en place du socle commun de la qualité de vie au travail pour l'ensemble des enseignes du Groupe.

Performances 2023

Périmètre : Groupe Fnac Darty	2021	2022	2023	Δ N-1
Turnover global	16,4 %	20,0 %	18,3 %	- 1,7 pt
Taux de recommandation ^(a)	72,1 %	74,7 %	72,3 %	- 2,4 pts
Part des salariés en situation de handicap dans l'effectif CDI ^(b)	5,0 %	5,2 %	5,0 %	- 0,2 pt
Part des personnes en situation de handicap dans les embauches en CDI ^(b)	1,7 %	1,8 %	1,5 %	- 0,3 pt

(a) Part des collaborateurs donnant une note de recommandation comprise entre 7 et 10 sur une échelle allant de 0 à 10.

(b) Hors Suisse et Belgique, non applicable.

Fnac Darty fait face, comme la plupart des acteurs de retail, à des enjeux de rétention, avec des départs volontaires nombreux, tout particulièrement sur la population de vendeurs. L'engagement de ses collaborateurs, mesuré au travers du taux de recommandation, est en léger recul en 2023, mais reste élevé avec un score qui se maintient au-dessus de 70 %. En effet, les salariés ont des attentes de plus en plus fortes en termes de sens au travail, de qualité de vie sur des métiers exigeants, et ce dans un contexte économique et de pouvoir d'achat sous tension.

Depuis 2022, le Groupe a mis en place un suivi mensuel du turnover, avec la systématisation d'un questionnaire de sortie à chaque départ de vendeur. Par ailleurs, le Groupe s'attache à déployer les leviers de rétention autour de la gestion de carrière et des mobilités, mais aussi du sens au travers de valeurs partagées et d'inclusion qui ont permis de faire reculer le taux de turnover en 2023.

2.4.5.1 / Tous Leaders : vers des principes d'action partagés

Tous Leaders, le programme de culture d'entreprise Groupe pour mieux travailler ensemble au service des clients et accélérer la performance sur les objectifs stratégiques s'est poursuivi en 2023 autour de trois axes :

- un objectif « Tous leaders » a été fixé à l'ensemble des cadres du siège pour leur permettre de se développer sur un des cinq principes d'action du programme en travaillant la partie « savoir être » de leur performance ;
- une plateforme de cooptation (avec système de primes associées) a été lancée en 2023 pour permettre à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de faire connaître aux membres de leurs réseaux, les postes ouverts au recrutement externe ;
- des groupes de travail se sont réunis en 2023 pour préparer un programme de séminaire d'équipes, destinées à mobiliser les managers et leurs équipes sur les 5 principes d'action. Le déploiement en 2024 permettra de lancer des plans d'action collectifs par équipe.

2.4.5.2 / Créer un environnement de travail inclusif et respectueux de tous

Fnac Darty démontre un engagement de longue date en faveur de la diversité des équipes, en portant ses efforts sur la sensibilisation pour faire évoluer les mentalités, sur la lutte contre les stéréotypes et les préjugés et sur la mise en œuvre d'actions concrètes dans une démarche volontariste sur les différentes dimensions de la diversité. Cet engagement a été réaffirmé en 2021 par une nouvelle signature de la charte de la diversité.

Mesurer l'impact de nos politiques Diversité et Inclusion

En 2023, afin de mesurer l'impact des politiques mises en place ces dernières années sur toutes les dimensions de la diversité et d'identifier les priorités pour l'avenir, Fnac Darty a mené un diagnostic avec la société Mixity. Celle-ci propose une solution reconnue par le ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances, le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, le Haut-Commissariat à l'emploi et à l'engagement des entreprises et le secrétariat d'État chargé de l'Économie sociale, solidaire et responsable.

Le score global obtenu est de 75 %. Ce résultat est supérieur au benchmark des entreprises du secteur de la distribution ⁽¹⁾, notamment sur la dimension « transversale » (politique Diversité globale) avec un résultat de 92 % versus 70 % pour le secteur et 68 % pour l'ensemble des entreprises évaluées.

Trois critères se démarquent particulièrement vis-à-vis du secteur :

- l'égalité des genres : 86 % (versus 69 %) ;
- l'inclusion des personnes en situation de handicap : 82 % (versus 62 %) ;
- le multigénérationnel : 78 % (versus 63 %).

Favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap

Historiquement, le Groupe a toujours été fortement engagé en faveur de l'emploi de personnes en situation de handicap. Au niveau du Groupe, c'est la mission Handicap qui pilote cette politique volontariste. En 2021, celle-ci a créé une cellule Handicap qui comprend un référent Handicap par entité juridique ainsi que deux élus représentants du CSE. Ces référents ont tous bénéficié d'une formation Handicap. Au niveau des entités juridiques, la cellule élabore, met en place et suit un plan d'action spécifique, en fonction de la situation de l'entité. Elle accompagne aussi les équipes dans leurs démarches, notamment de reconnaissance de leur qualité de « Travailleur handicapé ».

Depuis 2013, Fnac Darty gère deux classes d'alternance dédiées aux personnes sourdes et malentendantes afin de les former aux métiers d'hôte de caisse et de magasinier. À l'issue de leur formation, les apprenants ont la possibilité d'intégrer le Groupe en CDI. Cet engagement de longue date a été récompensé en 2021 par le Prix Inclusion Surdités de la Fondation Pour l'Audition.

En 2023, la mission Handicap a décliné ses actions sur de multiples projets :

- l'accélération du recrutement de personnes handicapées par la publication d'annonces sur des sites dédiés et d'une animation renforcée du réseau des contacts Cap Emploi ;
- le renforcement de l'accessibilité aux sites marchands, notamment avec l'extension du service Accéo ⁽²⁾ au site Fnac et le plug-in Facil'iti ⁽³⁾ sur les sites internet Fnac et Darty.com ;
- la fixation d'objectifs : lors de la signature de l'accord QVT-égalité professionnelle, le Groupe s'est donné pour objectif de recruter chaque année au moins 40 personnes en situation de handicap en CDI et 40 en CDD (y compris alternance). D'autres actions de sensibilisation ont été animées par la mission Handicap Groupe et les référents Handicap des entités en 2023 comme :
 - la participation aux Duodays ⁽⁴⁾ : 49 offres de duos sur toute la France, et 37 concrétisés,
 - l'animation régulière de webinaires,
 - l'information des salariés sur la reconnaissance de handicap (FDPS, DGO),
 - la sensibilisation par le théâtre ou la présence sur site de personnes aveugles ou malvoyantes effectuant des prestations bien être (FDPS).

À fin 2022, le Groupe en France atteint un taux d'emploi légal de 7,15 % (le taux 2023 sera connu en mai 2024).

Garantir un environnement respectueux et inclusif pour les personnes LGBT+

Fnac Darty a signé la charte LGBT+ portée par l'association l'Autre Cercle en 2022. Cette charte atteste l'engagement du Groupe en faveur de l'inclusion des personnes LGBT+ et a ainsi rejoint les 200 autres entreprises, associations et collectivités territoriales signataires. Cette signature faisait suite à un travail préparatoire incluant des échanges avec le comité exécutif, une sensibilisation des managers et des équipes, un partage avec les partenaires sociaux ainsi que la revue des process RH.

En signant cette charte, le Groupe s'est engagé à créer un environnement inclusif pour les collaboratrices et les collaborateurs LGBT+, à veiller à une égalité de droit et de traitement entre toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs quelles que soient leur orientation sexuelle et identité de genre, à soutenir les collaboratrices et collaborateurs victimes de propos ou d'actes discriminatoires et à mesurer les avancées et partager les bonnes pratiques pour faire évoluer l'environnement professionnel général.

Faciliter l'accès au sport et à la culture

Dans le cadre de sa politique de qualité de vie au travail, Fnac Darty s'engage à promouvoir auprès de ses salariés des activités sportives mais aussi de faciliter l'accès à la culture, une des missions historiques de la Fnac.

(1) Entreprises identifiées dans le même secteur d'activité que Fnac Darty parmi les 138 organisations ayant mesuré leur empreinte avec Mixity.

(2) Dispositif d'interprétariat à distance permettant l'accessibilité du service client aux personnes sourdes.

(3) Facil'iti permet ou améliore l'accès aux sites marchands aux personnes handicapées, sur une multiplicité de handicaps : cécité ou malvoyance, troubles dys, daltonisme...

(4) Journée d'immersion professionnelle pour les personnes en situation de handicap.



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Agir avec éthique, tout au long de la chaîne de valeur

En 2023, des journées bien-être ont été organisées au siège, des cours de yoga, des animations sur la mobilité urbaine ainsi que des concours de pronostics à l'occasion de la Coupe du monde de Rugby. Des dossards pour la course Odyssée 10 km, événement sportif solidaire pour la lutte contre le cancer, ainsi que pour la course « Jogging dans la ville » au profit de l'association « Sport dans la Ville » ont été proposés aux salariés.

Enfin, en 2023, Fnac Darty est devenu supporteur officiel des Jeux olympiques et paralympiques. Le Groupe sera également responsable des Olympiades culturelles qui promeuvent des projets culturels et artistiques qui explorent le lien entre l'art et le sport. Le Groupe prendra donc une part active dans l'accompagnement de cet événement qui devrait offrir une belle visibilité ainsi que des motifs de mobilisation pour les salariés en 2024.

Dans le même temps, Fnac Darty promeut la culture auprès de ses salariés en organisant notamment des dédicaces avec des artistes (lauréat Prix BD, Prix Goncourt des Lycéens), des conférences avec des auteurs et autrices ou encore des cafés littéraires avec des libraires du réseau Fnac.

2.4.5.3 / S'engager pour le pouvoir d'achat

En 2023, Fnac Darty s'est à nouveau engagé en faveur du pouvoir d'achat des collaborateurs. Différentes révisions salariales ont été versées dans l'année, que ce soit dans le cadre des négociations annuelles d'entreprise sur les rémunérations ou dans celui des négociations de branche auxquelles l'entreprise participe. Des mesures collectives ont notamment bénéficié aux salariés à

plus faibles revenus. En France, la quasi-totalité des salariés a vu son salaire revalorisé. Des actions très concrètes permettant l'amélioration du pouvoir d'achat au quotidien ont été mises en place avec par exemple la revalorisation du montant des titres restaurant pour la plupart des sociétés du Groupe.

Par ailleurs, la rémunération variable demeure une composante essentielle de la rémunération des cadres. En 2023, la structure du « variable » annuel des cadres versée au titre de 2022 a été ajustée afin de prendre en compte le contexte de crise géopolitique et macroéconomique impactant très immédiatement les résultats économiques du Groupe alors inconnu au moment de la fixation des objectifs des cadres. En ce qui concerne le « variable » au titre de 2023 et des années suivantes, des évolutions ont aussi été apportées au schéma afin de mieux prendre en compte et valoriser la surperformance.

Fnac Darty a également poursuivi son engagement en faveur du pouvoir d'achat de ses collaborateurs en versant en juillet 2023 une prime de partage de la valeur pour l'ensemble de ses collaborateurs en France ; les collaborateurs dans les pays ont également bénéficié d'autres mesures importantes de revalorisation de salaire dès le début de l'année.

En 2024, comme les années précédentes, le Groupe continuera d'accorder une attention particulière au pouvoir d'achat de ses collaborateurs, qui sont pleinement engagés dans la mise en œuvre quotidienne du plan stratégique Everyday tout en continuant de valoriser et d'expliquer sa politique de rémunération en développant le « Bilan Social Individualisé », document produit annuellement à destination des salariés.

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

Contexte et tendances

En tant que distributeur, Fnac Darty évolue dans un écosystème partenarial et interagit avec de nombreuses parties prenantes : clients, fournisseurs, pouvoirs publics, investisseurs, ONG et associations. Interrogés dans le cadre du renouvellement de l'analyse de matérialité du Groupe en 2022, ces parties prenantes expriment des attentes fortes vis-à-vis de l'éthique, notamment de la protection des données personnelles et de la lutte contre la corruption. Plus largement, ils confirment qu'agir avec éthique permet de garantir des relations durables entre Fnac Darty et ses partenaires.

De manière générale, Fnac Darty s'engage à agir avec intégrité, aussi bien dans ses opérations que sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, et s'engage à promouvoir, à respecter et faire respecter les droits de l'Homme. Le Groupe reconnaît ainsi que ses activités peuvent avoir directement ou indirectement un impact sur les droits de l'homme, sur la santé et la sécurité des personnes, et sur l'environnement, et cela dans tous les pays où le Groupe et ses partenaires opèrent ; dans le cadre de son devoir de vigilance, le Groupe identifie ces risques et met en œuvre des mesures de prévention adaptées.

Risques

- Mise en cause du Groupe ou de ses fournisseurs pour non-respect du droit du travail et des droits de l'homme
- Poursuites et/ou atteintes à la réputation pour non-respect des lois anti-corruption
- Usage abusif des données personnelles
- Cybercriminalité

Opportunités

- Relations durables avec les fournisseurs, considérés comme des partenaires dans l'atteinte des objectifs du plan Everyday
- Confiance renforcée des clients et des investisseurs
- Maîtrise des risques liés à la non-conformité

Leviers activés

- Des principes éthiques réaffirmés et partagés avec toutes les parties prenantes du Groupe
- Des organes de gouvernance et des programmes de formation adaptés

- Des cartographies des risques, des politiques, des mesures de prévention et de mitigation spécifiques pour la protection des données personnelles, la lutte contre la corruption, les achats indirects et le devoir de vigilance

- Un dispositif d'alerte éthique externalisé accessible aux tiers, dont le contenu est traduit dans toutes les langues du Groupe

- Une politique fiscale responsable

Performances 2023 et suivi des objectifs

- 99 % de la population exposée au risque de conflit d'intérêts a réalisé les modules de formation obligatoires

- Plus de 100 projets analysés par le DPO et l'équipe juridique
- 8,9 milliards de requêtes malveillantes bloquées
- **KPI : 89 % des audits Fnac Darty jugés conformes avant plan d'actions correctives**

- 49 audits non annoncés (44,5 % des audits)
- Plus de 1 325 mises à l'épreuve de vendeurs marketplace et 96 déréférencements
- Part des appels d'offres incluant des critères RSE : 83 %
- Part des contrats intégrant le Code de conduite des affaires : 82 %

- 45 alertes reçues, 7 signalements avérés ayant donné lieu à des sanctions

- Près de 35 millions d'euros d'impôts locaux reversés aux collectivités françaises

2.5.1 / Gouvernance

Fnac Darty, en tant qu'acteur responsable, s'engage à agir avec intégrité, aussi bien dans ses opérations que sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Le Groupe attache une importance particulière à faire vivre ses valeurs et ses principes éthiques dans ses relations avec ses salariés, fournisseurs, clients, partenaires et actionnaires. Ces principes éthiques contribuent en effet au sentiment de fierté des collaborateurs et à l'instauration de relations durables avec les parties prenantes du Groupe. Ils constituent également des leviers pour réduire les risques relatifs à l'éthique au sens large.

Le Groupe Fnac Darty accorde des moyens adaptés à ses enjeux d'éthique et de conformité en veillant à nommer des responsables sur les sujets clés, ainsi que des référents dans les métiers et dans les filiales. Ces enjeux sont placés sous la responsabilité du Secrétariat général en charge de la RSE et de la Gouvernance Groupe.

Le comité éthique

Le comité éthique a pour objectif d'impulser une culture éthique dans l'ensemble du Groupe. Il œuvre pour la conduite responsable des affaires en conformité avec :

- la loi Sapin 2 ;
- la loi sur le devoir de vigilance des maisons mères et grands donneurs d'ordre ;
- et plus largement avec les règles d'éthique et de conformité applicables dans l'ensemble des pays dans lesquels nous sommes implantés.

Le comité éthique du Groupe s'assure de la dynamique d'amélioration continue des dispositifs d'éthique et de conformité. Aussi, il vise à remédier à toute action qui serait contraire à ses principes.

La secrétaire générale, qui le préside, et les membres permanents qui le composent ont été choisis au regard de leur expérience et de leur compétence en matière de droit social, de droit des affaires, d'environnement et de déontologie. Il s'agit de la directrice des ressources humaines Groupe, de la directrice RSE Groupe, du directeur des risques Groupe, de la responsable de la protection des données, du directeur de la sûreté Groupe et de la responsable éthique Groupe.

Une fois par an, le Directeur Général du Groupe participe au comité éthique, qui présente la synthèse des travaux annuels, les plans d'action prévus ainsi que les orientations pour l'année suivante.

2.5.2 / Lutte contre la corruption

Gouvernance du dispositif éthique

Le programme conformité à la loi Sapin 2, visant à lutter contre la corruption, s'intègre dans le dispositif éthique de Fnac Darty. Chaque entité du Groupe met en œuvre le dispositif éthique et le déploie selon les spécificités de ses activités ou de son implantation géographique, ainsi que de la réglementation applicable.

Le comité éthique Groupe s'assure de la qualité du dispositif en adéquation aux évolutions de l'environnement des affaires.

Référentiel éthique

Le référentiel éthique formalise et diffuse les engagements du Groupe pour l'ensemble de ses parties prenantes. Le Groupe veille également à accompagner ses collaborateurs à se positionner face à des situations inédites au travers d'arbres de décisions.

Le Code de conduite des affaires a pour objectif de réaffirmer les principes fondamentaux qui doivent régir les comportements de tous dans leur cadre professionnel, à titre individuel comme collectif. Les principes éthiques du Groupe sont réaffirmés auprès des parties prenantes dans la charte éthique Groupe et au sein de la charte éthique fournisseurs.

La charte « cadeaux et avantages » rappelle les règles internes du Groupe en termes d'acceptation des cadeaux et invitations. Elle accompagne les collaborateurs sur la conduite à tenir lors des sollicitations externes.

La charte de prévention des conflits d'intérêts a pour vocation de sensibiliser sur le sujet. Elle a pour but d'aider les collaborateurs à l'éviter et à adopter la conduite adéquate.

Ce référentiel fait l'objet de mises à jour régulières afin de refléter la mise en œuvre d'une démarche de progrès. La dernière mise à jour a été effectuée en 2021.

Le référentiel éthique est traduit dans 6 langues et accessible en permanence dans toutes les entités du Groupe. Il fait également l'objet de communications internes ponctuelles.

Cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence

La cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence sert de pilier dans la gestion du dispositif éthique. Les plans d'action qui en découlent font l'objet d'un suivi régulier. Aussi, la cartographie fait l'objet d'une revue annuelle en comité éthique.

Formation et sensibilisation

En 2022, afin de renforcer la prévention de la corruption un nouveau dispositif de formation e-learning a été lancé. Ce dispositif complet et pédagogique a été déployé en fonction du niveau de responsabilité des collaborateurs. Il comprend 7 modules e-learning portant sur les thématiques suivantes : Code de conduite, Cadeaux et invitations, Lanceur d'alerte, Conflits d'intérêts, Évaluation des tiers, Cartographie des risques, Éthique et dirigeants.

Formation du management et des personnes exposées

L'intégralité des membres du comité exécutif, du Leadership Group et des comités de direction (Codirs) des pays et filiales ont réalisé les sept modules de formations obligatoires. Cette population compte plus de 200 personnes au périmètre du Groupe.

La totalité de la population exposée au risque de conflit d'intérêts dans le Groupe (dirigeants et management) a réalisé les quatre modules de formation obligatoires à savoir : Code de conduite, Cadeaux et invitations, Lanceur d'alerte et Conflits d'intérêts. De plus, elle doit compléter une évaluation individuelle du risque de conflit d'intérêts. Cette démarche permet d'impliquer la population à risque dans la prévention et la gestion des situations de conflit d'intérêts en l'accompagnant dans une démarche personnelle de questionnement sur les risques auxquels elle pourrait être confrontée.

Cette population est mise à jour annuellement, elle représentait près d'un millier de personnes en 2023. Elle est établie en fonction du pouvoir de décision et d'action dont disposent les collaborateurs.

Les situations déclarées sont systématiquement analysées et des mesures de remédiation adaptées sont mises en œuvre.

Par ailleurs, tout au long de l'année, au-delà de cette déclaration annuelle, Fnac Darty encourage la déclaration des situations de conflit d'intérêts.

Formation de l'ensemble des collaborateurs

Les trois modules de formation portant sur le Code de conduite des affaires, les cadeaux et avantages et sur le lanceur d'alerte ont été attribués comme formation obligatoire à l'ensemble des salariés du Groupe.

Afin d'affirmer, dès l'arrivée des nouveaux collaborateurs, l'importance de la culture éthique, le dispositif éthique est présenté en séminaire d'intégration des nouveaux cadres par le responsable éthique Groupe au niveau France.

En Chine, pays sensible d'après l'indice de perception de la corruption, le référentiel et les formations éthiques sont systématiquement incluses dans le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs du bureau de sourcing.

Suivi, contrôles et évaluation interne

Le suivi du déploiement du dispositif éthique est systématiquement présenté lors des comités de contrôle interne du Groupe. L'auto-évaluation comprend des questions sur l'éthique. Annuellement, le suivi du dispositif éthique est présenté en comité d'audit.

2.5.3 / Usage et protection des données personnelles, cybersécurité

Fnac Darty est attaché à la protection de la vie privée des clients et des employés et met tout en œuvre pour traiter les données personnelles de façon transparente et responsable.

2.5.3.1 / Protéger les données personnelles des salariés et des clients

En tant qu'acteur essentiel de la vie quotidienne des clients, Fnac Darty entend contribuer à une société numérique de confiance et maîtriser l'impact de ses activités en lien avec les données personnelles.

Dans un environnement hyper concurrentiel et de plus en plus régulé, les données personnelles représentent à la fois un enjeu économique majeur en tant qu'actif essentiel à la compétitivité du modèle de Fnac Darty, mais également le fil rouge indispensable à la stratégie numérique du Groupe.

Avec des millions de visiteurs chaque mois sur ses sites marchands et dans ses magasins, et près de 12 millions d'adhérents, l'usage transparent et proportionné de leurs informations est une attente forte des clients et de l'ensemble des parties prenantes du Groupe.

Fnac Darty s'efforce d'assurer une grande transparence dans l'utilisation des données qui sont collectées par les enseignes du Groupe ainsi qu'une exploitation légitime, proportionnée et sécurisée de celles-ci. Le Groupe œuvre activement depuis plusieurs années à la protection des données personnelles, conformément aux réglementations sur la protection des données (Règlement du 27 avril 2016 (« RGPD/GDPR ») loi informatique et liberté et *ePrivacy*).

Gouvernance

La prise en compte des enjeux numériques s'est traduite ces dernières années par une augmentation des effectifs impliqués sur la protection des données personnelles. Fnac Darty a mis en place une organisation dédiée et des procédures internes qui garantissent la protection des données tout au long de la vie des traitements.

Fnac Darty continue de renforcer son organisation avec une équipe de quatre personnes dédiées à la protection des données personnelles en France : un DPO Groupe (délégué à la protection des données à caractère personnel) désigné auprès de la CNIL, deux chargés de protection des données personnelles et un DPO dédié aux filiales France Billet et Nature & Découvertes. Dans les pays, les filiales en Belgique, Espagne, Portugal et Suisse disposent également de DPO désignés localement ou de personnel dédié au respect de la réglementation sur la protection de la vie privée. Des « référents RGPD » ont par ailleurs été désignés dans chacune des grandes directions métiers du Groupe et sont chargés de relayer l'actualité relative à la protection des données personnelles et de suivre les plans d'actions des directions. Tous les périmètres métiers sont ainsi couverts et animés au sein d'un comité RGPD qui se réunit tous les trimestres. Les services clients des enseignes participent également activement à l'animation de l'application du RGPD.

Des comités et ateliers de travail dédiés organisés par l'équipe DPO se tiennent de manière régulière afin de veiller au respect du RGPD et au suivi des plans d'action qui en découlent : un comité de pilotage RGPD en présence du DPO et des référents RGPD pour suivi des plans d'action métiers (tous les trois mois), un comité de suivi IT RGPD en présence des directeurs informatique pour suivi des plans d'action informatique (tous les deux mois), un comité de suivi des droits RGPD avec les équipes de la relation client et un comité DPO pays réunissant les DPO des pays pour partage des pratiques et coordination (tous les six mois).

Les enjeux de protection des données personnelles sont également partagés avec le comité exécutif, une à deux fois par an, pour information ou arbitrage lorsque nécessaire. Enfin, une fois par an, la DPO Groupe présente la cartographie des risques et les plans de remédiation en cours en matière de protection des données personnelles devant le comité d'audit du conseil d'administration.

Audits

L'équipe DPO en association avec l'audit interne et le contrôle interne, procède à des audits, contrôles ou campagnes d'autoévaluation des référents RGPD afin de garantir un suivi régulier des enjeux RGPD. En 2023, Fnac Darty a poursuivi l'amélioration de l'information RGPD sur ses sites et en magasin et la vérification de la bonne mise en place de l'affichage réglementaire en magasin.

Documentation de la conformité et procédures « privacy by design »

Fnac Darty procède à une tenue des registres de traitement ainsi qu'à une documentation de sa conformité au travers de la rédaction de fiches de traitement, d'analyse d'impact (AIPD) et la diffusion de politiques de protection des données personnelles.

Face à des services et des outils numériques innovants aux technologies parfois complexes, les équipes en charge de la protection des données ont mis en œuvre des procédures pour comprendre et analyser les projets et leurs enjeux en termes de protection de la vie privée des clients et des salariés. Une procédure « privacy by design » permet ainsi d'assurer, dès la conception des projets et la sélection des outils, une bonne prise en compte des enjeux de la protection des données personnelles.

L'ensemble des projets doivent être soumis préalablement à leur lancement à un « visa » de l'équipe du DPO. L'analyse des projets porte sur la conformité des traitements de données et leur sécurité. Des questionnaires d'audit permettent notamment d'évaluer les garanties présentées par les prestataires qui proposent des solutions tierces notamment SaaS (logiciel en ligne). Fnac Darty poursuit ses efforts afin de cartographier et gérer l'enrôlement des logiciels externalisés (SaaS) en fort développement ces dernières années. La direction juridique du Groupe prend en charge l'encadrement des obligations RGPD dans les contrats « Data Protection Agreement » ou clauses obligatoires prévues par le RGPD.

En 2023, plus de 100 projets ont été analysés et ont obtenu un visa du DPO et de l'équipe juridique.



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Agir avec éthique, tout au long de la chaîne de valeur

Formation et sensibilisation

Au cours des dernières années, Fnac Darty a créé une culture de la protection des données auprès de ses collaborateurs grâce aux actions régulières de formation et sensibilisation.

Le Groupe veille à la formation continue de ses collaborateurs : des e-learning obligatoires sur la protection des données personnelles sont accessibles depuis la plateforme d'e-learning du Groupe. En 2023, Fnac Darty a poursuivi la sensibilisation et la formation des équipes service client qui prennent en charge une partie des droits RGPD.

Droits des personnes

La prise en compte des demandes des clients au titre de leurs droits (droits d'accès, de rectification, d'opposition, droit à la portabilité, retrait du consentement) est une préoccupation majeure de Fnac Darty qui mobilise activement ses services clients et l'équipe DPO pour y répondre. Dans chaque enseigne, un responsable du service client anime et coordonne auprès de son service la bonne prise en compte des demandes des personnes concernant leurs droits RGPD. Des formulaires de contact en ligne (Darty) ou un agent conversationnel (Fnac par ladvice) en amélioration constante assurent une prise en compte dans les meilleurs délais des demandes des clients. L'équipe DPO du Groupe répond aux demandes spécifiques des clients concernant l'usage de leurs données.

Violations de données personnelles et enjeux de sécurité données

Fnac Darty porte une attention particulière aux enjeux de sécurité des données. Les moyens alloués et les outils dédiés à la cybersécurité sont en augmentation constante depuis plusieurs années.

Des dispositifs d'alerte et de remontée des anomalies et incidents permettent d'anticiper les violations de données. Une sensibilisation régulière des salariés ainsi qu'une collaboration étroite entre les équipes DPO et RSSI (cybersécurité – voir ci-dessous) permettent également d'assurer la bonne prise en compte d'incidents informatiques et de se préparer aux éventuelles violations de données personnelles qui doivent être notifiées à la CNIL dans un délai très court de 72 heures.

Programme et plans d'action

En 2023, la sécurité des systèmes d'information est restée une préoccupation majeure du Groupe. À l'instar de ce qui a été fait l'an dernier pour darty.com, Fnac Darty a également déployé en 2023 dans le compte client de fnac.com, un nouvel outil dénommé « gestionnaire de préférences » visant à donner à ses clients un meilleur contrôle. Ils peuvent ainsi choisir par quel canal, comment et par qui leurs données personnelles peuvent être utilisées. En plus de celui de darty.com, un nouveau portail d'information sur les données personnelles accompagne le « gestionnaire de préférences » du site fnac.com pour une meilleure transparence sur l'usage des données personnelles dans le périmètre Fnac. Les deux enseignes sont désormais couvertes.

Le Groupe continue également l'encadrement de sa stratégie Data en poursuivant la sensibilisation des équipes aux enjeux et à l'éthique de la data et de l'intelligence artificielle.

2.5.3.2 / La cybersécurité : une activité indispensable pour protéger les données personnelles

Des activités essentielles comme la vente, la distribution, les services financiers ou encore la protection des données personnelles des clients et des salariés reposent sur la fiabilité et l'efficacité de divers systèmes d'information (SI). De plus en plus sophistiquées et fréquentes, les cyber-attaques visent les SI des entreprises, leurs sites web mais aussi leurs salariés, ce qui représente un risque majeur pour le Groupe.

Afin d'assurer la protection des systèmes d'information et de toutes les données des tiers du Groupe, une gouvernance et des moyens sont alloués à la cybersécurité. Une équipe de 11 personnes, dont deux personnes formées à l'ISO 27001, norme spécifique au management de la sécurité de l'information, sont entièrement dédiés à cette activité. Le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) gère le processus de maîtrise des risques SI pour le Groupe et, à ce titre, anime l'ensemble du dispositif de sécurité de l'information. Son équipe assure le bon suivi des politiques spécifiques en matière de prévention et de gestion des incidents de cybersécurité au sein du Groupe. Celles-ci sont régies au sein de la politique de sécurité des systèmes d'information, renforcée en 2022 par la création d'une charte du développeur ainsi qu'une nouvelle politique pour les administrateurs du système d'information.

En 2023, la charte informatique a été réactualisée en intégrant les nouvelles contraintes liées au développement de l'intelligence artificielle.

Afin d'en assurer le suivi, des comités de sécurité trimestriels et mensuels se sont tenus en 2023, avec pour mission de fournir un bilan des actions majeures, partager les différents indicateurs de sécurité IT, apporter un retour d'expérience sur les dernières attaques et évaluer les risques d'intrusion ou encore mettre à jour la cartographie des risques cybersécurité.

La protection des systèmes d'information et des données personnelles passe également par la sensibilisation et la collaboration des salariés face aux attaques. Une communication est assurée tout au long de l'année par l'équipe cyber afin d'alerter sur les différents risques. Une formation obligatoire pour tous les salariés est lancée depuis 2022 et une « cyberweek » est prévu en début d'année 2024.

Fnac Darty est certifié PCI-DSS depuis 2021, renouvelée en 2022 et 2023, qui illustre la robustesse des systèmes marchands et des systèmes de prévention des vols de données. Des investissements significatifs sont venus renforcer le déploiement de ces nouvelles procédures.

Dans une démarche d'amélioration continue, Fnac Darty continue de renforcer ses politiques spécifiques en matière de prévention, de détection et de gestion des incidents de cybersécurité, notamment en développant un programme étendu à tous ses pays d'implantation. Ce dernier vise à harmoniser les pratiques entre les différentes filiales et à mesurer la posture cyber sur l'ensemble du Groupe. Un nouveau comité de surveillance réunissant l'ensemble des pays et des filiales a été créé dans ce but.

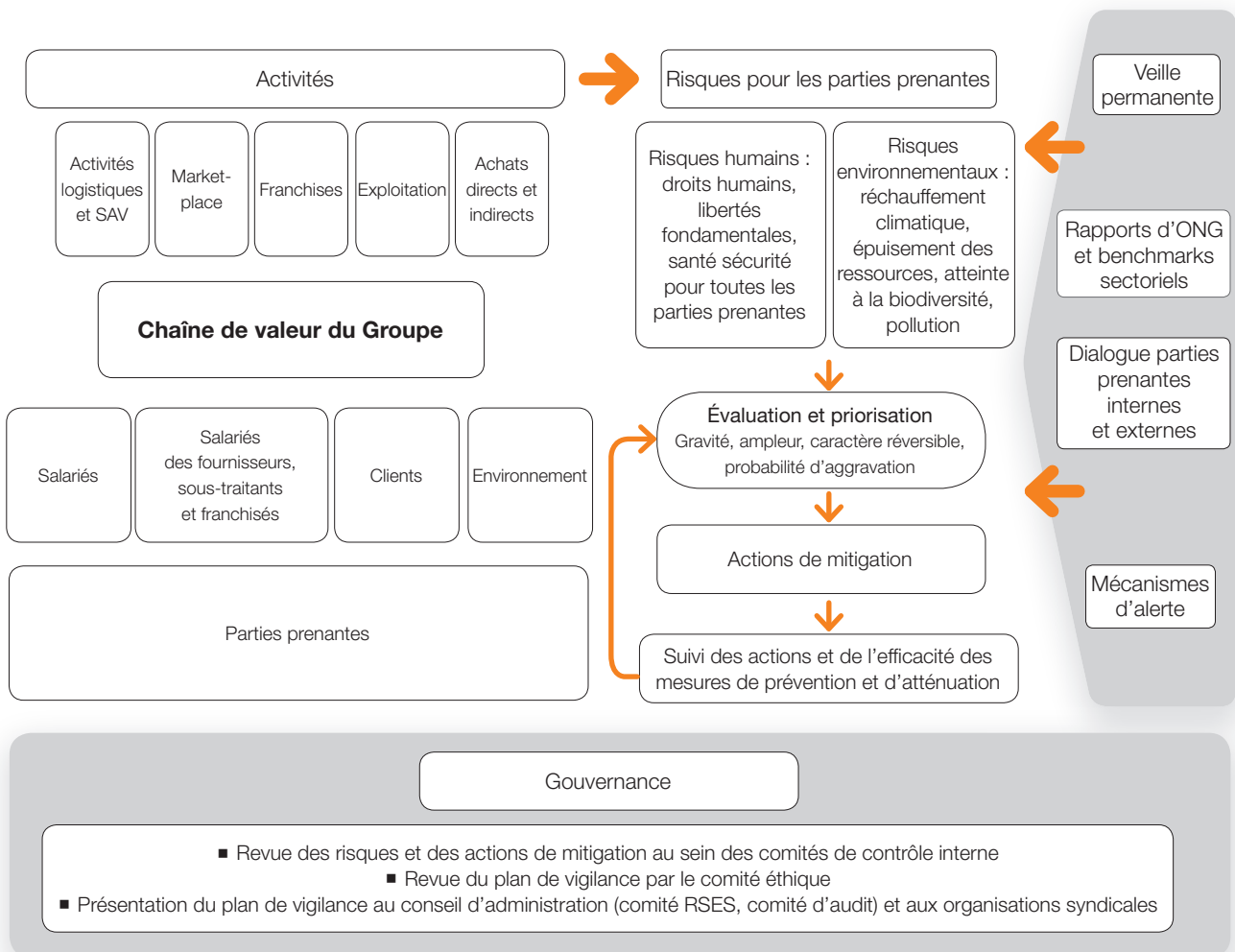
Chiffres clés en 2023 :

- nombre d'attaques : 8,9 milliards de requêtes malveillantes bloquées (+ 30 %) ;
- part des courriels bloqués : 12 % ;
- 283 attaques à la seconde sur les sites web du Groupe.

2.5.4 / Plan de vigilance

La loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre vient renforcer les exigences de responsabilité sur la chaîne de valeur de l'amont à l'aval des activités des entreprises. Avec la transformation de ses activités, Fnac Darty s'est saisi de cette loi pour approfondir et renforcer ses analyses de risques et ses plans d'action. Le compte-rendu de la mise en œuvre effective du Plan et des résultats est rendu public depuis 2018, en cohérence et en complémentarité avec sa déclaration de performance extra-financière.

PLAN DE VIGILANCE





DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Agir avec éthique, tout au long de la chaîne de valeur

Fnac Darty s'appuie sur des principes et des standards éthiques forts dans la conduite de ses activités, et se réfère notamment à la Déclaration universelle des droits de l'homme, au Pacte international relatif aux droits civils et politiques, et aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. Le Groupe adhère également au *Global Compact* des Nations unies, dont il partage et promeut les principes.

Dans la conduite de leurs affaires, les filiales et les partenaires sont tenus de se conformer à la législation locale applicable et au socle minimal commun contenu dans le Code de conduite des affaires.

Périmètre

Au 31 décembre 2023, le périmètre du plan de vigilance du Groupe couvre le périmètre opérationnel du Groupe : Fnac France et Darty France, Fnac Espagne, Fnac Suisse, Fnac Portugal, Fnac Belgique, Vanden Borre, Nature & Découvertes et WeFix. Il couvre également les activités du bureau de sourcing basé à Hong Kong. Le périmètre des activités comprend les opérations internes et les fournisseurs/sous-traitants de rang 1 avec lesquels la Société entretient une relation commerciale établie.

Les risques couverts au sein du plan concernent les atteintes graves qui pourraient être provoquées par le Groupe ou par les tiers avec qui il entretient des relations durables, aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes, et à l'environnement.

Ces risques, comme les autres risques extra-financiers du Groupe, sont évalués et suivis dans le cadre de la politique RSE, et décrits dans la présente déclaration de performance extra-financière.

2.5.4.1 / Cartographie des risques, procédures d'évaluation et mécanisme d'alerte

L'identification et l'évaluation des risques sont réalisées au moins une fois par an (davantage pour les risques les plus significatifs) avec les responsables concernés. Dans le cadre de ces revues, les évolutions de l'environnement du Groupe (acquisition, nouveaux marchés, croissance importante d'une activité, etc.) et les rapports et recommandations des ONG et d'autres parties prenantes externes, sont pris en considération.

Les risques identifiés sont évalués suivant la méthodologie utilisée par la direction des risques dans sa gestion des risques Groupe, en les pondérant selon leur niveau d'occurrence et d'impact, puis au regard des politiques d'atténuation ou de prévention mises en place :

- l'impact est évalué selon plusieurs critères comme le caractère systématique ou répété de l'atteinte, ou encore sa réversibilité, sur l'environnement, les conditions de travail et sur la santé et la sécurité des employés, des prestataires et/ou des consommateurs ;
- la probabilité est évaluée au regard du pays où l'entité opère (sur la base de plusieurs indicateurs dont l'indice de développement humain), au regard du caractère prévisible de l'atteinte et selon la récurrence des atteintes constatée au sein de l'organisation ou au sein du secteur ;
- la maîtrise de l'impact est évaluée suivant le niveau d'identification et d'évaluation du risque, le contrôle des

activités mis en place et son respect, l'intégration du risque dans le programme de travail d'audit et dans les formations.

Fnac Darty a intégré les organisations syndicales représentatives à ce dispositif d'évaluation et à l'élaboration des actions de remédiation. En 2020, un groupe de travail ad hoc a été constitué (composé d'un représentant du personnel par filiale), qui se réunit une fois par an pour échanger sur le contenu du Plan, notamment sur les politiques, les actions de prévention et l'efficacité des mesures prises. Une synthèse du Plan est par ailleurs présentée chaque année devant les membres du comité d'entreprise européen.

En 2022, la direction de la RSE a réalisé le renouvellement de sa matrice de matérialité. Cette analyse a permis d'affiner les risques RSE et Groupe et ainsi de réévaluer la cartographie du devoir de vigilance Fnac Darty. Cette analyse a conduit à réorganiser la cartographie des risques. Les 34 catégories de risques présents en 2021 ont été regroupées en 24 risques principaux avec, pour les besoins du pilotage, une nouvelle catégorie pour les « risques transverses » – risques pour lesquels la responsabilité est partagée entre plusieurs directions.

Dans une démarche d'amélioration continue, la cartographie fait l'objet de revues régulières animées par les directions de la RSE et des risques, en lien avec les différentes directions concernées. Celle-ci est ensuite validée en comité éthique, qui se prononce sur l'efficacité des mesures prises et peut réclamer des plans d'action supplémentaires.

Mécanisme d'alerte

En 2021, une plateforme d'alerte éthique et de conformité externalisée a été déployée dans l'ensemble des filiales en France et dans les pays, et son contenu traduit dans toutes les langues du Groupe. Le lien vers la plateforme est également accessible aux tiers. Aucune alerte n'a concerné le devoir de vigilance en 2023. Pour plus de détails sur le mécanisme et les alertes reçues en 2023, se référer à la section 2.5.8 du présent Document d'enregistrement universel.

2.5.4.2 / Mesures de prévention et d'atténuation

Sourcing de produits de marque propre et sous licence

Afin de proposer à ses clients une alternative économique aux produits de grandes marques, Fnac Darty commercialise des produits sous ses propres marques de distributeur. Ces produits sont approvisionnés directement auprès des fabricants, pour une grande partie en Chine.

Chiffres clés (périmètre Fnac Darty, hors Nature & Découvertes) :

- 12 marques propres, 6 marques sous licence, environ 1 300 références actives ;
- 174 usines actives à fin décembre : 161 en Chine, 12 en Europe élargie (dont 3 en Turquie) et 1 en Égypte.

Risques identifiés

Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2023
<ul style="list-style-type: none"> ■ Libertés fondamentales et droits de l'homme (liberté d'association, temps de travail, rémunération, travail forcé, travail des enfants, discrimination) ■ Santé/sécurité des salariés de ces usines, par exemple en cas de non-conformité des installations et des équipements de protection individuels ■ Santé/sécurité des clients, notamment en cas de problème de qualité ou de non-conformité aux normes européennes (REACH, RoHS) ■ Environnement, par exemple en cas de mauvaises pratiques environnementales dans les usines 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une équipe de 90 personnes dont 61 en Chine ■ Une dizaine de contrôleurs internes ■ Une grille d'audit éprouvée, comprenant 103 points de contrôles dont 27 liés à la responsabilité sociale et environnementale ■ Un nouvel audit spécifique à l'environnement mis en place en septembre 2023 – 30 usines auditées en 2023 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Document cadre (<i>Group Vendor Manual</i>, traduit en mandarin) ■ Audit complet avant toute contractualisation puis cycle d'audit tous les deux ans au minimum ■ Audits annoncés et non annoncés ■ Audits des contrôleurs internes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 85 audits d'usine dont 76 jugés conformes soit 89 % des audits^(a) ■ Fnac Darty jugés conformes avant plan d'actions correctives ■ Un nouvel audit spécifique à l'environnement mis en place en septembre 2023 – 30 usines auditées en 2023 ■ Poursuite de la campagne d'audit : 54 % des usines actives^(a) auditées ■ Multiplication des audits non annoncés : 49 audits non annoncés (44,5 % des audits) ■ Inclusion d'un point de contrôle sur la mise à disposition d'un mécanisme d'alerte éthique aux travailleurs ■ 55 audits de supervision des contrôleurs et 0 alerte

(a) Usines situées en Chine.

Politique de prévention et d'atténuation des risques

Le Groupe a mis en place des règles strictes et des procédures de contrôle exigeantes auprès de ses fournisseurs pour garantir la sécurité et la satisfaction de ses clients lors de l'utilisation de ces produits, ainsi que le respect de l'ensemble des réglementations en vigueur. Lors des tests, les produits sont contrôlés selon les standards les plus élevés ; ainsi, si les directives françaises s'avèrent plus strictes que les directives européennes, les normes françaises servent de standard.

Par ailleurs, le Groupe s'assure que les fournisseurs retenus et les usines associées respectent les droits des salariés et les normes environnementales en vigueur. À ce titre, la direction Sourcing a intégré des critères RSE dans ses process et documents cadrant la relation fournisseur, et procède régulièrement à des audits.

Document cadre

Le « Group Vendor Manual » définit la relation entre Fnac Darty et ses fournisseurs, et inclut le Code de conduite des affaires. Ce document cadre la relation avec le fournisseur ; il décrit les standards et procédures que chaque partie s'engage à suivre. Il oblige notamment le fournisseur à produire les justificatifs de conformité aux réglementations européennes (ou locales, si les lois nationales des pays dans lesquels les produits sont amenés à être distribués diffèrent) : une déclaration de conformité CE, une fiche de données de sécurité des matériaux pour les produits contenant des substances couvertes par la réglementation REACH, des informations sur les produits couverts par la réglementation CHIP et, depuis 2020, des informations sur la mise à disposition de pièces détachées et des documents facilitants la réparation des produits, en respect de la directive européenne sur l'écodesign des produits.

Le *Vendor Manual* comprend également un chapitre consacré aux standards sociaux et environnementaux auxquels les fournisseurs

sont tenus se conformer – et qui comprend notamment 11 critères rédhibitoires (« critical failure points »), dont 6 liés aux droits humains, aux libertés fondamentales et à la santé/sécurité. Par exemple, le recours à du travail forcé (sous quelque forme que ce soit), les abus physiques ou verbaux, des itinéraires d'évacuation d'urgence obstrués ou l'absence de séparation entre les dortoirs et le lieu de production font l'objet d'une tolérance zéro.

Le respect de ces standards est contrôlé lors des audits.

Audits

Pour s'assurer du respect des standards du Groupe, les contrôleurs de Fnac Darty procèdent à des audits annoncés et semi ou non annoncés ; une base de données centralisée permet d'assurer un suivi du planning et des résultats d'audit de chaque usine. Ces audits comprennent deux volets : un volet « assurance et contrôle de la qualité » et un volet « responsabilité sociale et environnementale ». Ce deuxième volet regroupe des points de contrôle sur plusieurs aspects : les droits humains et le droit du travail, la santé et la sécurité, l'éthique et l'environnement.

Avant toute contractualisation avec une nouvelle usine, un audit préalable est réalisé sur l'ensemble de ces éléments. Si l'audit indique des points bloquants, aucune commande n'est passée. Si l'audit indique des points d'attention, l'usine a pour obligation de mettre en œuvre des actions correctives. Des audits de suivi sont programmés pour s'assurer de la mise en conformité du fournisseur avant le lancement de la production.

Les usines actives sont ensuite auditées tous les deux ans ; ce délai peut être raccourci en cas de suspicion de manquements à la qualité ou aux standards sociaux et environnementaux. Les procédures associées au résultat de ces audits sont les mêmes que pour les audits préalables. Le niveau d'exigence a été relevé de 60 % à 75 % au cours des trois dernières années.



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Agir avec éthique, tout au long de la chaîne de valeur

Procédures associées aux résultats des audits :

Résultat d'audit	Procédure associée	Contrôle
> 75 % = conformité	Plan d'action correctif si nécessaire	Audit tous les 2 ans
< 75 % = non-conformité	Arrêt de la production et de la relation fournisseur	Audit de suivi avant tout lancement ou reprise de la production
Non-conformité constatée sur un des critères rédhibitoires	Arrêt de la production avec obligation de mettre en place des actions correctives avant la reprise de la production	Audit de suivi avant tout lancement ou reprise de la production

Les équipes de Fnac Darty accompagnent les fournisseurs dans l'élaboration des plans d'actions correctives.

Afin de garantir le même niveau de contrôle dans les usines situées en Europe (élargie à la Turquie), les tiers indépendants en charge des audits sont tenus d'utiliser la même grille d'audit que celle utilisée pour les usines en Chine.

Actions 2023 et perspectives 2024

Fnac Darty a rejoint l'*Initiative for Compliance and Sustainability* (ICS), une organisation non lucrative regroupant des acteurs du commerce (distributeurs et marques). L'objectif de l'ICS est

d'améliorer les conditions de travail tout au long des chaînes d'approvisionnement de ses membres. L'organisation se base sur un cadre défini par les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), les principes universels des droits de l'homme et les réglementations locales applicables. Elle utilise une méthodologie et des outils communs pour faciliter les audits sociaux par le biais de sociétés d'audit tierces accréditées par l'ICS.

Par ailleurs en 2024, afin de rehausser les exigences du Groupe, le seuil de non-conformité des audits réalisées dans les usines des fournisseurs de Fnac Darty sera relevé de 75 % à 77 %.

Résultats

Périmètre : Groupe hors Nature & Découvertes	2021	2022	2023
KPI : Part d'usines auditées dont le résultat d'audit est jugé conforme ou moyen ^(a)	92 %	92 %	89 %

(a) Usines situées en Chine, avant action corrective ; hors Nature & Découvertes, dont les procédures historiques diffèrent de celles du Groupe (voir ci-dessous). Cette exclusion n'est pas significative au regard du poids de Nature & Découvertes dans le volume total d'achats de produits du Groupe.

Due diligence de Nature & Découvertes :

Nature & Découvertes a toujours été vigilante à l'égard de ses fournisseurs et leur demande de suivre une charte de qualité qui engage leur responsabilité. L'entreprise favorise les partenariats durables sur le long terme pour les aider à s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. De même, elle privilégie les

relations avec de petites entreprises afin de faire vivre un artisanat local quand cela est possible.

Chaque année, des audits sociaux et environnementaux sont réalisés par un prestataire externe. Depuis 2021, la grille d'audit utilisée pour ces audits est la même que pour les usines des fournisseurs de Fnac et Darty.

Périmètre : Nature & Découvertes	2022	2023
Part des usines auditées dont le résultat est jugé conforme ou moyen	78 %	92 %

En parallèle, Nature & Découvertes continue de s'appuyer sur une charte achats responsables destinée à ses fournisseurs. Celle-ci se réfère aux conventions de l'Organisation internationale du Travail et décrit les principes et standards que les fournisseurs

s'engagent à respecter. 76 % des achats en 2023 ont été réalisés auprès de fournisseurs ayant signé la charte, soit 69 % des fournisseurs au total.

Périmètre : Nature & Découvertes	2021	2022	2023
Part des achats produits par des fournisseurs de Nature & Découvertes ayant signé la charte achats responsables.	64 %	67 %	76 %

Achats de produits et services

Pour Fnac Darty, les achats sont de trois natures : les achats de produits commercialisés sous ses marques propres ou sous licence (voir « sourcing », ci-dessus), les achats de produits de marque (dits « marchands ») et les achats indirects (destinés à permettre au Groupe d'exercer ses activités). La gestion des risques associés est également différenciée.

Concernant les achats marchands, la relation avec les fournisseurs est gérée directement par la direction commerciale, et encadrée par le Code de conduite des affaires. Le Groupe est

particulièrement engagé sur le dialogue fournisseur autour de critères environnementaux tels que la réparabilité et la fiabilité des produits, et autour de leur stratégie de décarbonation (voir aussi la section 2.2.1.2 du présent Document d'enregistrement universel)

Concernant les achats indirects, les relations commerciales concernent environ 3 000 fournisseurs et les risques sont multiples. Ils concernent aussi bien l'achat de services (transports, relation client à distance, travail temporaire, gardiennage, travaux), que de biens (consommables). Les informations ci-dessous concernent cette catégorie d'achats.

Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2023
<ul style="list-style-type: none"> ■ Atteintes aux libertés fondamentales et aux droits de l'homme (notamment non-respects du temps de travail, du paiement des heures supplémentaires, discriminations...) ■ Atteintes à la santé et à la sécurité des salariés des sous-traitants, par exemple en cas d'absence de formation ■ Atteintes à la santé et à la sécurité des clients, par exemple en cas d'absence d'habilitation gaz et électricité des livreurs-installateurs employés par des sous-traitants ■ Atteintes à l'environnement, par exemple en cas de mauvaises pratiques environnementales dans la gestion des déchets de construction ou des déchets chimiques utilisés pour le nettoyage 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une équipe d'acheteurs formés aux achats responsables et aux enjeux du développement durable ■ Mise en place d'un comité « RSE DAI^(a) » afin d'assurer le suivi des plans d'action ■ Intégration de la DAI dans les comités liés à la RSE (comité climat, comité économie circulaire, <i>green IT</i>, verdissement flotte) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documents cadres, partagés avec les fournisseurs et sous-traitants : Code de conduite des affaires, politique d'achats responsables ■ Intégration croissante de critères RSE dans les appels d'offres ■ Analyse de risques mise à jour annuellement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Labellisation Relations Fournisseurs et Achats Responsables ■ Multiplication des <i>business reviews</i> RSE avec des fournisseurs stratégiques ■ Mise en place et suivi d'indicateurs dédiés aux aspects sociaux et environnementaux pour toutes les catégories d'achats ■ Renégociation des contrats afin d'y inclure des critères RSE ■ 83 % des appels d'offre intégrant des critères RSE ■ 82 % des contrats intégrant le Code de conduite des affaires

(a) Direction des achats indirects.

Pour plus de précisions sur les politiques, résultats et perspectives 2024, voir la section 2.5.7 « Relations fournisseurs et achats responsables » du présent Document d'enregistrement universel.

Vendeurs indépendants sur les Marketplaces

Lancées en 2009 chez Fnac et en 2015 chez Darty, les Marketplaces du Groupe ont pour objectif de garantir une meilleure

disponibilité des produits et d'élargir le catalogue. De nouveaux univers sont ainsi venus compléter le catalogue historique du Groupe : les jeux & jouets puis le sport, le jardinage, le bricolage, et dernièrement l'offre maison avec des références de mobilier et de literie. Les Marketplaces recensent à date environ 3 600 vendeurs actifs et 15 millions de références disponibles (périmètre Fnac et Darty France).

Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2023
<ul style="list-style-type: none"> ■ Libertés fondamentales et droits de l'homme : atteintes à la liberté d'association, temps de travail, rémunération, travail forcé, travail des enfants, discrimination ■ Santé/sécurité des salariés des usines productrices, par exemple en cas de non-conformité des installations et des équipements de protection individuels ■ Santé/sécurité des clients, par exemple en cas de non-conformité des produits aux normes de sécurité et de sûreté européennes ■ Environnement, par exemple en cas de mauvaises pratiques environnementales dans les usines, ou en raison des impacts du cycle de vie des produits distribués par la Marketplace. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un pôle qualité, composé de 10 personnes ■ Un comité suivi vendeur mensuel afin de suivre les indicateurs mis en place ■ Un comité d'arbitrage qualité hebdomadaire afin de suivre de manière rapprochée les vendeurs à risque 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Code de conduite des affaires, intégré aux conditions générales d'utilisation de la Marketplace ■ Procédures d'évaluation et de suivi de la qualité ■ Veille et procédures en cas de rappel de produits 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcement des procédures d'évaluation des vendeurs via des indicateurs de qualité ■ Plus de 1 325 mises à l'épreuve et 96 déréférences ■ Baisse du taux de réclamation cumulée Fnac et Darty : - 0,5 pt ■ 3 rappels de produits en 2023

Risques liés aux opérations

Les métiers de la logistique, de la livraison et du SAV, au cœur du modèle de Fnac Darty, ont été identifiés comme les plus exposés à des risques pour la santé et la sécurité. Ils sont par nature accidentogènes, et ces risques sont plus susceptibles de survenir en cas de manquement aux principes de précaution et de prévention des risques (procédures, formations, contrôles).

Ces risques, les politiques d'atténuation associées et les résultats de ces politiques sont décrits dans la partie sociale du présent chapitre (section 2.4.4.4 du présent Document d'enregistrement universel) et résumés dans le tableau ci-dessous :

Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2023
<ul style="list-style-type: none"> ■ Santé sécurité des travailleurs : accidents de la route, troubles musculosquelettiques liés aux activités de manutention (port de charge, gestes répétitifs...), accidents liés à l'installation, le stockage ou à la manipulation d'équipements électriques et électroniques (risques induits par les batteries au lithium, les installations au gaz ou électrique), accidents liés à l'utilisation de produits chimiques dans les ateliers de réparation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une Académie de formation comprenant des formateurs dédiés aux formations de sécurité ■ Investissements réguliers dans des outils de prévention des risques (chariots, engins de levage, garde-corps...) ■ Sensibilisation grâce à des communications internes sur les risques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liste de formations obligatoires (réglementaires ou jugées indispensables par le Groupe) ■ Des « référents sécurité » présents sur chaque site logistique, un référent SAV ■ Investissements dans l'ergonomie des postes de travail ■ Évaluation des nuisances sonores au sein des entrepôts ■ Écoconduite ■ Armoires coupe-feu et stockage sécurisé spécifique aux batteries lithium dans les ateliers et les magasins ■ Mise en place des analyses d'accident pour la logistique, le SAV ainsi que d'une « check list » sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nomination de collaborateurs relais formation pour accompagner sur la prévention des accidents de travail ■ Refonte du DUERP ^(a) et Papripact ^(b) ■ Nouveaux investissements dans la sécurisation des quais ■ Travaux d'insonorisation mené sur plusieurs sites ■ Actualisation de la procédure pour le stockage des batteries au lithium et création d'une communication de sensibilisation pour la DSO et l'exploitation. ■ KPI : Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt 2023 : 26,7 (vs 29,7 en 2022) ■ KPI : Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt 2023 : 2,2 (vs 2,0 en 2022)

(a) Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

(b) Programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (Papripact).

Évolution des risques en 2023 : en dépit d'un vaste plan d'action visant à prévenir les risques liés à la manipulation et du stockage de batteries au lithium usagées (installation d'armoires coupe-feu et de fûts plus sécurisés, formation, etc.), ce risque reste important en raison de l'augmentation des réparations des équipements électriques et électroniques, notamment des équipements de mobilité urbaine.

Un plan d'action a également été déployé pour prévenir les risques liés aux produits chimiques utilisés dans les ateliers SAV (armoires de stockage, formation, revue du process achat).

2.5.5 / Lutte contre les pratiques anti-concurrentielles

Un programme de conformité au droit de la concurrence et de prévention des infractions en la matière est en place et comprend les éléments suivants :

- un Code de conduite des affaires qui rappelle, entre autres, les principes fondamentaux de respect, loyauté, transparence et confidentialité qui doivent régir les comportements des collaborateurs dans leur cadre professionnel, à titre individuel comme collectif ainsi que l'importance du respect du droit de la concurrence ;
- une organisation adaptée pour assurer la gestion du programme de conformité concurrence, son suivi et sa mise à jour ;
- des formations et des actions de communication sur le respect des règles du droit de la concurrence dont un module de cinq e-learning accessible à tous les salariés en deux langues (français, anglais) et des sessions de formation plus spécifiques dispensées par la direction juridique à destination des collaborateurs les plus exposés ;
- la mise à disposition par la direction juridique de guides et fiches pratiques concurrence ainsi que d'un Mode d'emploi qui explique le programme de conformité concurrence Fnac Darty et rappelle l'essentiel pour mieux comprendre et agir ;
- des mécanismes de contrôle et d'alerte avec notamment une ligne d'alerte éthique et de conformité (plateforme WhistleB) permettant de signaler un manquement au droit de la concurrence (voir aussi la section 2.5.8 du présent Document d'enregistrement universel).

2.5.6 / Lobbying responsable

Fnac Darty participe et contribue, en apportant une expertise technique, aux décisions publiques susceptibles d'affecter son environnement, particulièrement dans les domaines relatifs à l'économie circulaire, la protection des consommateurs, l'égalité de traitement entre acteurs économiques. Dans une démarche constructive avec les pouvoirs publics, Fnac Darty peut promouvoir, grâce à son expérience opérationnelle, des propositions innovantes, mais également alerter sur les risques

économiques, sociaux, environnementaux que feraient peser certaines mesures sur les acteurs du secteur. Dans ce dernier cas, le Groupe veille à travailler proactivement à des solutions de compromis satisfaisantes et acceptables par l'ensemble des parties prenantes. Fnac Darty déclare chaque année l'ensemble de ses activités auprès des agents publics nationaux ainsi que les sommes allouées pour ses actions de représentation d'intérêt à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique.

2.5.7 / Relations fournisseurs et achats responsables

La performance globale et durable de Fnac Darty est intrinsèquement liée à celle de ses fournisseurs et sous-traitants, et aux collaborations avec ceux-ci.

En 2021, la direction des achats indirects du Groupe a défini une politique d'achats responsables avec la direction RSE et avec l'ensemble des acheteurs, qui ont reçu une formation spécifique. Cette politique s'appuie sur le référentiel du label Relations Fournisseurs et Achats Responsables, adossé à la norme ISO 20400:2017 « Achats responsables – Lignes directrices ».

En janvier 2022, le comité d'attribution du label Relations Fournisseurs et Achats Responsables, composé de la Médiation des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et du Conseil national des achats, a décerné à l'unanimité le label RFAR à Fnac Darty pour ses achats indirects, valable pour une durée de trois ans.

Trois engagements majeurs ont été inscrits dans la politique d'achats indirects responsables :

- être un donneur d'ordre responsable vis-à-vis des fournisseurs, et travailler à l'amélioration continue des pratiques acheteurs, en développant des relations durables et équilibrées avec les fournisseurs ;
- contribuer à l'atteinte des objectifs fixés dans la feuille de route RSE du Groupe en intégrant la responsabilité sociale et environnementale dans les processus achats ;
- inciter les partenaires du Groupe à développer leur propre démarche RSE, en favorisant et suivant les démarches et initiatives des fournisseurs Fnac Darty.

Levier majeur dans la gestion des risques sociaux et environnementaux associés aux activités des fournisseurs et sous-traitants, cette politique vise également à prévenir et maîtriser certains risques (voir aussi la section 2.5.4 « Plan de vigilance » du présent Document d'enregistrement universel). Elle s'appuie ainsi sur la mise en place et le suivi d'indicateurs dédiés aux aspects sociaux et environnementaux de l'exécution des prestations de main-d'œuvre externalisée, et sur le « Code de conduite des affaires », annexé aux contrats d'achats et de sous-traitance, et mentionné dans les conditions générales d'achats. Ce Code réaffirme l'attachement du Groupe au respect des droits humains et des libertés fondamentales, aux dispositions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et particulièrement aux conventions visant à l'élimination du travail des enfants et à l'abolition de l'esclavage et du travail forcé ou obligatoire, et à la protection de l'environnement.

Afin de piloter efficacement cette démarche d'achats responsables, la direction des achats indirects a mis en place une gouvernance dédiée, avec un comité trimestriel pour le suivi du plan d'actions défini dans le cadre de la candidature au label RFAR, un comité dédié à l'amélioration des délais de paiement et une participation systématique de la DAI dans les comités liés à la RSE (climat, économie circulaire, *green IT*, verdissement de la flotte auto).

En 2023, plusieurs actions ont été déployées en réponse au diagnostic des pratiques achats réalisé en 2021 :

- la finalisation du travail de cartographie des risques RSE pour les postes d'achats les plus stratégiques, et la mise en place d'un plan de mitigation des risques par catégorie d'achats ;
- la multiplication des *business reviews* dédiées à la RSE ;
- l'intégration de critères RSE dans les appels d'offres ;
- un vaste plan d'actions pour optimiser les délais de paiement fournisseurs, avec un focus sur les TPE (très petites entreprises) et les fournisseurs de transport.

Performance 2023 (Achats indirects – France)	2022	2023
Part des appels d'offres incluant des critères RSE	64 %	83 %
Part des contrats intégrant le Code de conduite des affaires	60 %	82 %

2.5.8 / Dispositif d'alerte éthique

Afin de promouvoir un environnement de travail plus sûr et plus transparent, Fnac Darty a choisi de mettre en place une plateforme d'alerte éthique. Celle-ci couvre à la fois les dispositifs d'alerte rendus obligatoires par les réglementations applicables (Sapin 2, devoir de vigilance...) ainsi que les dispositifs non obligatoires adoptés par le Groupe de sa propre initiative pour prohiber les comportements incompatibles avec le référentiel éthique du Groupe Fnac Darty.

La plateforme d'alerte éthique et de conformité est hébergée par un partenaire externe spécialisé : « WhistleB by Navex » qui garantit la sécurité des échanges. L'objectif est de permettre d'alerter en toute confiance grâce à un site de signalement cryptée qui permet l'anonymat dans le cas où le lanceur d'alerte fait ce choix.

Ce mécanisme est déployé dans l'ensemble des filiales en France et dans les pays et est accessible en interne et en externe. Il est traduit dans toutes les langues du Groupe.

Le site d'alerte éthique est géré de manière décentralisée depuis 2022. Les signalements sont reçus immédiatement et exclusivement par les membres habilités qui décident des suites à donner et assurent le suivi des signalements en conformité avec la réglementation applicable et les règles éthiques du Groupe.

Au niveau Groupe, trois cadres administrent la plateforme et gèrent les alertes : le directeur de la sûreté Groupe, le directeur des risques Groupe et la responsable éthique Groupe.

Ils ont la possibilité de rediriger l'alerte vers des membres du comité éthique qui peuvent être amenés à participer à la gestion de l'alerte, à savoir la directrice des ressources humaines Groupe, la directrice juridique Groupe et la directrice RSE Groupe. Si nécessaire, un comité éthique restreint peut être convoqué.

Localement, dans les pays et filiales, les alertes sont reçues par le référent éthique local et son binôme désigné. Ils opèrent conjointement à la gestion du cas. Les trois administrateurs WhistleB du Groupe ont accès à l'ensemble des cas en supervision.

Chacun des récipiendaires a signé un avenant de confidentialité. En cas d'alerte qui mettrait en cause l'un des destinataires en charge de la gestion du cas, celui-ci serait écarté de l'investigation afin de préserver l'indépendance et l'impartialité dans la gestion de l'alerte.

Le Groupe communique régulièrement sur son dispositif d'alerte auprès de ses collaborateurs, et a mis en place une communication permanente et accessible facilement par différents canaux.

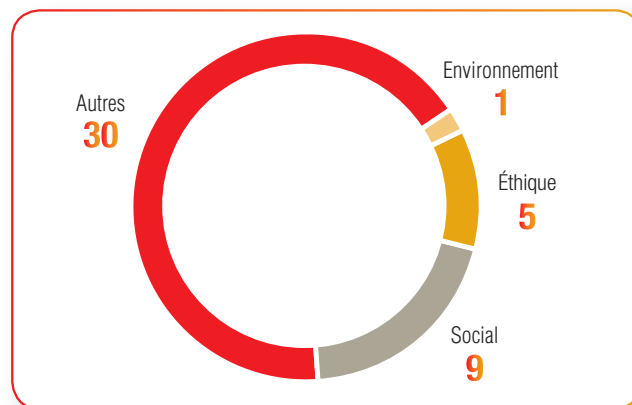
En interne et en externe, le site d'alerte éthique, traduit dans toutes les langues des pays dans lequel le Groupe opère, est accessible depuis toutes les pages du site fnacdarty.com au travers d'un lien fixe en bas de page, et depuis le Code de conduite des affaires, partagé en interne et également avec les fournisseurs et partenaires.

En interne, le site d'alerte éthique est accessible en permanence depuis le site intranet du Groupe au travers d'un lien direct depuis la page d'accueil, un site d'information interne dédié à l'éthique, une affiche avec un QR code (dont l'affichage est obligatoire sur l'ensemble des sites opérationnels), les formations e-learning éthiques obligatoires pour tous, la charte cadeaux et avantages et la charte de prévention des conflits d'intérêts.

Résultats 2023

Au cours de l'année 2023, 45 alertes ont été reçues sur le périmètre Groupe. Les alertes se répartissent comme suit :

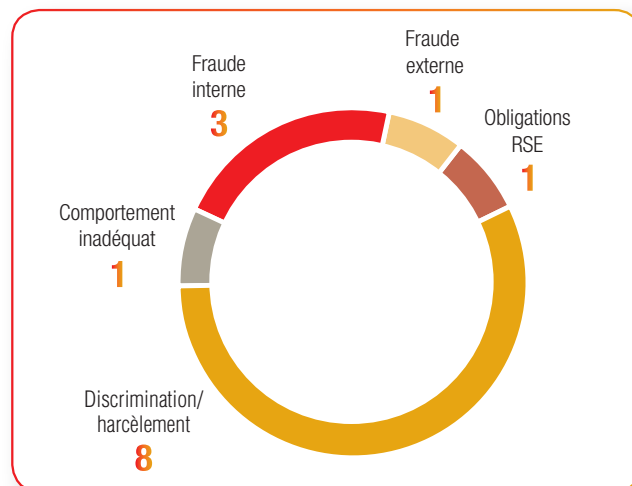
Nombre d'alertes reçues en 2023



Toutes les alertes reçues ont été traitées. Près de 31 % des cas (14 alertes) étaient avérés après investigation.

Ces 14 signalements ont tous donné lieu à des sanctions prévues par le régime disciplinaire allant jusqu'au licenciement.

Nombre d'alertes avérées en 2023



Les autres alertes n'entraient pas dans le cadre du dispositif d'alerte ou n'étaient pas avérées. La majorité concernait des éléments relevant de la relation client (16 cas soit 36 % du total des alertes).

Aucune alerte n'a concerné le devoir de vigilance.

La synthèse annuelle du site d'alerte éthique est partagée en comité éthique et en comité d'audit.

2.5.9 / Contribuable responsable

2.5.9.1 / Présence du Groupe dans le monde

En 2022, le Groupe est composé de 52 entités juridiques, dont 35 entités se trouvent en France. Parmi ces entités françaises, 30 entités sont membres d'une intégration fiscale au sens de l'article 223 A du CGI en 2022. Les autres entités françaises ne remplissent pas les conditions légales pour faire partie de l'intégration fiscale.

Les entités du Groupe établies hors de France ne sont pas membres d'un dispositif équivalent sauf au Portugal.

À l'exception du Royaume-Uni, de la Chine et de Hong Kong, la présence dans un pays est liée à l'implantation de magasins d'une des enseignes du Groupe. La présence au Royaume-Uni est liée à l'histoire du groupe Darty, coté au Royaume-Uni jusqu'en 2016 lors de son rachat. Il reste donc encore une holding au Royaume-Uni, Darty Limited, ancienne société tête du groupe Darty, qui a une activité de financement d'un fond de retraite de salariés Comet, société anglaise qui faisait partie du même groupe, et dont Darty Limited a repris les obligations en matière de retraite. La présence à Hong Kong et en Chine est liée à l'activité de fabrication de

produits de petit électroménager opérée par Darty qui nécessite une équipe locale dédiée aux contrôles de qualité dans les usines de fabrication des sous-traitants ainsi qu'une équipe dédiée à la spécification des produits.

2.5.9.2 / Chiffres clés

Une répartition cohérente avec son activité

Fnac Darty est attaché au paiement des impôts et contributions dans chaque pays où il exerce son activité et ne dispose d'aucune structure dédiée à des schémas d'optimisation fiscale. À travers ses filiales, le Groupe est présent dans 11 pays. Il dispose de sociétés opérationnelles qui exploitent des magasins dont la charge d'impôt est cohérente et proportionnelle avec leur contribution au résultat du Groupe, illustrant le principe d'imposition au lieu de création de valeur. Le poids des activités réalisées en France étant particulièrement important pour le Groupe, c'est là que la charge d'impôts est la plus élevée. C'est également en France que sont concentrées les activités de siège, de centrale d'achats et de trésorerie du Groupe.

(en milliers d'euros)	Impôt sur les sociétés et CVAE ^(a)	Impôts locaux ^(b)	Autres impôts ^(c)	Total
France	19 616	33 145	11 758	64 519
Espagne	Déficitaire en 2023	1 079	73	1 152
Portugal	3 287	-	67	3 354
Belgique	3 020	1 087	-	4 107
Luxembourg	34	-	-	34
Monaco	Déficitaire en 2023	-	-	-
Allemagne	Déficitaire en 2023	-	-	-
Suisse	253	-	-	253
Royaume-Uni	Déficitaire en 2023	-	-	-
Chine	6	-	-	6
Hong Kong	7	-	-	7
TOTAL	26 223	35 311	11 898	73 432

(a) Hors impôts différés.

(b) Inclut en France la taxe foncière, la CFE, la taxe sur les bureaux en Île-de-France, la taxe sur les surfaces commerciales, la taxe sur les enseignes.

(c) Inclut en France la contribution sociale de solidarité, la taxe sur les véhicules de société, la taxe sur les salaires et les droits d'enregistrement.

Une source de revenus importantes pour les collectivités locales françaises

Fnac Darty dispose d'un maillage territorial particulièrement dense en France. L'exploitation des magasins du Groupe et des sites e-commerce génère un total d'impôts locaux de 43 millions d'euros (en comptant la CVAE de 11 millions d'euros).

Ces impôts locaux se composent de la taxe foncière, de la taxe sur les bureaux en Île-de-France, de la cotisation foncière des entreprises, de la taxe sur les surfaces commerciales, de la taxe sur les enseignes et de la CVAE. Ces impôts profitent directement aux collectivités locales françaises, leur permettant de financer leurs activités.

2.5.9.3 / Politique fiscale

La politique fiscale de Fnac Darty vise à :

- rendre prévisible les coûts fiscaux liés à l'exploitation des enseignes du Groupe ;
- réduire les risques fiscaux auxquels il s'expose ;
- préserver sa réputation et son image.

Ces objectifs sont cohérents avec plusieurs des engagements du Groupe en matière de RSE, comme favoriser le développement économique et culturel des territoires et assurer une conduite des affaires exemplaire.

En versant les impôts dans les États et les collectivités locales où il crée de la valeur, Fnac Darty participe à la qualité de vie et l'amélioration des infrastructures publiques de ses clients.

Gestion du risque fiscal

Gouvernance

La direction fiscale du Groupe est composée de collaborateurs expérimentés et s'appuie également sur les compétences fiscales des responsables comptables qui gèrent les obligations déclaratives en matière d'impôts. Ils sont assistés de conseils fiscaux externes selon les besoins, notamment pour clarifier des points de droit complexes.

Par ailleurs, chaque direction du Groupe a une obligation de contrôle interne. Lorsque cette direction relève un risque de nature fiscale, elle doit en avertir la direction fiscale du Groupe.

La direction fiscale du Groupe conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales notamment sur les sujets suivants :

- la veille fiscale réglementaire et l'assistance à la mise en œuvre de nouvelles règles fiscales. À titre d'illustration, la direction fiscale a assisté les filiales du Groupe, courant 2022, dans la mise en œuvre des nouvelles règles en matière de facturation électronique ;
- l'assistance à contrôle fiscal ;
- la rédaction des documentations fiscales comme la documentation en matière de prix de transfert ;
- l'assistance aux filiales sur les aspects fiscaux de projets opérationnels ;
- l'audit fiscal des sociétés entrant dans le périmètre du Groupe, et des audits fiscaux sur des sujets ponctuels.

Risques fiscaux acceptés

Aucun dispositif d'optimisation ou de planification fiscale agressive n'est utilisé par le Groupe.

Pour chaque opération, le Groupe évalue les risques fiscaux relatifs à une position fiscale particulière.

Fnac Darty veille à ce que toutes les entités le composant respectent la réglementation fiscale lui étant applicable. Aucune entité détenue par le Groupe n'est localisée dans un pays mentionné sur la liste française ou européenne des juridictions fiscales non coopératives.

Prix de transfert

Fnac Darty applique le principe de pleine concurrence aux prix de transfert. Les prix de transfert ne sont en aucun cas un outil de planification fiscale.

Les prix de transfert du Groupe consistent essentiellement dans la refacturation de frais de siège, la facturation d'intérêts par la société centralisatrice de trésorerie, la vente de marchandises par la centrale d'achats située en France aux filiales françaises ou étrangères. Les prix de transfert sont régulièrement audités par les inspecteurs des impôts lors de leurs contrôles fiscaux.

Relations avec l'administration fiscale

Fnac Darty collabore de manière transparente avec les administrations fiscales des différents pays dans lesquels il est présent.

Depuis 2022, le Groupe s'est engagé dans le partenariat fiscal avec la Direction des grandes entreprises dont le protocole a été signé le 4 février 2022. Ce dispositif vise à instituer entre les entreprises et l'administration, une communication régulière et transparente sur les sujets fiscaux et offre l'accès à un service dédié permettant d'obtenir rapidement la position de l'administration sur une situation de fait précise, améliorant ainsi la sécurité juridique des opérations réalisées par le Groupe.

2.6 / Contribuer au développement social et culturel des territoires

Contexte et tendances

Fort de son modèle omnicanal, le Groupe réaffirme chaque année son engagement pour un commerce de proximité, où le contact humain est central pour accompagner les clients. Cet ancrage territorial, tant au niveau des magasins que des services de réparation, lui permet de créer des emplois et de poursuivre une de ses missions historiques : l'accès à la culture pour tous, à travers des événements gratuits célébrant la diversité culturelle.

L'année 2023 a été marquée par une forte inflation, qui a impacté significativement le pouvoir d'achat des ménages et a accentué les difficultés des personnes en situation précaire. Dans ce contexte, la politique menée par le Groupe depuis des années pour contribuer au développement social et culturel des territoires, en démocratisant l'accès à la culture, en démultipliant son impact positif sur les territoires et en menant une politique de solidarité pour lutter contre l'exclusion et la précarité, prend tout son sens.

Risques

- Risques de marché : changement de comportement des consommateurs (baisse/modification de la demande culturelle)
- Baisse de préférence de marque
- Impact sur la création artistique

Opportunités

- Accès à de nouveaux marchés (seconde vie du livre, nouvelles tendances culturelles)
- Diversification des activités (vers une culture plus digitale)
- Attractivité de marque
- Démocratisation de la culture pour la rendre accessible à un maximum de consommateurs et revitaliser le secteur
- Modèle omnicanal du Groupe qui permet de répondre à la fois aux enjeux de développement du commerce en ligne et de proximité

Leviers activés

- Promotion de la diversité culturelle et de nouvelles tendances culturelles (BD, mangas, jeux vidéo)
- Soutien à la création artistique littéraire (Fnac Live, prix littéraires...) et musicale
- Poursuite des ouvertures de magasins notamment en franchise
- Développement de projets solidaires
- Promotion de la collecte de dons auprès de clients

Performances 2023 et suivi des objectifs

- 43 ouvertures de magasins, dont 28 en France
- Nombre d'événements culturels Groupe : près de 7 000 (dont près de 1 400 en France)
- Montant des dons financés par Fnac Darty : 5,9 M€
- Montant des dons collectés auprès des clients : 1,2 M€
- Nombre de livres collectés pour Bibliothèques sans frontières (France et Suisse) : 252 000
- Nombre de projets soutenus par la Fondation Nature & Découvertes : 149
- Dotation globale de la Fondation N&D : 498 k€

2.6.1 / La Fnac : un engagement culturel renouvelé, diversifié et salué

En 2023, le Groupe a poursuivi son engagement culturel au service de la rencontre entre les créateurs et leur public, avec la même ambition : créer des ponts entre les disciplines, les artistes, émergents comme reconnus, le tout en gardant une véritable dimension populaire qui fait sa force.

En 2023, pas moins de 70 000 clients ont pu profiter de près de 1 420 événements, dans 145 magasins, partout en France, consacrant la Fnac comme un acteur culturel majeur de proximité.

Les musiciens, les auteurs contemporains, les dessinateurs, les romanciers, mais aussi les « youtubers » ont continué d'être ainsi régulièrement invités à partager leurs passions au sein des magasins Fnac avec leurs fans. Des événements variés qui ont pris la forme de rencontres, conférences, dédicaces, masterclass, concerts, lecture musicale, ateliers, etc.

Aux côtés de ces événements habituels, la Fnac a poursuivi le développement de formats originaux et sur-mesure « hors les murs » : des temps forts exclusifs ont été proposés dans certains lieux emblématiques en France. Les soirées de la rentrée littéraire ouvertes à chaque fois au public, au sein d'un lieu culturel d'exception et en présence d'artistes de renom pour célébrer l'écriture et mélanger les disciplines, en sont les plus belles expressions.

Au-delà des événements, cet engagement culturel est incarné au quotidien par les libraires et les disquaires de la Fnac. Les valeurs d'expertise, d'innovation et de passion qui les animent en font des prescripteurs de référence pour ses clients.

2.6.1.1 / Encourager la littérature sous toutes ses formes et conforter la place de la Fnac en tant qu'acteur incontournable dans le monde du livre

Premier libraire de France, la Fnac occupe une place majeure dans l'écosystème du livre. Un statut qui lui permet d'être à l'affût de nouvelles tendances et de se tenir aux côtés des maisons d'édition et des écrivains depuis tant d'années. Plusieurs rendez-vous majeurs, à son initiative, rythment l'actualité littéraire.

Le Prix du Roman Fnac inaugure chaque année la rentrée littéraire. Il s'est imposé au fil des années comme un prix attendu et prescripteur de référence, confortant la place incontournable de la Fnac au sein du monde du livre. Composé de 400 adhérents et 400 libraires Fnac, le jury du Prix du Roman Fnac a d'abord retenu cinq romans finalistes parmi la liste des 30 livres sélectionnés pour cette édition. Cette année le lauréat a également été récompensé, quelques semaines plus tard, du Prix Goncourt.

Le Prix Goncourt des Lycéens, temps fort du calendrier littéraire, donne à 2 000 lycéens issus d'une cinquantaine d'établissements la possibilité d'étudier en profondeur des ouvrages de littérature contemporaine, de rencontrer et d'échanger avec les auteurs en lice pour ce prestigieux prix littéraire, lors de sept rencontres régionales attendues par les deux parties.

La Fnac a également continué en 2023 de célébrer la BD à travers son Prix BD Fnac France Inter, remis en janvier. Un prix désormais installé dans le panorama médiatique, culturel et qui permet de faire émerger de nouveaux talents. Avec plus de 9,5 millions de BD vendues chaque année, la Fnac contribue largement à la promotion du genre, à travers notamment de nombreuses actions de prescription, des rencontres avec les plus grands auteurs, des ateliers, des expositions ou des rétrospectives en hommage aux maîtres de la BD.

2.6.1.2 / Être aux côtés des artistes reconnus et soutenir la nouvelle scène musicale émergente

Parmi les nombreux événements organisés par la Fnac, certains sont devenus au fil du temps des références, à l'image du festival Fnac Live Paris. Ce grand rendez-vous musical de l'été s'est une nouvelle fois distingué par une programmation musicale riche et éclectique, de talents émergents et confirmés, mettant en avant le meilleur des musiques actuelles durant deux jours de concerts gratuits, sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris et dans ses salons.

Pour la deuxième année consécutive, la Fnac a renouvelé son soutien au Prix Joséphine des jeunes artistes. Lancé il y a deux ans avec l'ambition de donner un coup de projecteur sur les musiques actuelles, il célèbre la diversité des scènes musicales, la pluralité des cultures (chanson, rap, électronique, jazz, pop, néoclassique et contemporain) et fait sienne la représentativité d'artistes de tous horizons (labels indépendants, majors, auto-productions).

2.6.1.3 / Reprendre le fil de l'histoire avec la photographie

Aux côtés des photographes et des acteurs de la photographie depuis toujours, la Fnac a renoué en 2023 son lien avec celles et ceux qui la font rayonner et favorisé sa diffusion à travers deux

actions significatives. D'abord, via une dotation spéciale pour la 69^e édition du Prix Nadar, qui vient récompenser l'originalité d'ouvrages photographiques français.

Ce soutien à la photographie se traduit aussi via l'accompagnement au programme de mécénat « Tremplin Jeunes Talents », déployé dans le cadre du festival Planches Contact de Deauville, qui vise à faire connaître une nouvelle génération de créateurs à travers leur accueil en résidence pendant plusieurs semaines et en exposant les lauréats dans ces deux galeries photos à Paris-Ternes et Lyon-Bellecour.

Autant d'initiatives symboles de la diversité de l'action culturelle de la Fnac de son engagement dans le domaine de la photographie.

2.6.1.4 / Numériser et moderniser le rôle de prescripteur de la Fnac au travers de l'Éclaireur Fnac

Lancé fin 2021, le site de prescription l'ÉclaireurFnac.com a poursuivi tout au long de 2023 sa vocation première : décrypter les actualités culturelles, technologiques, et les enjeux sociétaux de ses univers, pour guider les internautes vers un choix « plus éclairé ». Grâce à la complémentarité et l'expertise des équipes expertes éditoriales du Groupe, l'Éclaireur Fnac a rassemblé plus de 1 million de visiteurs uniques.

2.6.1.5 / Faire rayonner l'action culturelle de la Fnac à l'international

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

Au total, près de 7 000 événements ont été organisés en 2023 au niveau du Groupe et de son réseau de franchisés.

2.6.2 / Contribuer à l'activité économique locale et créer des emplois pérennes

Chiffres clés :

- 43 ouvertures de magasins en 2023, dont 28 en France ;
- 1 010 magasins à fin 2023 ;
- lancement de campagnes de recrutement de techniciens SAV, de livreurs-installateurs et de concepteurs cuisine.

Le Groupe ouvre des magasins chaque année, grâce à sa stratégie de développement par la franchise, pour une couverture toujours plus importante sur les villes de taille moyenne. Fnac Darty est convaincu que cette proximité nourrit le lien de confiance si particulier tissé au fil du temps avec ses clients.

Cette stratégie contribue à la création d'emplois et donc au développement de l'activité économique et sociale des villes dans lesquelles ouvrent des magasins.

À travers le développement de ses services de réparation, Fnac Darty contribue également à la création d'emploi non délocalisables et au soutien de l'insertion professionnelle sur tous ses territoires d'implantation (voir aussi la section 2.4.1 du présent Document d'enregistrement universel).

Par ailleurs, le Groupe participe historiquement à la réinsertion de personnes éloignées de l'emploi : partenaire de longue date d'Envie⁽¹⁾ mais aussi d'Emmaüs, le Groupe confie près de la moitié du gros électroménager repris chez les clients Darty à ces entreprises de l'économie sociale et solidaire, qui les réparent et les revendent d'occasion dans leurs réseaux de magasins, participant ainsi à réinsérer des dizaines de personnes chaque année. Fnac est également partenaire des Ateliers du Bocage, en remettant chaque année ses cartouches d'encre usagées à cette société coopérative d'intérêt collectif, membre d'Emmaüs.

(1) Entreprise nouvelle vers l'insertion par l'économie.

2.6.3 / Mener une politique de solidarité pour lutter contre la précarité et l'exclusion

Animé par sa responsabilité sociétale et culturelle, Fnac Darty a initié des actions visant à créer du lien avec le milieu associatif et soutient de nombreux projets locaux. Cette volonté d'agir est intrinsèque aux valeurs du Groupe. Ces projets se traduisent par

des dons financiers ou de produits, réalisés directement auprès des associations partenaires du Groupe ou, indirectement, grâce aux dons des clients via des mécanismes d'arrondis solidaires au moment de l'achat.

Dons totaux Fnac Darty

Périmètre : Groupe hors franchises (en euros TTC)	2021	2022	2023
Montant total des actions solidaires de Fnac Darty	11 058 279	8 540 348	7 166 739

Dons Fnac Darty

Périmètre : Groupe hors franchises (en euros TTC)	2021	2022	2023
Dons aux associations et mécénat	387 686	433 578	259 796
Dons en nature (Braderie de Dijon, Secours populaire, Emmaüs, Envie, etc.)	9 211 292	6 224 690	5 188 876
Fondation Nature & Découvertes	601 902	586 434	498 138
TOTAL	10 200 880	7 244 702	5 946 810

Dons de nos clients

Périmètre : Groupe hors franchises (en euros TTC)	2021	2022	2023
Solidarité de nos clients :			
■ Arrondi solidaire Microdon	n. a.	509 786	448 268
■ Arrondi solidaire 1 € - Un Rien C'est Tout	272 778	203 247	112 847
■ Arrondi solidaire Common Cents	113 963	81 155	121 098
■ Arrondi solidaire chez Nature & Découvertes	174 108	199 568	199 974
■ Dons des clients - Pays	48 642	51 448	116 990
■ Collecte de livres Bibliothèque sans frontières	247 908	250 536	220 752
TOTAL	857 399	1 295 646	1 219 929

2.6.3.1 / Fnac Darty : mécène financier et donateur de produits valorisables

Dons financiers aux associations, mécénat et dons en nature

Le Groupe promeut des actions auprès des jeunes en difficulté, des personnes en réinsertion, ou en situation de vulnérabilité. Fnac Darty apporte historiquement son soutien à plusieurs associations, comme Télémaque et Sport dans la ville. Il apporte également, plus ponctuellement, son soutien à d'autres causes en 2023 comme la protection des victimes du séisme au Maroc, la Fondation Nature & Découvertes avec l'éducation à la nature ou, plus largement, aux jeunes en situation d'exclusion.

Parmi les missions historiques du Groupe, la diffusion et la diversité de la culture représentent un autre volet majeur de la politique de solidarité. Fnac Darty se positionne en tant que mécène d'universités et cénacles littéraires comme Sciences Po et l'Académie Goncourt.

Dans le cadre de sa politique de « seconde vie » (voir la section 2.2.3 du présent Document d'enregistrement universel), le Groupe a fortement développé ces trois dernières années les dons en nature. Ceux-ci sont destinés à certaines associations telles que l'Agence du Don en Nature, et des associations partenaires de longue date comme Emmaüs France, Bibliothèques sans Frontières, Envie et le Secours Populaire.

Par ailleurs, en 2023, Fnac Darty a terminé le déploiement d'une nouvelle solution en partenariat avec Comerso, qui facilite le don de produits valorisables directement depuis les magasins.



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Contribuer au développement social et culturel des territoires

Dons aux associations via la Fondation Nature & Découvertes

Depuis 1994, la Fondation accompagne les porteurs de projets, de tailles très diverses, avec pour mission d'initier et concrétiser des projets associatifs de terrain, pour la protection de la biodiversité et l'éducation à la nature. Les projets soutenus vont de la création d'une pépinière associative à des projets de sciences participatives, en passant par des campagnes de mobilisation ou le soutien à des associations de préservation des espèces.

En 29 ans, la Fondation a financé 3 228 projets pour un montant de 15,4 millions d'euros, dont 149 projets en 2023 pour un montant de 498 138 euros.

2.6.3.2 / Les magasins et les sites web, facilitateurs de dons au profit d'associations

Fnac Darty associe également ses clients à ses engagements. Depuis 2017, il leur est proposé de réaliser de petits dons lors de leurs achats sur fnac.com, Fnac spectacles, et, depuis 2019, dans les magasins Fnac et Darty. L'ensemble des dons collectés sur ces canaux ont permis de récolter plus de 1,2 million d'euros en 2023. Cette générosité des clients a contribué à soutenir des dizaines de projets solidaires portés par des associations partenaires.

Dès 2022, Fnac Darty a réussi à démultiplier l'impact des dons en caisse grâce au déploiement d'une solution d'arrondi solidaire en partenariat avec Microdon qui a pour objectif d'automatiser la proposition de dons sur les terminaux en caisse. En 2023, ce dispositif a permis de récolter près de 450 000 euros dans les magasins Fnac en faveur de l'association Un Rien C'est Tout et de la Fondation Nature & Découvertes. En 2023, des tests ont été lancés afin de déployer la même solution chez Darty : fin décembre 2023, cinq magasins Darty étaient équipés du dispositif Microdon.

Les comités « Coup de main » chez Nature & Découvertes, pour soutenir des projets locaux

Les comités « Coup de main » financent des projets locaux pour la protection et l'éducation à la nature, notamment grâce aux adhésions au Club Nature & Découvertes – 1 euro par adhésion est reversé à la Fondation.

Quatre comités se tiennent dans l'année : ils réunissent des membres de la Fondation Nature & Découvertes, plusieurs experts et une quinzaine de salariés des magasins. Une centaine de projets « Coup de main » est soutenue chaque année à travers ces comités saisonniers. Les projets retenus se caractérisent par leur ancrage territorial fort, proche du magasin local et consistent en des actions de terrain concrètes, qui impliquent le plus souvent possible un public engagé localement.

Le modèle exclusif de Nature & Découvertes consiste à proposer aux clients de soutenir, dans l'année qui suit, la sélection des meilleurs projets locaux par les équipes en magasin, à travers

l'Arrondi solidaire en caisse. L'équipe connaissant bien le projet, elle sait en parler à ses clients. Le dispositif permet de reverser entre 170 000 et 200 000 euros supplémentaires aux projets « Coup de main », en plus de la dotation initiale de la Fondation Nature & Découvertes.

Dans le cadre des comités Coups de main, la Fondation Nature & Découvertes a soutenu 100 projets locaux pour 224 200 euros.

2.6.3.3 / Des partenariats historiques

En 2023, la Fnac a organisé sa 11^e « grande collecte de livres » en collaboration avec Bibliothèques sans Frontières. L'enseigne associe ses clients à ses actions en faveur du réemploi en les invitant chaque année à donner des livres au profit de l'association. Cette collecte de livre, la plus importante de France, a également été étendue en 2022 aux magasins Fnac en Suisse. Au total, 252 000 livres ont été récoltés.

Partenaire de longue date du Secours Populaire, la Fnac a reconduit, pour la quinzième année, la Braderie solidaire de Dijon. Celle-ci remplit une double mission solidaire et culturelle avec la mobilisation de nombreux talents locaux et l'implication bénévole du personnel de la Fnac, du Secours Populaire et du Zénith de Dijon. En juin 2023, pour cette 15^e édition, près de 4 500 visiteurs ont pu profiter d'un grand choix de produits culturels neufs – livres, CD, DVD, jouets, jeux vidéo – à prix bradés. Près de 90 palettes de produits neufs ont été écoulées, ce qui a permis de récolter 135 207 euros. Ces fonds permettront au Secours Populaire d'offrir des journées de vacances aux familles défavorisées dans le cadre du programme « Campagne Vacances ».

Toujours en partenariat avec le Secours Populaire, Fnac Darty s'est engagé pour la sixième année consécutive, auprès des Pères Noël Verts : « pour que Noël n'oublie personne ! ». Une fois de plus, les clients de plusieurs magasins Fnac de la région parisienne ont pu donner des cadeaux neufs comme des livres, des jouets et autres équipements dans les hottes des Pères Noël Verts. Grâce à la collecte, plus de 800 cadeaux ont embelli le Noël d'enfants en situation de précarité.

Partenaire d'Envie depuis 1984, Darty a continué de donner à l'entreprise d'insertion, ainsi qu'à Emmaüs, près de la moitié des appareils gros électroménagers collectés par ses enseignes (voir aussi la section 2.2.3.2 du présent Document d'enregistrement universel). Partenaire des Ateliers du Bocage (ADB), Fnac Darty remet également chaque année ses cartouches d'encre usagées à cette société coopérative d'intérêt collectif, membre d'Emmaüs (voir aussi la section 2.2.4.1 du présent Document d'enregistrement universel).

Enfin, depuis deux ans, Fnac Darty s'associe à AIDES, la première association de lutte contre le sida et les hépatites en France et en Europe, lors de la sortie de leur événement digital annuel : #fetelamour. Grâce à la diffusion des messages de prévention et de sensibilisation au VIH dans ses magasins, ses sites e-commerce ainsi que sur son média l'Éclairer, Fnac Darty a permis à AIDES d'améliorer la visibilité de son événement et des messages portés par l'association auprès du grand public.

2.7 / Note méthodologique

La rédaction de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) est réalisée par la direction RSE du Groupe, qui coordonne le reporting des données extra-financières. Ces données proviennent des directions concernées (ressources humaines, logistique, maintenance, achats, etc.), en France et dans les pays où est implanté le Groupe.

Ces données sont saisies par les contributeurs métiers dans un outil de reporting facilitant la collecte, le suivi et le pilotage des indicateurs de performance. La méthodologie de reporting est décrite dans un protocole mis à jour chaque année et diffusé aux contributeurs lors du lancement de la campagne de reporting.

Tous les chiffres publiés font l'objet de plusieurs contrôles de cohérence, réalisés en interne et en externe (organisme tiers indépendant).

La déclaration de performance extra-financière appelle à présenter les risques extra-financiers les plus matériels, et à décrire le modèle d'affaires en intégrant les risques et enjeux RSE jugés prioritaires. Dans ce but, le service RSE a mené en 2022, en collaboration avec un cabinet d'experts, une vaste consultation de ses parties prenantes internes et externes pour identifier les risques extra-financiers et enjeux clés associés. La matrice de matérialité qui en résulte s'appuie sur les résultats de plus de 2 000 réponses issues des enquêtes qualitatives et quantitatives ainsi que sur la cartographie des risques du Groupe. Ces risques et enjeux clés ont été présentés et validés par le comité exécutif, avant de servir de base d'échanges avec l'ensemble des directions concernées afin d'identifier les indicateurs les plus pertinents pour rendre compte de la performance extra-financière du Groupe.

Chaque année, le Groupe cherche à étendre le périmètre de reporting et la pertinence des indicateurs de performance suivis. De ce fait, les indicateurs construits en 2023 ne peuvent pas toujours être comparés avec l'exercice précédent, en raison d'une absence de données.

Certaines informations demandées dans le cadre de la DPEF ont été jugées peu significatives. Ainsi, étant donné le secteur d'activité du Groupe, ne seront pas publiées les informations suivantes : « Moyens de la lutte contre la précarité et le gaspillage alimentaires⁽¹⁾ et en faveur du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable ». Par ailleurs, le lien nation-armée n'a pas été considéré comme matériel dans cette DPEF, mais le Groupe se conforme à l'article L. 3142-89 du Code du travail.

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

Périmètre de reporting

Sauf lorsque précisé, le périmètre concerne l'ensemble des filiales du Groupe.

En raison de leur indépendance, les franchises sont exclues du périmètre de publication. En revanche, elles sont partiellement intégrées au reporting des émissions de CO₂.

La collecte des données est réalisée sur un exercice civil clos, du 1^{er} janvier au 31 décembre. Si les données de fin d'année ne sont pas disponibles, la période reportée peut être décalée, mais couvre toujours douze mois réels consécutifs, afin de tenir compte de la saisonnalité de l'activité de l'entreprise.

Précisions méthodologiques pour les données sociales

Le périmètre de consolidation correspond à l'ensemble des sociétés juridiques dont les salariés intègrent le système d'information dédié aux ressources humaines : les sociétés Fnac Appros Groupe et les magasins en gares ou aéroports en sont donc exclus. Le périmètre de couverture correspond à 97,49 % des effectifs de la consolidation financière.

En raison de leur indépendance, les effectifs des franchisés sont également exclus.

Les indicateurs « Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt » et « Taux de gravité des accidents du travail » sont publiés au périmètre Groupe hors Nature & Découvertes, en raison de méthodes de calcul différentes. Ainsi, toutes les entités calculent ce taux sur les heures réellement travaillées, quand Nature & Découvertes le calcule sur les heures de travail théoriques.

Précisions méthodologiques pour les données environnementales

Le périmètre de consolidation correspond à l'ensemble des filiales opérationnelles du Groupe, à l'exception de WeFix et BilletReduc, dont les impacts sont considérés comme relativement peu importants en raison du peu de surfaces qu'ils occupent et du peu de flux concernés.

Pour le calcul des surfaces du Groupe, les magasins ayant fermé au cours de l'année 2022 ou ayant ouvert après le 30 juin 2022 sont exclus du périmètre.

En raison de leur indépendance, les franchises sont exclues du périmètre de publication. En revanche, elles sont partiellement comptabilisées dans le bilan carbone de Fnac Darty puisqu'elles bénéficient des flux de marchandises du Groupe (en B2B et B2C) et que l'impact carbone des produits distribués comprend les produits vendus par les magasins franchisés.

Toute autre exclusion de périmètre est mentionnée et justifiée dans les paragraphes concernés.

Bilan des émissions de gaz à effet de serre

Dans une démarche de progrès continu, Fnac Darty améliore chaque année la mesure et le suivi de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) directes et indirectes. Toutefois, cette démarche nécessite des corrections et donc des recalculs, afin d'assurer une comparabilité des exercices. C'est pourquoi les données GES publiées peuvent varier par rapport aux données publiées dans les DPEF précédentes. Lorsque des retraitements importants sont menés, ils sont indiqués sous les données concernées.

(1) Sauf chez Nature & Découvertes (voir la section 2.2.3.2 du présent Document d'enregistrement universel).

Le périmètre opérationnel des émissions comprend les scopes 1, 2 et 3 établis dans le *GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol)* :

Catégorie	Description
Scope 1	émissions directes produites par des sources fixes et mobiles
Scope 2	émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, de chaleur et de froid issues d'un réseau
Scope 3	autres émissions indirectes

Le Groupe s'appuie sur les guides du *GHG Protocol* pour comptabiliser ses émissions de GES. L'unité retenue est l'équivalent CO₂.

Les facteurs d'émissions utilisés pour calculer les émissions de GES sont majoritairement ceux de la Base Carbone de l'Ademe. Sur certains postes spécifiques, d'autres sources sont également utilisées : Agence internationale de l'énergie, DEFRA, *Association of Issuing Bodies (AIB)*, *Ecolnvent*.

Dans la mesure du possible, le Groupe mesure ses émissions de GES en s'appuyant sur des données d'activité (kilomètres parcourus, litres de carburant consommés, surfaces ouvertes,

etc.). Toutefois, en dernier recours, des facteurs d'émissions monétaires peuvent être utilisés – c'est le cas de certaines immobilisations et des achats de biens et services destinés aux opérations (achats indirects).

Les émissions de GES sont estimées avec une marge d'erreur, liée aux incertitudes des facteurs d'émissions et de certaines données d'activité non exhaustives, qui requièrent de réaliser des extrapolations. C'est notamment le cas des émissions indirectes (par exemple sur des postes comme les achats de biens et de services, les immobilisations, les franchises ou encore les déplacements domicile-travail).

Scope 1 : 100 % des émissions reportées – niveau d'incertitude bas

Les émissions directes de gaz à effet de serre de Fnac Darty proviennent de la consommation de gaz et de fioul des différents sites du Groupe, de la consommation de carburant des véhicules de la flotte du Groupe, et des fuites de gaz frigorigènes.

Catégorie	Méthodologie
Émissions directes des sources fixes de combustion	Pour l'évaluation des émissions liées à la consommation de gaz, de biogaz et de fioul des différents sites du Groupe, les calculs s'appuient sur des données spécifiques provenant des fournisseurs et sont réalisés à partir des facteurs d'émission pertinents (phase combustion – scope 1 – Base Empreinte®).
Émissions directes des sources mobiles de combustion	Pour l'évaluation des émissions de GES liées à la consommation de carburant des véhicules de la livraison du dernier kilomètre, des véhicules des techniciens SAV intervenant à domicile et des véhicules de fonction et de service, les calculs s'appuient sur des données spécifiques, exprimées en litres d'essence et de diesel ou en kilogramme de gaz consommés, et sont réalisés à partir des facteurs d'émission pertinents (phase combustion – scope 1 – Base Empreinte®).
Émissions directes fugitives	Pour l'évaluation des émissions liées aux recharges de gaz frigorigènes, correspondant aux fuites de gaz, les calculs s'appuient sur des données spécifiques fournies par les prestataires et sont réalisés à partir des facteurs d'émission pertinents (scope 1 – Base Empreinte®).

Scope 2 : 100 % des émissions reportées – niveau d’incertitude bas

Les émissions indirectes de gaz à effet de serre de Fnac Darty proviennent de la consommation d’électricité et d’énergie fournies par les réseaux de chaleur des différents sites du Groupe.

Catégorie	Méthodologie
Électricité	<p>Les consommations d’électricité sont suivies de manière centralisée, via la télérelève et une plateforme de suivi (en France). Les émissions de GES liées à l’électricité consommée sont quantifiées selon les méthodes <i>market-based</i> et <i>location-based</i> depuis 2020. Fnac Darty a choisi la méthode <i>market-based</i> pour assurer le suivi de ses performances, et notamment celles de sa politique d’achats responsables. Les émissions liées à l’électricité <i>market-based</i> sont calculées sur la base des facteurs d’émissions transmis par les différents fournisseurs d’électricité du Groupe. Lorsque ceux-ci ne sont pas disponibles, le calcul s’appuie sur le mix des capacités de production du fournisseur ; les consommations associées à chaque source d’énergie sont ensuite multipliées par les facteurs d’émission de la Base Empreinte® spécifiques à chaque énergie. Lorsque ni les facteurs d’émission ni le mix du fournisseur ne sont disponibles, Fnac Darty utilise le mix résiduel (source AIB), conformément aux recommandations du <i>GHG Protocol</i>.</p> <p>Pour son électricité d’origine renouvelable, Fnac Darty a recours à des achats de garanties d’origine (GO) majoritairement traçables. En France, ces GO sont acquises dans le cadre d’un <i>Corporate Power Purchase Agreement</i>, directement auprès de l’exploitant d’une centrale photovoltaïque construite en 2022 et opérationnelle depuis avril 2023. En Belgique, en Espagne, en Suisse et au Portugal, les GO achetées garantissent que l’électricité est d’origine éolienne, hydraulique et solaire.</p> <p>Les émissions de CO₂ relatives aux phases amont et pertes sont comptabilisées en scope 3, dans le poste « Émissions liées aux combustibles et à l’énergie ».</p>
Réseaux de chaleur et de froid	<p>Quelques sites du Groupe sont reliés à des réseaux urbains de chaleur et de froid. Les consommations énergétiques associées sont multipliées par les facteurs d’émission spécifiques à ces réseaux (scope 2 – Base Empreinte®).</p>

Scope 3 – Autres émissions indirectes – niveau d’incertitude élevé

La méthodologie d’évaluation de l’empreinte carbone retenue est celle développée par le *GHG Protocol*.

Certaines catégories sont non applicables ou jugées non significatives pour le Groupe. C’est le cas des actifs en leasing amont et aval, des investissements, des émissions de procédés et de transformation des produits.

Postes d’émissions	Méthodologie
Produits et services achetés	<p>La fabrication des produits neufs vendus par les différentes filiales est mesurée à partir du volume des produits vendus par le Groupe et majoritairement de facteurs d’émission unitaire provenant de la Base Empreinte® ou de la base Ecolnvent. En l’absence de facteur d’émission unitaire, le calcul est réalisé à partir du poids du produit et de sa matière/composante principale, et des facteurs d’émission associés à ces matériaux.</p> <p>Les émissions liées à la fabrication des produits vendus par Nature & Découvertes en 2023 ont été estimées par extrapolation au volume de produits vendus, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020.</p>
Dont achats indirects	<p>À partir de la cartographie des achats indirects, les calculs sont réalisés avec la méthode des ratios monétaires (Base Carbone).</p>
Biens immobilisés	<p>À partir des données réelles de 2023, ce poste a été estimé à partir des facteurs d’émissions de la Base Carbone pour le périmètre Fnac Darty France. Pour les filiales à l’étranger et Nature & Découvertes, les émissions sont extrapolées sur la base des surfaces ouvertes pour les bâtiments immobilisés, et de la variation du chiffre d’affaires pour les autres postes. Conformément à la méthodologie du <i>GHG Protocol</i>, les biens achetés ou loués (sur une longue durée) l’année de reporting sont comptabilisées, et non amorties.</p>
Émissions liées aux combustibles et à l’énergie	<p>La méthodologie utilisée est la même que pour le scope 1 et 2, mais les facteurs d’émission sont spécifiques aux émissions générées par les autres phases du cycle de vie de l’énergie ou du combustible (source : Base Empreinte®).</p>



Postes d'émissions	Méthodologie
Transport de marchandises amont	<p>Les émissions de GES liées aux flux de marchandises entre les fournisseurs et les entrepôts du Groupe sont estimées sur la base du pays de provenance (données réelles et hypothèses) par catégorie de produit, la distance à parcourir entre le pays de fabrication et la France. Les émissions associées sont calculées à partir des facteurs d'émission de la Base Empreinte®. Les émissions liées au transport amont des produits vendus par Nature & Découvertes en 2023 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020.</p> <p>Les émissions de GES liées aux flux de marchandises entre les entrepôts, les magasins et les sites logistiques du Groupe (ateliers SAV), ou l'expédition de pièces détachées vers les bases techniques SAV ou de produits en panne vers les ateliers sont calculés selon différentes méthodes, en fonction des données d'entrée disponibles pour chaque flux et dans chaque filiale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ à partir des bilans de GES fournis par les prestataires de transport ; ■ à partir des consommations de carburants, multipliés par les facteurs d'émission pertinents (Base Empreinte®) ; ■ à partir de la distance parcourue par type de camion : les kilomètres parcourus sont rapportés aux consommations moyennes des différents véhicules utilisés (source Ademe) puis les litres consommés sont multipliés par les facteurs d'émission pertinents (Base Empreinte®). <p>En 2023, l'historique des données Fnac Darty France a été retraité pour intégration des flux inter-entrepôts et flux vers les entrepôts des filiales.</p>
Déchets générés	<p>Pour les sites français dotés d'un outil de suivi des déchets, à partir des volumes confiés à des prestataires de traitement des déchets, les émissions de GES associées ont été calculées à partir des facteurs d'émission de la Base Empreinte®.</p> <p>Pour les sites qui ne sont pas dotés de cet outil (sites situés en centres commerciaux ou dépendants de collectes gérées par les municipalités), les émissions ont été estimées par extrapolation (ratio au chiffre d'affaires pour les magasins, et au nombre de livraisons annuelles pour les plateformes de livraison).</p> <p>Dans les autres filiales, y compris Nature & Découvertes, les émissions sont estimées à partir des données réelles et des facteurs d'émission de la Base Empreinte®.</p> <p>Exclus en 2023 : le plastique revalorisé chez Nature & Découvertes et les déchets non valorisables de la Suisse.</p>
Déplacements professionnels	<p>Le Groupe s'appuie sur le reporting annuel des émissions de GES fourni par les agences de voyage. Les modes de transport pour les déplacements professionnels sont le train et l'avion, les véhicules de fonction et de location.</p> <p>Exclus, à date : les trajets réalisés en voiture de location. Le Groupe travaille à la fiabilisation et à l'intégration de ce poste d'émissions.</p>
Déplacements domicile/travail	<p>Les émissions de GES 2023 liées aux déplacements domicile-travail ont été calculées à partir des données d'une enquête réalisée auprès de 4 256 salariés, soit près de 18 % des effectifs de Fnac Darty France, Fnac Espagne, Portugal et Suisse et Fnac Vanden Borre Belgique. Les réponses ont ensuite été extrapolées à l'ensemble des salariés des différentes entités et filiales. Le Groupe a croisé les données kilométriques avec le nombre de jours théoriques travaillés par an par salarié et le nombre de jours de télétravail déclaré, puis avec les moyens de locomotion désignés par les répondants. Les facteurs d'émission retenus proviennent de la Base Empreinte®.</p> <p>Les émissions liées aux déplacements des salariés de Nature & Découvertes sont calculés trimestriellement à partir d'une enquête terrain réalisée par les Réseaux Verts.</p>
Transport de marchandises aval et distribution	<p>Afin d'affiner le calcul des émissions de GES liées à l'expédition de colis, Fnac Darty calcule depuis 2020 ce poste d'émission à partir des bilans de GES des différents prestataires de transport. Ces bilans sont rapportés au nombre de colis confiés à ces prestataires et rapportés au poids moyen des colis qui leur sont confiés, pour obtenir des facteurs d'émission spécifiques à chaque fournisseur, en kilogrammes d'équivalent CO₂ par kilogramme de colis. Pour les prestataires qui ne sont pas en mesure de fournir des bilans de GES, Fnac Darty applique le facteur d'émission du transporteur dont la logistique et la flotte sont les plus similaires.</p> <p>Sur le périmètre Fnac Darty France, les méthodes de calcul de deux transporteurs majeurs ont évolué en 2023 et vont nécessiter un retraitement des données historiques. Pour 2023, les facteurs d'émission de 2022 ont été appliqués.</p> <p>En Belgique et en Suisse, le facteur d'émission utilisé est celui communiqué par le principal transporteur (représentatif de plus de 90 % des volumes transportés). En Espagne et au Portugal, le facteur d'émission d'un colis expédié en livraison standard en France est utilisé par défaut.</p> <p>Pour l'expédition de produits volumineux (essentiellement des grandes télévisions) par les filiales Fnac Espagne, Fnac Portugal et Fnac Suisse : le facteur d'émission retenu par défaut est celui qui correspond à l'expédition d'une télévision par le prestataire de transport retenu pour ce type d'expédition en France.</p> <p>Les colis retournés ne sont pas pris en compte dans ce poste d'émissions, en raison de la part négligeable qu'ils représentent.</p>

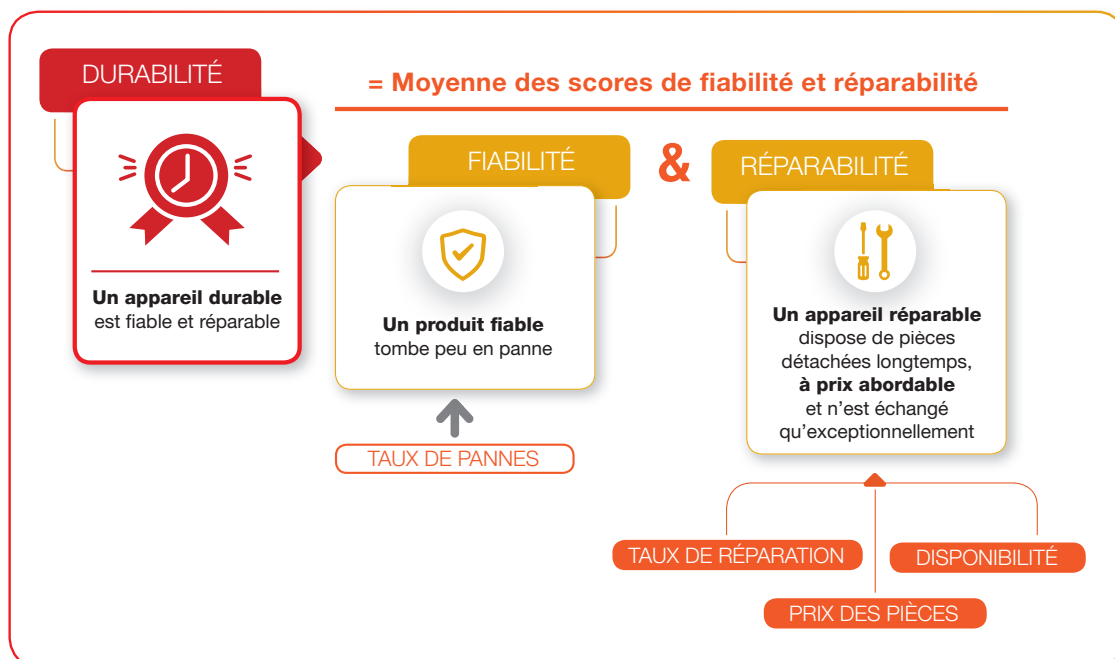
Postes d'émissions	Méthodologie
Utilisation des produits vendus	Sur la base du nombre de produits vendus, les émissions sont calculées à partir d'hypothèses relatives à la durée de vie des produits, de leur consommation annuelle et des facteurs d'émission pertinents de la Base Empreinte®. Les émissions liées à l'utilisation des produits vendus par Nature & Découvertes sont estimées par extrapolation, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020.
Fin de vie des produits vendus	À partir du type de déchet associé à chaque produit, les émissions sont calculées sur la base des facteurs d'émission pertinents de la Base Empreinte®. Les émissions liées à la fin de vie des produits vendus par Nature & Découvertes en 2021 et 2022 ont été estimées par extrapolation, sur la base du bilan carbone réalisé en 2020.
Franchises	Pour les franchises, conformément au <i>GHG Protocol</i> , les émissions prises en compte concernent les émissions de scope 1 et 2 : les émissions indirectes liées à la consommation d'électricité et les émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes. Ces émissions sont estimées sur la base des émissions par mètre carré des magasins intégrés. D'autres émissions liées aux franchises sont incluses dans le bilan carbone du Groupe, puisqu'elles bénéficient des flux de marchandises du Groupe (en B2B et B2C) et que l'impact carbone des produits distribués comprend les produits vendus par les magasins franchisés.
Déplacements clients	Bien qu'optionnel dans le <i>GHG Protocol</i> , les émissions de GES liées aux déplacements des clients en magasin sont estimées par le Groupe car jugées significatives. Les déplacements de tous les visiteurs, qu'ils soient ou non passés en caisse, sont comptabilisés. Ce poste a été estimée à partir des données réelles du nombre de visiteurs en magasin et d'hypothèses relatives aux moyens de transport (INSEE) et aux distance de déplacement en fonction du lieu d'implémentation du magasin. Les données françaises sont considérées comme représentatives des comportements des autres pays.



Méthodologie détaillée de certains KPIs

Score de durabilité

Le score de durabilité de Fnac Darty est un indicateur interne, introduit en 2020 à l'occasion des Assises de l'économie circulaire organisées par l'Ademe. Un score de référence a été associé à une année de référence (100 en 2019) afin de mesurer la progression année après année. Il s'agit d'un indicateur composite, qui se décompose comme suit :



La réparabilité est déterminée à partir de la part des produits réparés versus échangés (taux de réparation), en prenant en compte la disponibilité déclarée des pièces détachées et leur prix (prix moyen des pièces achetées par le SAV Darty au cours de la période).

La fiabilité provient de l'analyse du volume de produits en panne (lors des années 1 et 2), ramené aux volumes de vente (taux de panne). C'est donc la capacité d'un produit à fonctionner normalement sans tomber en panne. Cette donnée est davantage liée au produit lui-même qu'à l'expertise des techniciens.

Dans les deux cas (fiabilité et réparabilité) les données sont collectées par le SAV Fnac Darty et analysées en interne.

Afin de refléter le plus fidèlement possible la durabilité réelle des produits, le Groupe fait évoluer ses méthodes de calcul, soit pour étendre le périmètre des produits couverts, soit pour corriger des biais⁽¹⁾. La mesure de ces indicateurs est un domaine encore nouveau, le Groupe travaille donc à améliorer chaque année ses méthodes de calcul. Toutefois, afin de conserver une comparabilité avec l'exercice précédent, un coefficient correcteur est appliqué au score global de l'année N.

Ainsi, en 2023, les maxima de la disponibilité des pièces détachées a été affinée au niveau de du rayon, afin qu'ils reflètent davantage la réalité du terrain.

Les nouvelles disponibilités maximales des pièces détachées, sur laquelle se base le score de réparabilité, sont les suivantes :

- 15 ans pour le gros électroménager ;
- 7 ans pour le son, la téléphonie et les autres objets connectés ;
- 10 ans pour tous les autres univers.

De plus, les produits de seconde vie ont été exclus du périmètre du score de durabilité. Ces derniers connaissant un taux de panne plus élevé dû à leur ancienneté et ne sont donc pas comparables à des produits neufs. Le Groupe travaille à les réintégrer, en prenant en considération la première vie du produit.

Dans une démarche de progrès continu, d'autres adaptations sont prévues en 2024. Le Groupe entend afficher la plus grande transparence sur les évolutions méthodologiques liées à ce calcul.

Nombre de produits réparés

Évolution du périmètre considéré dans le nombre de produits réparés

Cet indicateur composite est la consolidation des volumes de produits réparés par le Groupe. Afin de mieux prendre en compte l'exhaustivité des actions du Groupe, la définition d'une réparation, d'une part, et le périmètre des filières reporting, d'autre part, ont été précisés en 2023.

Est considérée comme réparation toute opération consistant à rétablir le plein fonctionnement d'un appareil en panne. La panne peut être totale (l'appareil ne démarre plus), ou partielle (fuite, performance dégradée...). Les réparations prises en compte sont toutes celles auxquelles le Groupe apporte une contribution.

Plusieurs filières sont engagées dans la réparation des produits ; le nombre de produits réparés total est la somme des produits réparés par chaque filière.

- **Produits réparés à distance (a)** : le client peut appeler un centre d'appel qui va diagnostiquer la panne et guider le client pour qu'il rétablisse lui-même le fonctionnement de l'appareil, par téléphone, messagerie ou en visio-conférence. Les réparations peuvent avoir comme origine un manque d'entretien, un problème logiciel, un dysfonctionnement simple...
- **Produits réparés en magasins (b)** : le client peut apporter son produit en panne en magasin. Dans ce cas, le produit est examiné et certaines pannes sont résolues immédiatement : problème logiciel, remplacement d'accessoire, dépannages simples ne nécessitant pas de pièce détachée... Ce chiffre inclut également les produits de mobilités urbaine réparés au sein des corners Repair & Run présents dans nos magasins.
- **Produits réparés à domicile (c)** : sur les appareils volumineux (gros électroménager, téléviseurs), lorsque le dysfonctionnement n'a pas pu être résolu à distance, un technicien se déplace au domicile du client pour réaliser la réparation. Tous les types de réparations peuvent être réalisées dans ce cas : dépannage simple, mise à jour logicielle ou configuration, remplacement de pièce défectueuse...
- **Produits réparés en atelier central (d)** : sur les petits produits (petit électroménager, son, multimédia...), lorsque le dysfonctionnement n'a pas pu être résolu ni à distance, ni en magasin, l'appareil est envoyé dans l'un des cinq centres d'orientation et réparation du Groupe pour être vu par un technicien. Tous les types de réparations peuvent être réalisées dans ce cas : dépannage simple, mise à jour logicielle ou configuration, remplacement de pièce défectueuse...
- **Téléphones réparés par WeFix (e)** : un client peut apporter son smartphone cassé ou en panne dans un des points de réparation de proximité WeFix. Il est alors examiné et réparé par un technicien. Si de nombreux types de réparations sont réalisées, la majorité concerne un remplacement de batteries et/ou d'écran.
- **Auto-réparation (f) et vente de pièces détachées** : à la suite d'une recherche sur internet, par exemple en s'appuyant sur les ressources mises à disposition par le Groupe sur la communauté du SAV, un client peut réparer lui-même son appareil. Le nombre d'auto-réparation réel s'appuyant sur les ressources du Groupe étant impossible à estimer, seules les pièces détachées vendues en magasins ont été prises en compte. En effet, dans ce cas, le vendeur assiste le client pour confirmer le diagnostic et identifier la référence exacte de la pièce nécessaire en s'appuyant sur la base de connaissance du Groupe.
- **Téléphones reconditionnés par WeFix (g)** : outre son activité de réparation à destination des clients, WeFix répare et reconditionne des anciens téléphones avant de les revendre soit au sein du réseau WeFix, soit au sein des enseignes Fnac et Darty.

(1) Des informations complémentaires liées à la méthodologie de calcul de cet indicateur sont disponibles dans la note méthodologique en section 2.7 du présent Document d'enregistrement universel.

- Produits **reconditionnés par Envie** (h) issus de la collecte Fnac Darty : lorsque le client souhaite remplacer un ancien produit par un produit neuf, les équipes de livraison du Groupe collectent l'ancien produit et évaluent son état pour décider soit de l'envoyer dans une filière de recyclage, soit d'essayer de le remettre en état et de le reconditionner. Dans ce cas, le produit est confié à l'ESS Envie qui le reconditionne et le remet sur le marché via son propre réseau de distribution. En l'absence de traçage de chaque produit, le nombre de produits réparés et reconditionnés dans cette filière est estimé sur la base d'un volume de produits confiés à Envie et d'un taux de reconditionnement.
- **International** (i) : des réparations sont également réalisées dans les autres pays où le Groupe opère : Espagne/Portugal (ateliers centraux, magasins et PC clinik) ; Suisse (un atelier central) ; Belgique (produits réparés à distance, en magasins, sur place et en ateliers).

L'année de référence 2019 inclut les éléments suivants : (a) + (b) + (c) + (d) + (e).

Évolution de la méthode de collecte des données de réparation à distance

Le nombre de réparations à distance a jusqu'ici été évalué sur la base d'une quote-part de l'intégralité des appels d'assistance technique. La mise en place de procédures renforcées pour assurer une meilleure traçabilité des réparations à distance effectuées dans ce cadre permet d'avoir une vision plus précise. En conséquence, sont désormais prises en compte dans ce périmètre toutes les réparations à distance tracées dans les outils CRM par les centres de relation client à distance.

Synthèse réparations 2023

Volume de réparations (en millions)	2022	2023
France (SAV, magasins, relation client...)	2,0 ^(a)	2,2
Autres pays	0,3 ^(b)	0,3
TOTAL	2,3^(c)	2,5

(a) Les données 2022 ont été modifiées par rapport aux données publiées dans le rapport URD 2022, en raison de l'inclusion de nouveaux périmètres : produits reconditionnés par Envie, produits réparés par les corners Repair & Run, téléphones reconditionnés par WeFix et auto-réparation et vente de pièces détachées et retraitement des données de réparations des call centers suite au changement de méthodologie mentionnée dans le paragraphe ci-dessus « Évolution de la méthode de collecte des données de réparation à distance ».

(b) Les données 2022 sont issues d'une collecte de données réelles auprès des différents pays où le Groupe opère.

(c) Les données 2022 ont été retraitées afin d'être à périmètre équivalent 2023.

Chantiers à venir en 2024

Dans la continuité des importants travaux pour améliorer la traçabilité des réparations en 2023, des chantiers vont se poursuivre sur 2024. Notamment, le Groupe poursuivra le développement des moyens techniques de traçage de chaque réparation dans les outils informatiques afin de disposer de l'exhaustivité des informations, sur tous les canaux de contact client et toutes les filières de réparation.

Méthodologie utilisée pour la mesure des émissions évitées par la réparation

À ce jour, il n'existe pas de règles sectorielles (*Product Category Rule*) pour évaluer les activités de réparation et les impacts environnementaux associés. La méthodologie développée s'appuie sur les exigences des normes ISO 14067 et 14064-1, et prend en compte les recommandations méthodologiques de l'Ademe.

Pour chaque service de réparation, l'étude suit une approche comparative, entre un scénario de référence et un scénario projet, et suit une approche cycle de vie, qui permet de prendre en compte les émissions d'un produit ou d'un service tout au long de son cycle de vie.

Hypothèses

L'hypothèse principale de l'étude est qu'en faisant réparer son appareil en fin de première vie, le consommateur renonce à acheter le même appareil neuf.

Autre hypothèse importante de l'étude : les réparations couvertes par la garantie constructeur sont exclues de l'étude.

L'approche utilisée dans le cadre de l'outil est une approche *cut off* de méthode des stocks.

Les durées de « première vie » sont basées sur la durée d'usage fournie par l'Ademe dans son étude sur l'évaluation économique et environnementale de l'allongement de la durée d'usage des biens d'équipement.

En l'absence de norme permettant d'évaluer la durée de « seconde vie » (après réparation), l'hypothèse prise est que la seconde vie est égale à la moitié de la première vie (cette hypothèse est cohérente avec les enquêtes client réalisés par Fnac Darty dans le cadre de son étude annuelle « Baromètre du SAV »).

Description des étapes incluses dans le périmètre de l'étude

- Production des appareils neufs : inclut les processus d'extraction des matières premières, de transport et d'assemblage en produit fini.
- Transport du pays de production à l'entrepôt.
- Distribution jusqu'au client final : inclut le transport en camion de l'entrepôt Fnac-Darty jusqu'au domicile du client pour les achats en ligne ou jusqu'au magasin pour les ventes en magasin. Sont également pris en compte à cette étape les déplacements des clients vers les magasins.
- Utilisation : inclut les consommations d'énergie des appareils sur leur durée de première ou deuxième vie. Une hypothèse de gain de performance suite à l'achat d'un produit neuf, au lieu de faire réparer l'ancien, est intégrée dans la nouvelle version de l'outil.
- Fin de vie : collecte, tri et traitement dans une filière classique du produit après utilisation.
- Réparation : inclut toutes les étapes nécessaires à la réparation d'un appareil défectueux (logistique retour produit, production des pièces détachées et accessoires, transport des pièces détachées, énergie pour les tests et la réparation, etc.). Ces étapes varient selon les types de réparation.

Calcul des émissions évitées

Les émissions évitées par le service Fnac Darty représentent la différence entre :

- les émissions d'un scénario de référence dans lequel un appareil ayant atteint sa durée de première vie est jeté et remplacé par un appareil neuf ;
- les émissions d'un scénario Fnac Darty dans lequel cet appareil n'est pas jeté mais réparé par Darty, avec l'utilisation ou non d'une pièce détachée.

Facteurs d'émission

Au regard du contexte français de l'activité étudiée, la plupart des facteurs d'émission sont issus de la Base Carbone de l'Ademe, que ce soit pour la production des appareils neufs, les moyens de transport ou l'énergie utilisée.

Limites

- Le facteur d'émissions de la fabrication des pièces détachées a une sensibilité forte sur les résultats de l'étude. Or, certaines données relatives aux pièces détachées restent incomplètes, notamment la répartition du poids des pièces détachées par matière. Il serait intéressant de déterminer cette composition pour pouvoir encore améliorer le facteur d'émission des pièces détachées (arbitrairement 50/50, lorsqu'il y a deux matières, dans la présente étude).
- L'hypothèse majeure de cette méthodologie repose sur la durée de seconde vie du produit, qui ne peut pas être confirmée par des données bibliographiques.

Volume de DEEE collectés en tonnes

La collecte de DEEE s'effectue soit directement au domicile du client pour les gros électroménagers ou via un dépôt en magasin par le client pour les petits électroménagers. La collecte ou le dépôt ne sont pas conditionnés par un achat au préalable.

Pour la France, la comptabilisation du tonnage est effectuée par pesage au centre de regroupement ou de traitement Ecosystem ou l'ESS ou quand une balance est disponible sur le point de collecte ou sur le véhicule d'enlèvement.

Ces volumes incluent tous les équipements EEE (équipement électriques et électroniques) : les gros électroménagers (GEM) froid et hors froid, les petits appareils en mélange (PAM) et les écrans (à partir de sept pouces).

2.8 / Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie

Tableau de synthèse des indicateurs extra-financiers

Les chiffres présentés sont en périmètre courant et périmètre Groupe (sauf lorsque précisé).

Consommation durable

Indicateurs		2022	2023	Paragraphe
DURABILITÉ DES PRODUITS VENDUS				
KPI : Score de Durabilité (périmètre Fnac Darty France)	Unité	115	118	2.2.1.1
RÉPARATION				
KPI : Nombre de produits réparés	Nombre	2,3	2,5	2.2.2
KPI : Nombre d'abonnés Darty Max	Nombre	c. 800 k	c. 1 125	2.2.2.1
ACHATS D'EMBALLAGE ET DÉCHETS				
KPI : Volumes d'emballages (carton et plastique) consommés/chiffre d'affaires	Tonne/M€	0,6	0,5	
KPI : Volumes de DEEE collectés / chiffre d'affaires	Tonne/M€	5,5	5,4	
Volumes de déchets électriques et électroniques collectés	Tonne	44 285	42 103	
Volumes de déchets électriques et électroniques collectés en tonnes (périmètre Fnac Darty France)	Tonne	40 258	37 961	2.2.4.1
Volumes de déchets valorisables générés et confiés à des prestataires de recyclage	Tonne	9 133	9 200	
Volumes de déchets non valorisables	Tonne	4 280	3 827	
KPI : Taux de valorisation des déchets (tonnes de déchets valorisés/tonnes de déchets totales)	%	68,1 %	70,6 %	

Climat

Indicateurs		2022	2023	Paragraphe
BILAN CARBONE				
Total émissions scope 1	ktCO ₂ eq	19,6	16,8	
Total émissions scope 2	ktCO ₂ eq	2,1	0,9	
Total émissions scope 3	ktCO ₂ eq	3 528,7	3 382,2	
Produits et services achetés	ktCO ₂ eq	2 177,1	2 124,0	
Biens immobilisés	ktCO ₂ eq	31,3	23,9	
Émissions liées aux combustibles et à l'énergie – MB	ktCO ₂ eq	6,9	6,3	
Transport de marchandise amont	ktCO ₂ eq	72,1	69,3	
Déchets générés	ktCO ₂ eq	102,2	93,3	2.3.3.1
Déplacements professionnels	ktCO ₂ eq	0,8	1,0	
Déplacements domicile/travail	ktCO ₂ eq	39,9	35,1	
Transport de marchandise aval et distribution	ktCO ₂ eq	14,1	12,9	
Utilisation des produits vendus	ktCO ₂ eq	1 059,1	992,7	
Fin de vie des produits vendus	ktCO ₂ eq	23,5	22,4	
Franchises	ktCO ₂ eq	1,7	1,2	
Empreinte carbone totale	ktCO ₂ eq	3 550,5	3 400,0	
<i>Déplacements clients</i>	ktCO ₂ eq	481,6	526,9	
INDICATEURS SUIVANT L'OBJECTIF DE RÉDUCTION SUR LE TRANSPORT ET LES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES				
Émissions de CO ₂ générées par les transports et l'énergie des sites	ktCO ₂ eq	68,2	60,6	
<i>dont scope 1</i>	ktCO ₂ eq	18,3	16,8	
<i>dont scope 2 – market-based</i>	ktCO ₂ eq	2,1	0,8	2.3.3.1
<i>dont scope 3</i>	ktCO ₂ eq	47,8	43,0	
Émissions de CO ₂ des transports et de l'énergie des sites/ chiffre d'affaires	ktCO ₂ eq	8,6	7,7	
ÉNERGIE				
Énergie consommée	GWh	214	188	
<i>dont électricité</i>	GWh	185	162	
<i>dont gaz</i>	GWh	25,2	22,8	
<i>dont réseau de chaleur et froid</i>	GWh	3,3	3,5	
<i>Fioul consommé</i>	GWh	0,3	0,2	
Part d'énergie renouvelable dans les achats d'électricité	%	47 %	51 %	
Part d'énergie renouvelable dans les achats d'électricité en France	%	30 %	34 %	
Consommation électrique des sites par surface	kWh/m ²	111	97	
Émissions fugitives (fuites de fluides frigorigènes)	ktCO ₂ eq	2,1	1,0	2.3.3.2
Émissions de CO ₂ générées par les consommations électriques <i>(market-based)</i>	ktCO ₂ eq	2,0	0,7	
Émissions de CO ₂ générées par les consommations électriques <i>(location-based)</i>	ktCO ₂ eq	16,7	13,7	
Émissions de CO ₂ générées par les sites par mètre carré <i>(market-based)</i>	kgCO ₂ eq/m ²	7,5	5,5	
Émissions de CO ₂ générées par les consommations énergétiques des sites <i>(market-based)</i>	ktCO ₂ eq	12,6	9,2	
Émission de CO ₂ générées par les consommations énergétiques des sites <i>(location-based)</i>	ktCO ₂ eq	29,4	23,7	
Émissions de CO ₂ générées par les sites par mètre carré <i>(location-based)</i>	kgCO ₂ eq/m ²	17,6	14,3	

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie

Indicateurs		2022	2023	Paragraphe
TRANSPORT DE MARCHANDISE ENTRE LES ENTREPÔTS ET LES MAGASINS				
Émissions de CO ₂ générées par le transport de marchandise entre les entrepôts et les magasins	ktCO ₂ eq	22,7	19,6	2.3.3.3
KPI : Émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins par palette	kgCO ₂ eq/palette	14,2	12,7	
LIVRAISON DERNIER KILOMÈTRE				
Émissions de CO ₂ générées par le transport par la livraison dernier kilomètre	ktCO ₂ eq	13,7	12,5	2.3.3.3
KPI : Émissions de CO₂ générées par la livraison dernier kilomètre par livraison	kgCO ₂ eq/livraison	6,7	7,1	
INTERVENTION SERVICE APRÈS VENTE				
Émissions de CO ₂ générées par les déplacements SAV à domicile (dont expédition des pièces détachées)	ktCO ₂ eq	6,1	6,4	2.3.3.3
KPI : Émissions de CO₂ générées par les déplacements SAV/intervention	tCO ₂ eq/intervention	7,2	7,4	
Émissions de CO ₂ générées par les produits à réparer vers les ateliers SAV	ktCO ₂ eq	2,1	2,1	
KPI : Émissions de CO₂ par produit envoyé en atelier SAV	kgCO ₂ eq/produit	3,0	2,8	
E-COMMERCE				
Émissions de CO ₂ liées à l'expédition de colis ^(a)	ktCO ₂ eq	7,2	6,6	2.3.3.3
KPI : Émissions de CO₂ générées par colis ^(a)	kgCO ₂ eq/colis	0,49	0,47	
DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS				
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels ^(b)	ktCO ₂ eq	3,8	4,2	2.3.3.3
Déplacements professionnels (Émissions de GES scope 1 et 3 ✓) ^(b)	kgCO ₂ /salarie	155	173	
PRODUITS VENDUS				
Total émissions produits	ktCO ₂ eq	3 234	3 104	2.3.3.4
<i>dont fabrication</i>	ktCO ₂ eq	2 063	2 007	
<i>dont transport amont</i>	ktCO ₂ eq	88	82	
<i>dont utilisation</i>	ktCO ₂ eq	1 059	993	
<i>dont fin de vie des produits</i>	ktCO ₂ eq	24	22	
Intensité carbone par chiffre d'affaires	tCO ₂ eq/Md€	0,41	0,40	

(a) Sur le périmètre Fnac Darty France, les méthodes de calcul de deux transporteurs majeurs ont évolué en 2023 et vont nécessiter un retraitement des données historiques. Pour 2023, les facteurs d'émission de 2022 ont été appliqués.

(b) Hors consommations des voitures de location. Sur le périmètre Fnac Darty France, la donnée 2022 a été retraitée suite à des doublons constatés dans les données de consommation de carburant de la flotte de véhicules de fonction et de service.

Capital humain

Indicateurs		2022	2023	Paragraphe
EFFECTIFS ET ORGANISATION DU TRAVAIL				
Effectifs au 31/12 (CDD + CDI, à périmètre courant)	Salarié	25 175	24 113	
<i>Effectifs au 31/12 – dont France</i>	Salarié	18 997	18 205	
Effectifs moyen (en ETP)	ETP	23 231	22 589	
Part des CDI (Groupe)	%	87,7 %	89,1 %	
Part de l'intérim (sur effectif CDD + CDI + Intérim)	%	12,9 %	12,3 %	
Ancienneté moyenne des inscrits en CDI	Année	12,8	13,3	Intro section 2.4
Âge moyen des inscrits en CDI	Année	40,9	41,1	
Part des temps complet (sur l'effectif CDI)	%	83,9 %	84,6 %	
Part des managers (sur l'effectif CDI)	%	24,7 %	25,5 %	
Nombre de recrutements de salariés permanents (hors acquisitions)	Salarié	4 023	3 584	
Nombre de départs de salariés permanents (hors cessions)	Salarié	4 787	4 261	
ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE				
Index égalité professionnelle (consolidé)	Unité	87	88	
Part des femmes dans l'effectif total	%	38,3 %	38,7 %	
Part des femmes dans l'effectif « manager »	%	37,6 %	38,9 %	
Part des femmes dans l'effectif « directeur de magasin »	%	23,6 %	26,2 %	
Part des femmes au conseil d'administration (hors administrateurs salariés)	%	55 %	50 %	
KPI : Part des femmes dans l'effectif Leadership Group	%	30,3 %	33,2 %	2.4.2.2
KPI : Part des femmes au comité exécutif	%	46,2 %	41,7 %	
KPI : Part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle durant l'année	%	15,8 %	40,8 %	
Part des hommes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle durant l'année	%	14,3 %	39,9 %	
Part des salariés en situation de handicap (<i>dans l'effectif CDI</i>)	%	5,2 %	5,0 %	2.4.5.2
Part des personnes en situation de handicap dans les embauches en CDI	%	1,8 %	1,5 %	
Part des seniors (plus de 50 ans) dans l'effectif CDI	%	26,8 %	27,6 %	
Part des juniors (moins de 26 ans) dans l'effectif CDI	%	11,3 %	12,2 %	2.4.2.3 et 2.4.2.4
Nombre d'alternants	Salarié	1 443	1 391	

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie

Indicateurs		2022	2023	Paragraphe
FORMATION				
Part des salariés formés dans l'année en présentiel sur l'effectif total	%	60,9 %	56,5 %	
Part des effectifs formés dans l'année en présentiel ou à distance sur l'effectif total	%	94,3 %	94,3 %	
Nombre d'heures de formation en présentiel par salarié formé en présentiel	Heure	14,4	20,8	2.4.3
Part de la masse salariale allouée à la formation	%	2,9 %	2,7 %	
KPI : Nombre d'heures de formation (tout format confondu) par salarié formé	Heure	14,9	17,5	
SANTÉ/SÉCURITÉ				
Nombre de salariés formés à la sécurité	Salarié	15 267	13 787	
Nombre d'heures de formation à la sécurité	Heure	47 779	50 752	
KPI : Taux de fréquence des accidents avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	29,7	26,7	
KPI : Taux de gravité des accidents avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	2,0	2,2	2.4.4
Taux de fréquence des accidents avec arrêt (Nature & Découvertes)	Nombre	7,6	12,9	
Taux de gravité des accidents avec arrêt (Nature & Découvertes)	Nombre	0,5	0,4	
Taux de fréquence des accidents du travail et des trajets, avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	37,3	32,8	
Taux de gravité des accidents du travail et des trajets, avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	2,3	2,6	
ABSENTÉISME				
Taux d'absentéisme global	%	7,8 %	6,6 %	2.4.4
KPI : Taux d'absentéisme maladie	%	5,4 %	4,9 %	
ENGAGEMENT				
Taux de recommandation collaborateurs ^(a)	%	74,7 %	72,3 %	2.4.5
Turnover	%	20,0 %	18,3 %	

(a) Part des collaborateurs donnant une note de recommandation comprise entre 7 et 10 sur une échelle allant de 0 à 10.

Éthique des affaires

Indicateurs		2022	2023	Paragraphe
MÉCANISME D'ALERTE				
Nombre d'alertes éthiques reçues et traitées via le mécanisme d'alerte externalisé	Nombre	78	45	2.5.8
PLAN DE VIGILANCE : SOURCING DE PRODUITS DE MARQUE PROPRE ET SOUS LICENCE				
Nombre d'usines actives (<i>périmètre Groupe hors Nature & Découvertes</i>)	Nombre	192	174	
Nombre d'usines auditées (<i>périmètre Groupe hors Nature & Découvertes</i>)	Nombre	78	85	
Nombre d'audits non annoncés	Nombre	36	49	
Nombre d'audits de supervision des contrôleurs	Nombre	37	55	
Nombre d'audits de supervision jugés conformes	%	100 %	100 %	2.5.4.2
KPI : Part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen (Fnac Darty)	%	92,3 %	89,3 %	
Part des usines auditées dont le résultat est jugé conforme ou moyen (<i>Nature & Découvertes</i>)	%	78,0 %	92,0 %	
PLAN DE VIGILANCE : VENDEURS INDÉPENDANTS SUR LES MARKETPLACES				
Nombre de vendeurs Marketplace mis à l'épreuve dans le cadre du suivi qualité	Nombre	3 300	1 325	2.5.4
RELATIONS FOURNISSEURS ET ACHATS RESPONSABLES				
Part d'appels d'offres intégrant des critères RSE sur les achats indirects	%	64,0 %	83,0 %	
Part des contrats intégrant le Code de conduite des affaires	%	60,0 %	82,0 %	2.5.7 et 2.5.4.2
Part des achats produits par des fournisseurs de Nature & Découvertes ayant signé la charte achats responsables	%	67,0 %	76,1 %	

Territoires, culture et solidarité

Indicateurs		2022	2023	Paragraphe
DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET CULTUREL DES TERRITOIRES				
Nombre d'événements culturels	Nombre	c. 7 000	c. 7 000	2.6.1
Nombre de magasins ouverts	Nombre	46	43	2.6.2
DONS ET PROJETS SOLIDAIRES				
Total des actions solidaires du groupe Fnac Darty	k€	8 540	7 166	
<i>dont dons financiers et dons en nature</i>	k€	7 244	5 947	
<i>dont dons collectés en magasin et sur les sites marchands</i>	k€	1 295	1 219	2.6.3
Total des dotations de la Fondation Nature & Découvertes	k€	586	498	

Annexes Taxonomie

Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la Taxonomie — Informations pour l'année N

Exercice 2023	Critères de contribution substantielle									
	Code	Chiffre d'affaires 2023 (3)	Part du chiffre d'affaires, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	
Activités économiques (1)										
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)										
6.4 – Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologique	CCM 6.4	42,9	0,5 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
5.9 – Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	CCM 5.9	0,8	0,0 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)		43,6	0,6 %	0,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
<i>dont habitantes</i>		0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
<i>dont transitoires</i>		0,0	0,0 %	0,0 %						
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)										
3.5 – Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments	CCM 3.5	67,6	0,9 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
5.9 – Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	CCM 5.9	7,7	0,1 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
5.1 – Réparation, remise à neuf et reconditionnement	CE 5.1	16,6	0,2 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	N/EL	
5.2 – Vente de pièces détachées	CE 5.2	2,7	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	N/EL	
5.4 – Vente de biens d'occasion	CE 5.4	42,8	0,5 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	N/EL	
5.6 – Marketplace pour l'échange de biens de seconde main en vue de leur réutilisation	CE 5.6	1,6	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	N/EL	
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)		139,0	1,8 %	1,0 %	0,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
A. CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1. + A.2.)		182,6	2,3 %	1,6 %	0,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES A LA TAXONOMIE										
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie		7 692,1	98 %							
TOTAL (A. + B.)		7 874,7	100 %							

Part du chiffre d'affaires/chiffre d'affaires total

	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	0,6 %	1,5 %
CCA	0,0 %	0,0 %
WTR	0,0 %	0,0 %
CE	0,0 %	0,8 %
PPC	0,0 %	0,0 %
BIO	0,0 %	0,0 %

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie

Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)						Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Atténuation au changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)				
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0 %		
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0 %		
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0 %		
<i>OUI</i>	<i>OUI</i>	<i>OUI</i>	<i>OUI</i>	<i>OUI</i>	<i>OUI</i>	<i>OUI</i>	<i>0,0 %</i>	H	
<i>OUI</i>	<i>OUI</i>	<i>OUI</i>	<i>OUI</i>	<i>OUI</i>	<i>OUI</i>	<i>OUI</i>	<i>0,0 %</i>		T
							0,0 %		
							0,0 %		
							0,0 %		
							0,0 %		
							0,0 %		
							0,0 %		
							0,0 %		



Part des dépenses Capex issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la Taxonomie — Informations pour l'année N

Exercice 2023				Critères de contribution substantielle						
Activités économiques (1)	Code (2)	Capex 2023 (3)	Part des Capex, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)										
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.5	2,2	0,6 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	11,0	2,8 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
Capex des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)		13,2	3,3 %	2,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
<i>dont habitantes</i>		0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
<i>dont transitoires</i>		0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)										
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	10,0	2,5 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
Transport routier de fret	CCM 6.6	0,4	0,1 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	12,7	3,2 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	250,7	63,4 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
Capex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)		273,7	69,3 %	72,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
A. CAPEX DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1 + A.2)		286,9	72,6 %	74,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
Capex des activités non éligibles à la taxonomie		108,3	27,4 %							
TOTAL (A. + B.)		395,2	100,0 %							

Part des Capex/total des Capex

	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	2,5 %	72,0 %
CCA	0,0 %	0,0 %
WTR	0,0 %	0,0 %
CE	0,0 %	0,0 %
PPC	0,0 %	0,0 %
BIO	0,0 %	0,0 %

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie

Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)						Garanties minimales (17)	Part des Capex alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles (A.2.) à la taxonomie, année N-1 (18)	Catégorie activité habitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Atténuation au changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)				
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,1 %		
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	4,2 %	H	
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	4,3 %		
							0,0 %	H	
							0,0 %		T
							%		
							%		
							%		



2

Part des dépenses Opex issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxinomie — Informations pour l'année N

Exercice 2023	Critères de contribution substantielle									
	Code	Opex 2023	Part des Opex, année N	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	
Activités économiques (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)										
Opex des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)		0,0	0,0 %							
<i>dont habitantes</i>		0,0	0,0 %							
<i>dont transitoires</i>		0,0	0,0 %							
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)										
Opex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)		0,0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
A. OPEX DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1 + A.2)		0,0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE										
Opex des activités non éligibles à la taxonomie		93,8	100 %							
TOTAL (A. + B.)		93,8	100 %							

Part des Opex/total des Opex

	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	0,0 %	0,0 %
CCA	0,0 %	0,0 %
WTR	0,0 %	0,0 %
CE	0,0 %	0,0 %
PPC	0,0 %	0,0 %
BIO	0,0 %	0,0 %

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie

Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)						Garanties minimales (17)	Part des Opex alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Atténuation au changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)				
						0,0 %			
						0,0 %	H		
						0,0 %		T	
						0,0 %			
						0,0 %			





DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

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

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

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1884⁽¹⁾, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Nous avons également, à votre demande, mené des travaux visant à exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓.

Conclusion d'assurance modérée

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Conclusion d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations extra-financières

À notre avis, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓ dans la Déclaration ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- comme mentionné en note méthodologique, un changement de méthode d'évaluation du nombre de produits réparés par les call centers et le reporting y afférent a été initié au titre de cet exercice afin d'améliorer le suivi de l'indicateur. Des améliorations restent encore à apporter concernant la collecte et le suivi de ces informations.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration (ou disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de l'entité).

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient à la direction de :

- sélectionner ou établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que
- mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le Conseil d'administration.

(1) Accréditation Cofrac Inspection, n° 3-1884, portée disponible sur le site www.cofrac.fr.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

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

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

À la demande de l'entité et en dehors du champ de l'accréditation, il nous appartient également d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe ✓ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, *Intervention du commissaire aux comptes, intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière*, tenant lieu de programme de vérification, et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée⁽¹⁾).

Indépendance et contrôle qualité

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

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre novembre 2023 et mars 2024 sur une durée totale d'intervention de sept semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

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



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

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

- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques conformément au I de l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques⁽¹⁾, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités⁽²⁾ ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 du code de commerce avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽²⁾ et couvrent entre 75 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Nature et étendue des travaux supplémentaires sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓

Concernant les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe ✓ dans le chapitre 2, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Informations considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi entre 80 % et 100 % des informations identifiées par le signe ✓.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓.

Paris la Défense, le 8 mars 2024

KPMG S.A.

Caroline Bruno Diaz
Associée

Brice Javaux
Expert ESG

(1) L'éthique de tous dans un écosystème partenarial.

(2) Fnac Darty France.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

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

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Plan d'action pour réduire les émissions liées aux transports
Mesure d'impact environnemental sur la biodiversité
Développement des offres de produits de seconde vie
Politique de gestion et d'optimisation de la réparabilité produits
Élaboration d'un plan d'action d'optimisation de la logistique et des emballages du Groupe
Organisation de la gouvernance RSE en matière de prévention des risques
Conduite de dispositifs d'alerte éthique et fraude
Pilotage d'un plan d'action de prévention des risques de cyber-attaques
Évaluation des fournisseurs notamment en matière de respect des droits humains
Actions de promotion de l'insertion professionnelle et l'accès à l'emploi
Politique relative au développement en continu des compétences des collaborateurs
Dispositifs de gestion des compétences et de formation des salariés
Politique d'inclusion et de diversité
Accords collectifs relatifs aux pratiques du dialogue social

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Niveau d'assurance

Nombre d'heures de formation par salarié formé	Modéré
Part des femmes dans l'effectif « Leadership Group » au 31/12	Raisonné
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	Modéré
Taux de gravité des accidents du travail	Modéré
Absentéisme maladie	Modéré
Score de durabilité	Raisonné
Taux de valorisation des déchets	Modéré
Volume d'emballages achetés (carton et plastique) achetés (en tonnes/M€ de chiffre d'affaires)	Modéré
Volumes de DEEE collectés/livraison	Modéré
Nombre de produits réparés	Modéré
Nombre d'abonnés Darty Max et Vanden Borre Life	Raisonné
Émissions de CO ₂ (scope 1 et 2)	Raisonné
Émissions de CO ₂ liées à la consommation énergétique des sites/m ²	Raisonné
Émissions de CO ₂ par palette transportée (transport entrepôt-magasins)	Raisonné
Émissions de CO ₂ par colis (e-commerce)	Raisonné
Émissions de CO ₂ par livraison (livraison du dernier kilomètre)	Raisonné
Émissions de CO ₂ générées par salarié (déplacements professionnels)	Raisonné
Émissions de CO ₂ par intervention (Déplacements SAV)	Raisonné
Émissions de CO ₂ par produit à réparer (Flux ateliers SAV)	Raisonné
Émissions de CO ₂ scope 3 (catégories 3.1 Achats de biens et services et 3.11 Utilisation des produits vendus)	Modéré
Part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen (périmètre Fnac Darty)	Raisonné

3



Gouvernement d'entreprise

3.1 / Organisation de la gouvernance	148	3.3 / Rémunérations et avantages des organes d'administration et de direction	188
3.1.1 / Composition du conseil d'administration et des comités	148	3.3.1 / Politique de rémunération des mandataires sociaux : Président du conseil, Directeur Général (et/ou tout dirigeant mandataire social exécutif), membres du conseil d'administration	188
3.1.2 / Composition du conseil d'administration : propositions soumises à l'assemblée générale du 29 mai 2024	153	3.3.2 / Informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce pour chaque mandataire social de la Société	198
3.1.3 / Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et le Directeur Général	154	3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme	216
3.1.4 / Examen de l'indépendance des administrateurs	168	3.4.1 / Accords de participation et d'intéressement	216
3.1.5 / Plan de succession	169	3.4.2 / Intéressement long terme	217
3.1.6 / Modalité d'exercice de la direction générale	170	3.5 / Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique	217
3.1.7 / Président et Vice-Président du conseil d'administration	170	3.6 / Autres informations	217
3.1.8 / Comité exécutif	171	3.7 / Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	218
3.1.9 / Politique de mixité des instances dirigeantes	171		
3.1.10 / Déontologie des administrateurs et autres informations	172		
3.2 / Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle	173		
3.2.1 / Comités du conseil d'administration	173		
3.2.2 / Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration	181		
3.2.3 / Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	187		
3.2.4 / Opérations sur titres des dirigeants	187		



En application des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce, il vous est rendu compte ci-après du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du conseil d'administration lors de sa réunion du 22 février 2024 conformément aux dispositions du Code de commerce.

Le rapport a été préparé par le secrétaire du conseil en lien avec la direction des ressources humaines, la direction financière et la direction des risques, à partir de différents documents internes. Statuts, règlements intérieurs et procès-verbaux du conseil d'administration et de ses comités spécialisés, ont été pris en compte. Le rapport a été soumis au comité des nominations et des rémunérations. Il a été tenu compte de la réglementation en vigueur, des recommandations émises par l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, des recommandations du Code AFEP-MEDEF et des recommandations du Haut Comité de gouvernement d'entreprise.

3.1 / Organisation de la gouvernance

La Société est une société anonyme à conseil d'administration. Une description des principales dispositions des statuts et des règlements intérieurs du conseil d'administration et des comités spécialisés du conseil d'administration figure à la section 3.2 « Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle » du présent Document d'enregistrement universel.

3.1.1 / Composition du conseil d'administration et des comités

Le conseil d'administration, assisté du comité des nominations et des rémunérations veille à réunir les compétences nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe. Il est attentif à l'équilibre, à la complémentarité et à la pertinence des compétences des administrateurs, afin notamment que les domaines d'expertise de ceux-ci couvrent, de manière équilibrée, la connaissance du secteur de la distribution, l'expérience en matière de management et de stratégie d'entreprise, la gouvernance, la finance, les ressources humaines, l'expérience internationale, la transformation digitale, ainsi que la responsabilité sociale, environnementale et sociétale des entreprises.

La durée statutaire du mandat d'administrateur est de quatre (4) ans, renouvelable. Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du conseil d'administration et de favoriser le renouvellement harmonieux des administrateurs, l'article 12 des statuts prévoit la faculté de nommer des administrateurs pour une durée de deux ou trois années. Ceci permet la mise en œuvre ou le maintien d'un échelonnement des mandats de membres du conseil d'administration.

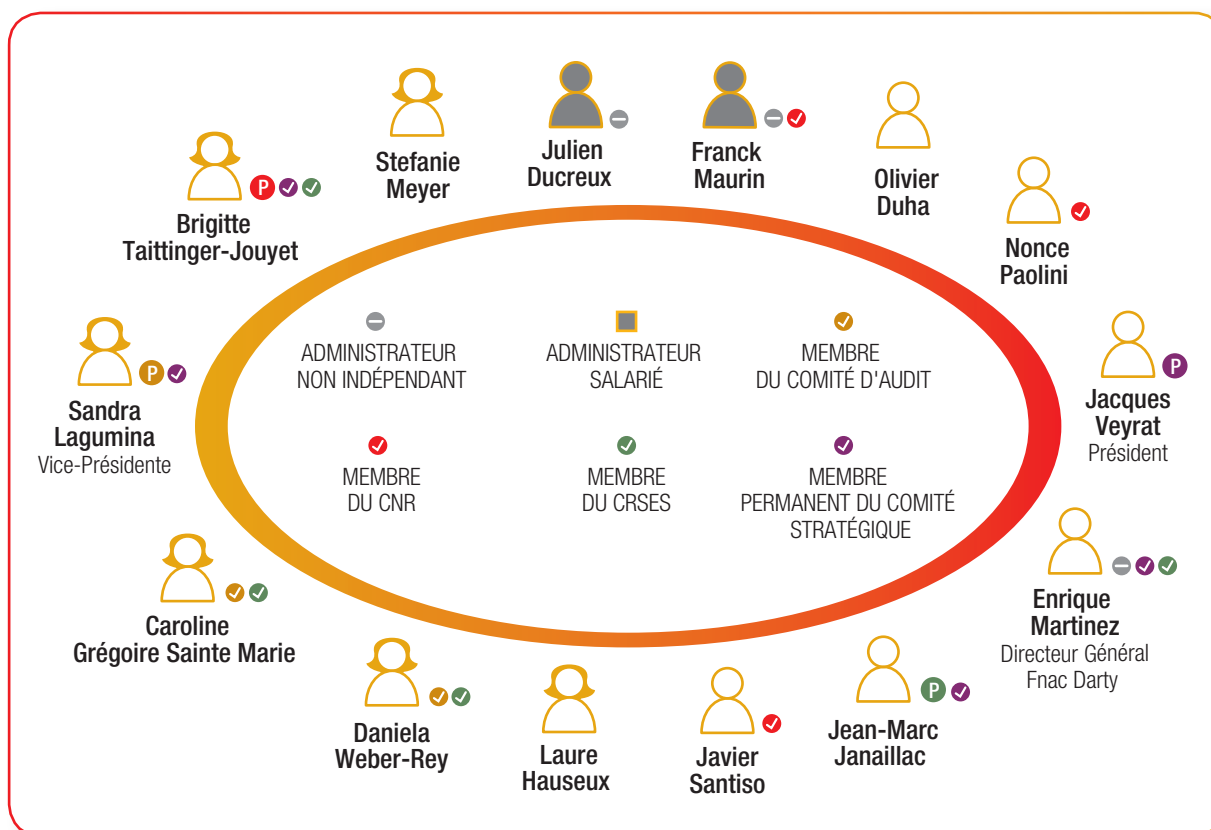
Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-3 et L. 225-18-1 du Code de commerce, il est précisé que la composition du conseil respecte le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil. Il convient ainsi de noter qu'au 31 décembre 2023, le conseil d'administration est composé de 14 membres dont 6 femmes (50 %) et 2 membres représentant les salariés, en conformité avec les règles légales de parité (les administrateurs représentant les salariés n'étant pas pris en compte dans le calcul du ratio de parité conformément aux dispositions légales applicables).

Le conseil a créé quatre comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le comité d'audit, le comité des nominations et des rémunérations, le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale et le comité stratégique.

Au 31 décembre 2023, le conseil comptait quatorze administrateurs, dont deux administrateurs représentant les salariés et onze indépendants.

La composition détaillée du conseil d'administration de la Société au 31 décembre 2023 figure à la section 3.1.3 du présent Document d'enregistrement universel (dont le nombre d'actions Fnac Darty détenues par chaque administrateur et le nombre de mandats exercés dans d'autres sociétés cotées).

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique des informations personnelles et de l'expérience des administrateurs, ainsi que de leur engagement dans le gouvernement d'entreprise de Fnac Darty au 31 décembre 2023.



Informations personnelles	Nombre d'actions Fnac Darty détenues	Expérience Nombre de mandats dans des sociétés cotées (b)	Position au sein du conseil				Participation à des comités			
			Indépendance (c)	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au conseil (a)	Comité d'audit	CNR	Comité RSES	Comité stratégique
Jacques Veyrat (H) Président Nationalité française 61 ans (04/11/1962)	250	1	X	2013	AG 2025	10 ans				(P)
Sandra Lagumina (F) Vice-Présidente Nationalité française 56 ans (29/07/1967)	250	0	X	2017 (f)	AG 2025	6 ans	(P)			(V)
Olivier Duha (H) Nationalité française 54 ans (07/02/1969)	13 300	0	X	2023	AG 2027	> 1 an				
Caroline Grégoire Sainte Marie (F) Nationalité française 66 ans (27/10/1957)	500	1	X	2018	AG 2025	5 ans	(V)		(V)	
Laure Hauseux (F) Nationalité française 61 ans (14/08/1962)	262	2	X	2022 (g)	AG 2024	< 1 an				

Informations personnelles	Nombre d'actions Fnac Darty détenues	Expérience Nombre de mandats dans des sociétés cotées (b)	Position au sein du conseil				Participation à des comités			
			Indépendance (c)	Début du 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au conseil (a)	Comité d'audit	CNR	Comité RSES	Comité stratégique
Jean-Marc Janailiac (H) Nationalité française 70 ans (25/04/1953)	250	1	X	2019	AG 2026	4 ans			P	✓
Enrique Martinez (H) Directeur Général Fnac Darty Nationalité espagnole 52 ans (26/01/1971)	152 067	0		2019	AG 2027	4 ans			✓	✓
Stefanie Meyer (F) Nationalité allemande 49 ans (09/02/1974)	300	0	X	2022	AG 2024	2 ans				
Nonce Paolini (H) Nationalité française 74 ans (01/04/1949)	250	0	X	2013	AG 2025	10 ans		✓		
Javier Santiso (H) Nationalités française et espagnole 54 ans (01/03/1969)	250	0	X	2019	AG 2027	4 ans		✓		
Brigitte Taittinger-Jouyet (F) Nationalité française 64 ans (07/08/1959)	250	0	X	2013	AG 2024	10 ans		P	✓	✓
Daniela Weber-Rey (F) Nationalité allemande 66 ans (18/11/1957)	250	0	X	2017 (f)	AG 2026	6 ans	✓		✓	
Administrateurs représentant les salariés										
Julien Ducreux (H) Nationalité française 39 ans (16/07/1984)	1960 (d)	0	n. a. (e)	2020	14/10/2024	3 ans				
Frank Maurin (H) Nationalité française 68 ans (01/06/1955)	926 (d)	0	n. a. (e)	2019	17/10/2027	4 ans		✓		

(a) Les âges et anciennetés indiqués sont déterminés en nombre d'années pleines au 31 décembre 2023.

(b) Autres que la Société. En application de la recommandation du Code AFEP-MEDEF (article 20.4), un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères.

(c) Les critères d'indépendance sont décrits en section 3.1.4 du présent Document d'enregistrement universel.

(d) L'obligation de détenir un minimum d'actions de la Société ne s'applique pas aux membres du conseil représentant les salariés.

(e) n. a. : non applicable. Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF (article 10.3), il n'est pas tenu compte des membres représentant les salariés pour établir la proportion de membres indépendants.

(f) Nominations provisoires en remplacement de membres démissionnaires, par le conseil d'administration du 15 décembre 2017, ratifiées par l'assemblée générale du 18 mai 2018.

(g) Cooptation par le conseil d'administration du 27 juillet 2022, ratifiée par l'assemblée générale du 24 mai 2023.

P Président d'un comité.

✓ Membre du comité d'audit.

✓ Membre du comité des nominations et des rémunérations.

✓ Membre du comité de la responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

✓ Membre du comité stratégique.

Administrateurs représentant les salariés

Lors de l'assemblée générale du 28 mai 2020, les actionnaires ont voté en faveur d'une modification de l'article 12 des statuts de Fnac Darty afin de modifier le seuil déclenchant l'obligation de désigner un second administrateur représentant les salariés au conseil qui a été ramené de 12 membres du conseil d'administration à 8 membres par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite « loi Pacte ». Lors de l'assemblée générale du 23 mai 2019, les actionnaires avaient déjà voté en faveur d'une modification de l'article 12 des statuts de Fnac Darty afin de permettre, dans les conditions visées par la loi, la nomination d'un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés au conseil d'administration de Fnac Darty SA. Cette modification statutaire a également permis à la Société de se conformer aux dispositions de l'article 9.1 du Code AFEP-MEDEF révisé en décembre 2022 qui recommande que « les administrateurs représentant les salariés élus ou désignés en application des exigences légales siègent au conseil de la Société qui déclare se référer aux dispositions du présent code dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise ».

Le ou les administrateurs représentant les salariés sont désignés selon les modalités suivantes : lorsqu'un seul administrateur est à désigner, la désignation est effectuée par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français. Lorsque deux administrateurs sont à désigner, la désignation est effectuée par chacune des deux organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour de ces élections.

La durée du mandat de l'administrateur représentant les salariés est de quatre ans.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

Dans l'hypothèse où la Société ne serait plus soumise à l'obligation de désignation d'un administrateur représentant les salariés, le mandat du ou des représentants des salariés au conseil prend fin six mois suivant la réunion au cours de laquelle le conseil constate la sortie du champ de l'obligation.

Compte tenu du nombre de membres composant le conseil d'administration qui était, à la date de l'assemblée générale du 28 mai 2020, supérieur à huit, il a été décidé que la seconde organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour de ces élections nommerait un administrateur représentant les salariés dans les six mois suivant cette date. Ainsi, la CFDT, seconde organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages lors des dernières élections professionnelles a notifié le conseil

d'administration en date du 14 octobre 2020 de la nomination de M. Julien Ducreux en qualité d'administrateur représentant les salariés. Le conseil d'administration a pris note cette nomination lors de la réunion du 21 octobre 2020. Il est à noter que M. Franck Maurin a été désigné par la CFTC le 8 octobre 2019 et a été renouvelé dans son mandat par cette organisation syndicale le 17 octobre 2023. Le conseil d'administration a pris note de ce renouvellement lors de la séance du 26 octobre 2023.

Politique de diversité appliquée au conseil d'administration

Afin de répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise, favoriser les échanges de qualité, le conseil cherche à maintenir équilibre et complémentarité entre les profils des différents administrateurs. Pour cela, il s'attache en nommant de nouveaux administrateurs ou en renouvelant les administrateurs déjà présents à assurer la diversité des parcours et des compétences. Ces nominations et renouvellement prennent en compte les résultats des travaux menés par le comité des nominations et des rémunérations sur l'évaluation annuelle du conseil et des comités.

Outre la recherche d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes, d'une proportion élevée d'administrateurs indépendants, le conseil s'est attaché à maintenir le nombre d'administrateurs ayant une expérience internationale et des compétences en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, ainsi qu'à renforcer son expertise dans le domaine de la distribution spécialisée et du digital.

Ainsi en 2023, les renouvellements de mandats de Messieurs Enrique Martinez et Javier Santiso mais aussi la nomination de Monsieur Olivier Duha ont permis de conforter ces objectifs.

Messieurs Enrique Martinez et Javier Santiso qui siègent tous deux au conseil d'administration de Fnac Darty depuis 2019 font bénéficier au conseil de leur expérience internationale, de leur compétence en matière de stratégie et de gestion des ressources humaines, de leur connaissance du digital et de la distribution spécialisée.

La nomination de Monsieur Olivier Duha permet au conseil de bénéficier de son expérience entrepreneuriale en France et à l'international, de sa connaissance du secteur de la distribution, ainsi que de ses solides connaissances du digital et des questions stratégiques.

En 2024, la proposition de renouvellement de mandats de Madame Brigitte Taittinger-Jouyet qui siège au conseil d'administration de Fnac Darty depuis 2013 et de Mesdames Laure Hauseux et Stefanie Meyer, qui y siègent depuis 2022, a notamment pour objectif de continuer à faire bénéficier le conseil de leur expérience internationale, de leur compétence dans le domaine de la distribution spécialisée et en matière de digital, de finance, de RH et responsabilité sociale et environnementale.



Évolution de la composition du conseil d'administration et des comités en 2023 et début 2024

Conseil d'administration

Départs	Nominations	Ratification	Renouvellements
	■ Olivier Duha (AG du 24 mai 2023)	■ Laure Hauseux (AG du 24 mai 2023)	■ Enrique Martinez (AG du 24 mai 2023) ■ Javier Santiso (AG du 24 mai 2023) ■ Franck Maurin (renouvellement par la CFTC le 17 octobre 2023)

Les renouvellements de mandats ont permis de maintenir la représentation des compétences et la diversité au sein du conseil d'administration et de ses comités.

Comités du conseil

Nominations

Comité de la responsabilité sociale, environnementale et sociétale	■ Enrique Martinez Nomination en qualité de membre, en adjonction aux membres existants (CA du 23 février 2023)
---	---

Diversité d'expérience et de compétences au sein du conseil d'administration au 31 décembre 2023

Nom	Distribution	International	Finance	Gouvernance	Management/ Stratégie	RSES	RH	Digital
Jacques Veyrat			X	X	X	X		
Daniela Weber-Rey		X	X	X		X		
Sandra Lagumina			X	X	X	X		
Nonce Paolini	X			X	X		X	
Brigitte Taittinger-Jouyet		X		X	X	X	X	
Caroline Grégoire Sainte Marie		X	X		X	X		
Jean-Marc Janailac		X	X	X	X	X		
Javier Santiso		X	X		X		X	X
Laure Hauseux	X	X	X		X		X	
Stefanie Meyer	X	X	X		X			X
Enrique Martinez	X	X			X	X	X	
Olivier Duha	X	X			X		X	X
Franck Maurin	X							
Julien Ducreux	X							X
TOTAL	50,0 %	64,3 %	57,1 %	42,9 %	78,6 %	50,0 %	42,9 %	28,6 %

3.1.2 / Composition du conseil d'administration : propositions soumises à l'assemblée générale du 29 mai 2024

La composition du conseil d'administration est tenue à jour en permanence sur le site internet de la Société (www.fnacdarty.com/notre-groupe/gouvernance/).

Le conseil d'administration veille à l'amélioration et l'efficacité de la gouvernance de Fnac Darty en appréciant régulièrement sa composition, sa diversité, les compétences et l'expérience de ses administrateurs, leur disponibilité, l'engagement de leur pleine responsabilité, le respect de la quotité de membres indépendants, l'équilibre entre les femmes et les hommes, ainsi que par les choix les plus adaptés à la Société, les modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil.

En application du règlement intérieur du conseil d'administration adopté lors de la séance du 17 avril 2013 et dont la dernière mise à jour a été adoptée lors de la séance du 26 janvier 2023, le renouvellement du mandat des administrateurs par roulement périodique avait été mis en place. Les administrateurs sont nommés dans les conditions légales pour une durée de quatre années. Par exception, et afin de permettre la mise en œuvre ou le maintien d'un échelonnement des mandats de membres du conseil d'administration, l'article 12 des statuts prévoit la faculté de nommer des administrateurs pour une durée de deux ou trois années.

Le conseil d'administration dans sa séance du 22 février 2024 :

- a recueilli préalablement l'avis du comité des nominations et des rémunérations en vue de l'assemblée générale des actionnaires ;
- a pris en compte les travaux d'évaluation du fonctionnement du conseil et des comités spécialisés et les recommandations exprimées par les administrateurs au regard des compétences souhaitées au sein du conseil ;
- a procédé à l'examen des mandats des administrateurs qui arrivent à expiration lors de la prochaine assemblée générale, en tenant compte à la fois de l'expertise des administrateurs actuels et de la nécessité de maintenir le taux d'indépendance et respecter les règles de parité. Il a porté une attention particulière à l'expérience et à la connaissance des métiers du Groupe que chaque administrateur doit posséder pour participer efficacement aux travaux du conseil et de ses quatre comités, conformément à la politique de diversité adoptée par le conseil ;
- a constaté que les mandats de 3 administrateurs (sur un total de 12 administrateurs, en ce non compris les administrateurs représentant les salariés, qui ne sont pas nommés par l'assemblée générale) arrivent à échéance à l'issue de l'assemblée générale devant se réunir en 2024 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations :

- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires le renouvellement du mandat d'administrateur arrivant à échéance de Madame Brigitte Taittinger-Jouyet, pour quatre années, soit jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2028 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;

- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires le renouvellement du mandat d'administrateur arrivant à échéance de Madame Stefanie Meyer, pour quatre années, soit jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2028 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- le conseil d'administration soumet à l'approbation des actionnaires le renouvellement du mandat d'administrateur arrivant à échéance de Madame Laure Hauseux, pour quatre années, jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2028 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Ces renouvellements permettraient de maintenir notamment le niveau d'expérience internationale ainsi que l'expertise en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, de RH, de finance, et de digital ainsi que l'expertise dans le secteur de la distribution spécialisée.

Il est à noter, comme il est précisé précédemment dans le paragraphe « Politique de diversité appliquée au conseil d'administration » que les compétences prioritaires identifiées par le conseil pour les futures nominations d'administrateurs sont celles liées au domaine de la distribution spécialisée, du digital et de la responsabilité sociale, environnementale et sociétale, ainsi que des profils expérimentés à l'international.

Si ces propositions de renouvellements sont approuvées par l'assemblée générale, le taux d'indépendance du conseil serait maintenu à 92 % et la proportion de femmes au conseil d'administration à 50 % (hors administrateurs représentant les salariés).

Sous réserve du renouvellement de son mandat, Madame Brigitte Taittinger-Jouyet serait reconduite dans ses fonctions de membre de CRSES. Elle serait également reconduite dans ses fonctions de Présidente du comité des nominations et des rémunérations et ce, pour une durée d'un an, soit jusqu'à l'assemblée générale tenue en 2025 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Ce renouvellement pour une durée d'un an permettrait d'aligner la durée de ses fonctions de Présidente du comité des nominations et des rémunérations avec la durée pendant laquelle elle pourrait encore être qualifiée de membre indépendant, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF relatives à la qualification d'administrateur indépendant. En effet, le Code AFEP-MEDEF recommande d'une part que le président du comité des nominations et des rémunérations soit indépendant et prévoit par ailleurs qu'un administrateur ne peut être qualifié d'indépendant dès lors que son mandat excède une durée douze ans⁽¹⁾.

La composition des comités du conseil resterait par ailleurs inchangée.

(1) Date de première nomination en qualité d'administratrice : assemblée générale du 17 avril 2013.

3.1.3 / Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et le Directeur Général

Sont énumérés ci-après les mandats et fonctions des administrateurs exercés en 2023 et au cours des cinq dernières années. Il est précisé que les règles relatives au cumul des mandats sont, à la connaissance de la Société, respectées par les administrateurs.

Jacques Veyrat

61 ans ^(a) (4 novembre 1962) – nationalité française

Administrateur indépendant

Président du conseil d'administration

Président du comité stratégique

4, rue Euler
Paris (75008)

Actions détenues au 31 décembre 2023 : 250

Date de première nomination : 17 avril 2013

Échéance mandat en cours : AG 2025

Ancien élève de l'École polytechnique (promotion 1983) et du Collège des ingénieurs (promotion 1989), ingénieur du corps des Ponts et Chaussées (promotion 1988). Affecté à la direction du Trésor, où il est rapporteur au CIRI (1989-1991) puis secrétaire général adjoint du Club de Paris (1991-1993), Jacques Veyrat devient conseiller technique au cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports, du Tourisme et de la Mer (1993-1995). En 1995, il rejoint le groupe Louis Dreyfus, comme Directeur Général de Louis Dreyfus Armateurs (1995-1998), puis Président-Directeur Général de Louis Dreyfus Communications, devenu Neuf Cegetel (1998-2008) et Président-Directeur Général du groupe Louis Dreyfus (2008-2011). Depuis 2011, il est Président d'Impala.

Principales activités exercées hors de la Société

- Président d'Impala

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2023

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Président du conseil d'administration et Président du comité stratégique

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- Président d'Impala SAS
- Censeur, Louis Dreyfus Armateurs
- Censeur et membre du comité gouvernance et RSE, Neoen*
- Administrateur d'Iliad

Sociétés étrangères

- Administrateur de GBL (Groupe Bruxelles Lambert)**

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

Sociétés françaises

- Membre du conseil de surveillance d'Eurazeo*
- Administrateur de Direct Énergie
- Administrateur d'ID Logistics Group*
- Administrateur d'Imerys*
- Administrateur de HSBC France
- Administrateur de Nexity*

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2023.

* Sociétés françaises cotées.

** Société belge cotée sur Euronext Bruxelles

Olivier DUHA54 ans^(a) (7 février 1969) – nationalité française**Administrateur indépendant**

22, rue Jean-Baptiste Meunier
1050 Ixelles (Belgique)

Actions détenues au 31 décembre 2023 : 13 300

Date de première nomination : 24 mai 2023

Échéance mandat en cours : AG 2027

Diplômé de l'ESCEM et d'Audencia, il commence sa carrière en 1993 chez LEK Consulting, cabinet de conseil en stratégie et en fusions/acquisitions. Il est amené à travailler successivement à Londres, Paris et Sydney. En 1998, il obtient un MBA à l'Insead. Il rejoint ensuite le groupe de conseil américain Bain & Co.

Il intègre notamment le « practice E-Business » et intervient dans des missions de stratégie de développement Internet pour des grands groupes industriels. En juin 2000, il co-fonde l'entreprise Webhelp Group, un des leaders mondiaux des solutions et services technologiques axés sur l'expérience client. Il est l'auteur du livre *la Révolution de l'expérience client à l'heure du digital*.

Principales activités exercées hors de la Société

- CEO de Webhelp Group

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2023**Dans les sociétés du Groupe****Sociétés françaises**

- Administrateur indépendant (depuis le 24 mai 2023)

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe**Sociétés françaises**

- CEO de Webhelp Group

Sociétés étrangères

Néant

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

- Administrateur d'Artefact

Sociétés étrangères

- Vice Chairman Board de Concentrix

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2023.



Daniela Weber-Rey

66 ans ^(a) (18 novembre 1957) – nationalité allemande

Administratrice indépendante

Membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Membre du comité d'audit

Kronberger Strasse 49
60323 Frankfurt Am Main (Allemagne)

Actions détenues au 31 décembre 2023 : 250

Date de première nomination : 15 décembre 2017

Échéance mandat en cours : AG 2026

Diplômée d'un master en droit de l'université de Columbia, New York, et de de la Goethe Universität, Francfort, Daniela Weber-Rey est nommée membre du barreau de Francfort en 1984 et de New York en 1986. Pendant près de trente ans, Daniela Weber-Rey est successivement avocate et *partner* au sein du cabinet Puender Volhard & Weber, puis du cabinet Clifford Chance, conseil auprès de différents organismes européens et, pendant cinq ans, membre du conseil d'administration de BNP Paribas. Elle était jusqu'en 2020 membre de la Commission gouvernementale du *German Corporate Governance Code*, membre du *Board* de l'*European Corporate Governance Institute* jusqu'en 2021. Elle est membre du conseil de l'Université Franco-Allemande (UFA) et membre du conseil du *Leibniz Institute for Financial Research SAFE* et elle était jusqu'au 30 juin 2023 membre du conseil de HSBC Trinkaus & Burkhardt GmbH. Entre 2013 et 2016, Daniela Weber-Rey a rejoint la Deutsche Bank AG en tant que *Chief Governance Officer* et *Deputy Global Head of Compliance*. Elle est élevée au rang de chevalier de la Légion d'honneur en 2010 pour son engagement en faveur des relations franco-allemandes et au rang d'officier de l'ordre des Arts et des Lettres en 2021 pour son engagement pour la collaboration culturelle entre l'Allemagne et la France.

Principales activités exercées hors de la Société

- Avocate

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2023

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante
- Membre du CRSES
- Membre du comité d'audit

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

- *Trustee* de l'*European Corporate Governance Research Foundation* (Bruxelles)
- Membre du conseil de l'Université Franco-Allemande (UFA)
- Membre du conseil du *Leibniz Institute for Financial Research SAFE*

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

Sociétés françaises

- Membre du conseil d'administration de BNP Paribas *

Sociétés étrangères

- Administratrice et membre du comité des risques et du comité d'audit de HSBC Trinkaus & Burkhardt GmbH (Düsseldorf)
- *Board Member* de l'*European Corporate Governance Institute* (Bruxelles)

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2023.

* Société française cotée.

Sandra Lagumina56 ans ^(a) (29 juillet 1967) – nationalité française**Vice-Présidente****Administratrice indépendante**

Présidente du comité d'audit

Membre du comité stratégique

112 avenue de Wagram
Paris (75017)

Actions détenues au 31 décembre 2023 : 250

Date de première nomination : 15 décembre 2017

Échéance mandat en cours : AG 2025

Diplômée de l'École nationale d'administration et de l'Institut d'études politiques de Paris, Sandra Lagumina est également titulaire d'un DESS de droit du marché commun et d'un DESS de droit public. Elle débute son parcours professionnel au Conseil d'État français où elle occupe le poste d'auditeur puis de maître des requêtes de 1995 à 1998. Sandra Lagumina devient ensuite conseillère technique et juridique du Président de l'Assemblée nationale. En 2000, elle intègre le cabinet du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en tant que conseillère technique en charge des questions juridiques, de la commande publique et du droit de la concurrence. Elle est ensuite nommée sous-directrice du droit public et international au sein de la direction des affaires juridiques du ministère et agent judiciaire du Trésor (2002-2005). En 2005, elle rejoint le groupe Gaz de France, où elle occupe plusieurs fonctions dans les domaines de la stratégie et du droit. Entre 2008 et 2013, elle occupe le poste de *General Counsel* à GDF Suez. Elle a ensuite été nommée en 2013 Directrice Générale de GRDF (Gaz Réseau Distribution France). En 2016, elle devient Directrice Générale adjointe d'Engie, puis, en 2017, *Deputy CEO* de Meridiam. En 2022, elle rejoint comme *senior partner* Argos Wityu pour lancer le fonds *Argos Climate Action*. Elle a été pendant sept ans membre du collège de l'Autorité de la concurrence.

Principales activités exercées hors de la Société

- *Senior Partner* chez Argos Wityu

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2023**Dans les sociétés du Groupe****Sociétés françaises**

- Vice-présidente
- Administratrice indépendante
- Présidente du comité d'audit
- Membre du comité stratégique

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe**Sociétés françaises**

- Directrice Générale Asset management de Meridiam
- Administratrice et membre du comité des nominations et des rémunérations de FNSP
- Présidente d'Agence France Museum
- Membre du conseil d'administration de Space Able
- Éluë au collège des personnes qualifiées de la Fondation pour la Comédie-Française

Sociétés étrangères

Néant

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

- Administratrice et Présidente du comité CSR et administratrice de SUEZ*
- Administratrice et membre du comité de la stratégie de Naval Group*

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2023.

* Sociétés françaises cotées.



Nonce Paolini

74 ans ^(a) (1^{er} avril 1949) – nationalité française

Administrateur indépendant

Membre du comité des nominations et des rémunérations

34, rue Copernic
Paris (75116)

Actions détenues au 31 décembre 2023 : 250

Date de première nomination : 17 avril 2013

Échéance mandat en cours : AG 2025

Titulaire d'une maîtrise de lettres et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (promotion 1972), Nonce Paolini débute sa carrière chez EDF-GDF où il exerce des responsabilités opérationnelles et d'état-major. En 1998, il rejoint le groupe Bouygues, où il est successivement chargé de la direction du développement des ressources humaines, puis, à partir de 1990, de la direction centrale de la communication. En 1993, il rejoint TF1 comme directeur des ressources humaines et est nommé, en 1999, Directeur Général adjoint. En 2002, il est nommé Directeur Général adjoint de Bouygues Telecom puis Directeur Général délégué et administrateur en avril 2004. En 2007, il est nommé Directeur Général du groupe TF1 et Président-Directeur Général en 2008, jusqu'en 2016.

Principales activités exercées hors de la Société

- Administrateur de sociétés

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2023

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administrateur indépendant
- Membre du CNR

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

Néant

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

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2023.

Brigitte Taittinger-Jouyet64 ans^(a) (7 août 1959) – nationalité française**Administratrice indépendante**

Présidente du comité des nominations et des rémunérations

Membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Membre du comité stratégique

74, rue Raynouard
Paris (75016)*Actions détenues au 31 décembre 2023 : 250**Date de première nomination : 17 avril 2013**Échéance mandat en cours : AG 2024*

Ancienne élève de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise d'histoire de l'Université des sciences humaines. Chef de publicité chez Publicis (1984-1988), Brigitte Taittinger-Jouyet devient en 1988 chef de mission à la direction Marketing du Groupe du Louvre en charge des produits industriels et de l'hôtellerie économique. De 1991 à 2012, elle est Présidente de la Société des Parfums Annick Goutal. De 2013 à 2017, elle est directrice de la stratégie et du développement de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po – Paris). Elle est Présidente de la fondation ARSEP.

Principales activités exercées hors de la Société

- Administratrice de sociétés

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2023**Dans les sociétés du Groupe****Sociétés françaises**

- Administratrice indépendante
- Présidente du CNR
- Membre du comité stratégique
- Membre du CRSES

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe**Sociétés françaises**

- Administratrice de Baron Philippe de Rothschild (activité vinicole)
- Présidente de la Fondation pour la recherche de la sclérose en plaques

Sociétés étrangères

Néant

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

- Présidente du CRSES de Fnac Darty
- Administratrice de HSBC France
- Présidence du comité des nominations, rémunérations et gouvernance de SUEZ*

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2023.

* Société française cotée.



Caroline Grégoire Sainte Marie

66 ans ^(a) (27 octobre 1957) – nationalité française

Administratrice indépendante

Membre du comité d'audit

Membre du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

36, avenue Duquesne
Paris (75007)

Actions détenues au 31 décembre 2023 : 500

Date de première nomination : 18 mai 2018

Échéance mandat en cours : AG 2025

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, Caroline Grégoire Sainte Marie est également titulaire d'une licence en droit commercial de l'université Paris I. Elle débute son parcours professionnel en 1981 chez Xerox France en tant que contrôleuse financière. En 1984, elle intègre le groupe pharmaceutique Hoechst où elle occupe successivement plusieurs fonctions dans le domaine financier chez Roussel Uclaf SA, avant d'être nommée en 1994 directrice financière d'Albert Roussel Pharma GmbH, membre du comité exécutif. En 1996, elle rejoint Volkswagen France avant d'intégrer, en 1997, le groupe Lafarge en tant que directrice financière de Lafarge Speciality Products (LMS). En 2000, elle est nommée *Senior Vice Président Mergers & Acquisitions* de la division Ciment du groupe. À ce poste, Caroline Grégoire Sainte Marie a notamment piloté la stratégie financière du rachat de l'entreprise Blue Circle. En 2004, elle devient Directrice Générale pour l'Allemagne et la République tchèque. En 2007, elle est nommée Présidente-Directrice Générale de Tarmac France et Belgique, avant de devenir en 2009 Présidente-Directrice Générale de Frans Bonhomme. Caroline Grégoire Sainte Marie a été membre des conseils d'administration d'Eramet (de 2012 à 2016), de Safran (de 2011 à 2015), de FLSMIDTH (de 2012 à 2019) et de Wienerberger (de 2015 à 2020). Depuis 2011, Caroline Grégoire Sainte Marie a été membre des conseils d'administration de Groupama (de 2011 à 2022), et Elkem. Elle est également administratrice au titre d'investisseur de Calyos, ainsi que *Senior Advisor* chez HIG European Capital Partners. Elle est chevalier de la Légion d'honneur. Elle est administratrice indépendante du Groupe Vinci depuis 2019 et Bluestar Adisseo depuis le 28 octobre 2021.

Principales activités exercées hors de la Société

- Administratrice de sociétés

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2023

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante
- Membre du comité d'audit
- Membre du CRSES (depuis le 27 juillet 2022)

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante
- Membre du comité d'audit et du comité stratégique du groupe Vinci *
- Présidente du comité d'audit du groupe Derichebourg * (janvier 2023)

Sociétés étrangères

- Administratrice et Présidente du comité de rémunération et membre du comité d'audit de Bluestar Adisseo Corporation (Shanghai)

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

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante, Présidente du comité des nominations et des rémunérations et membre du comité d'audit de Groupama *
- Administratrice indépendante et membre du comité stratégique d'Eramet *
- Administratrice, Censeur et membre du comité d'audit de Safran *

Sociétés étrangères

- Administratrice et membre du comité des rémunérations de ELKEM (Norvège)/ Bluestar (Chine)
- Administratrice indépendante, membre du comité d'audit et membre du comité technologique de FLSMIDTH, Danemark
- Administratrice indépendante, Vice-Présidente, Présidente du comité RSE, membre du comité d'audit et membre du comité stratégique de Wienerberger, Autriche

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2023.

* Sociétés françaises cotées.

Jean-Marc Janaillac

70 ans^(a) (26 avril 1953) – nationalité française

Administrateur indépendant

Président du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Membre du comité stratégique

15, rue de Poissy
Paris (75005)

Actions détenues au 31 décembre 2023 : 250

Date de première nomination : 23 mai 2019

Échéance mandat en cours : AG 2026

Licencié en droit (1976), diplômé de l'École des hautes études commerciales (1975) et de l'École nationale d'administration (1980), Jean-Marc Janaillac dirige successivement de 1980 à 1983 le cabinet des préfetures du Finistère et du Val-d'Oise, puis il est chef de cabinet du secrétaire d'État au Tourisme de 1983 à 1984. Il dirige ensuite, de 1984 à 1987, les services français du tourisme pour l'Amérique du Nord à New York, avant de prendre la direction générale de la Maison de la France, chargée de la promotion à l'étranger du tourisme français, de 1987 à 1997. À ce titre, il est membre du conseil d'administration d'Air France de 1989 à 1994. Directeur Général adjoint, puis Directeur Général délégué d'AOM (1997-1999), Jean-Marc Janaillac intègre ensuite le groupe Maeva où il occupe les fonctions de Président-Directeur Général avant devenir Président de l'Office de tourisme et des congrès de Paris de 2002 à 2004. De 2004 à 2012, il est Directeur Général Développement groupe de la RATP, Président-Directeur Général de RATP Développement. Jean-Marc Janaillac est Président-Directeur Général de Transdev de décembre 2012 à juin 2016, puis exerce les fonctions de Président de l'UTP (Union des transports publics et ferroviaires) de 2013 à 2015. Il a été Président-Directeur Général d'Air France KLM de 2016 à 2018. Depuis octobre 2018, il est *senior advisor* du cabinet de conseil en stratégie Roland Berger et il a été élu en décembre 2018 Président de la FNEGE (Fondation nationale pour l'enseignement de gestion des entreprises).

Principales activités exercées hors de la Société

- Président de SAS Hermina

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2023

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administrateur indépendant
- Président du CRSES (depuis le 27 juillet 2022)
- Membre du comité stratégique (depuis le 27 juillet 2022)

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- Président de SAS Hermina
- Président de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE)
- *Senior advisor* de Roland Berger
- Administrateur de l'Association pour le droit à l'initiative économique
- Membre du *Strategic advisory board* de Tikehau Private Equity
- Membre de la commission de surveillance et membre du comité RSES de la Caisse des Dépôts
- Administrateur et Président du comité d'audit et membre du comité des nominations et rémunérations de Getlink *
- Administrateur de l'association Article 1
- *Senior advisor* d'Antin Infrastructures

Sociétés étrangères

Néant

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

Sociétés françaises

- Président du conseil d'administration d'Air France *
- Président-Directeur Général d'Air France KLM *
- Membre du conseil de surveillance de Navya * (jusqu'en décembre 2022)

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2023.

* Sociétés françaises cotées.



Javier Santiso

54 ans ^(a) (1^{er} mars 1969) – nationalités française et espagnole

Administrateur indépendant

Membre du comité des nominations et des rémunérations

Calle Dalia 263
28109 Alcobendas
Madrid (Espagne)

Actions détenues au 31 décembre 2023 : 250

Date de première nomination : 23 mai 2019

Échéance mandat en cours : AG 2027

Diplômé de l'Institut des sciences politique de Paris, de l'École des hautes études commerciales (HEC) et titulaire d'un doctorat en économie politique internationale terminé à Oxford, Javier Santiso a débuté son parcours professionnel à la banque d'affaires Indosuez à Paris. De 2000 à 2005, il est Directeur Général et chef économiste pour les marchés émergents chez BBVA, basé à Madrid, puis Directeur Général et chef économiste du Centre de développement de l'OCDE à Paris. En 2010, il rejoint Telefónica en tant que directeur des fonds d'innovation de *venture capital* et de transformation corporative et travaille depuis Madrid avec celui qui est maintenant le Président de l'opérateur. Par la suite il est basé à Londres en tant que responsable des investissements en Europe de Khazanah, le fonds souverain de Malaisie, et également responsable global des investissements technologiques. Il est membre du comité exécutif et du comité d'investissements de Khazanah ainsi que membre du conseil d'administration d'Axiata Digital, l'opérateur de télécoms de Malaisie. Il est maintenant CEO de Mundi Ventures, un fond de *venture capital* qui investit dans les nouvelles technologies et start-up européennes depuis Londres et Madrid. Javier Santiso est *Young global leader* du Forum économique de Davos. Il a les nationalités française et espagnole. En janvier 2021, il est devenu membre indépendant du conseil d'administration de Prisa, une société espagnole et en 2022, membre du conseil d'administration du journal *Le Monde* à Paris.

Principales activités exercées hors de la Société

- PDG de Mundi Ventures

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2023

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administrateur indépendant
- Membre du CNR (depuis le 27 juillet 2022)

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- Administrateur du journal *Le Monde*

Sociétés étrangères

- Président-Directeur Général de Mundi Ventures, Espagne
- Administrateur de Prisa, Espagne
- PDG La Cama Sol (Maison d'édition, d'art et de poésie), Espagne

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

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

- Membre du conseil d'administration d'Axiata Digital, Malaisie
- Président du conseil d'administration de Khazanah Europe, Royaume-Uni
- Membre du comité exécutif et du comité d'investissements de Khazanah, Malaisie

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2023.

Laure Hauseux

61 ans^(a) (14 août 1962) – nationalité française

Administratrice indépendante

4, villa Schutz et Daumain
Bois-Colombes (92270)

Actions détenues au 31 décembre 2023 : 262

Date de première nomination : cooptation le 27/07/2022

Échéance mandat en cours : AG 2024

Laure Hauseux a effectué son parcours dans des postes de direction générale et de direction financière, essentiellement dans la distribution B2B et B2 C au sein d'enseignes prestigieuses, mais aussi dans l'industrie (automobile, informatique), ou dans le service. Elle est une experte reconnue dans les domaines stratégiques et financiers, dans l'identification et le management de projets de transformation ambitieux, innovants, rentables et complexes, avec une expérience multiple, de la PME au grand groupe, coté et non coté, en France et à l'international.

Actuellement administratrice indépendante, Laure Hauseux a exercé ces fonctions chez Zodiac Aerospace de 2011 à 2018, chez Casino Guichard Perrachon et European Camping Group jusqu'en 2021.

Elle siège actuellement aux conseils de Plastiques du Val de Loire (Plastivaloire), de Maisons du Monde, d'Empruntis et du groupe Pomona.

Auparavant, elle a occupé différents postes de direction financière ou Générale chez Control Data France et Gérard Pasquier, puis au sein du groupe PPR (actuellement Kering) notamment à la Fnac, au Printemps et chez Conforama Italie. Elle poursuit ensuite sa carrière successivement en tant que *Vice-President Finance and Information Systems and Services* chez Inergy Automotive Systems, puis à la direction de Virgin Stores et de GAC Group.

Laure Hauseux détient un MBA de l'ESCP Europe, avec une spécialisation en finance, un diplôme de la chambre de commerce franco-allemande, un DESS contrôle de gestion de l'université Paris IX Dauphine et un MBA du programme exécutif de Kering à l'INSEAD.

Principales activités exercées hors de la Société

- Administratrice indépendante

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2023

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante depuis le 27 juillet 2022

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice et membre du comité d'audit de Maisons du Monde SA *
- Administratrice – Présidente du comité d'audit et du CNR de Plastiques du Val de Loire SA *
- Membre du comité de direction et Présidente du comité d'audit de Obol France 1 SAS
- Membre du conseil de surveillance et Présidente du comité d'audit d'Empruntis SAS
- Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit de Pomona
- Gérante de la SCI Le Nid

Sociétés étrangères

Néant

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

Sociétés françaises

- Administratrice et membre du comité d'audit et du CNR de Casino Guichard Perrachon SA *
- Administratrice – Présidente du comité d'audit de ECG Holding SAS

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2023.

* Sociétés françaises cotées.





Stefanie Meyer

49 ans ^(a) (9 février 1974) – nationalité allemande

Administratrice indépendante

TAKKT AG
Presselstr. 10
Stuttgart (70191)

Actions détenues au 31 décembre 2023 : 300

Date de première nomination : 18 mai 2022

Échéance mandat en cours : AG 2024

Titulaire d'un master en Administration des affaires, Stefanie Meyer commence sa carrière en 2002 en tant que consultante de gestion de projets au sein de l'équipe Steffenhagen Consulting GmbH. En 2004, elle rejoint QVC Handel GmbH en tant qu'Experte en relations client. De 2011 à 2015, elle occupe le poste de responsable du développement groupe chez Douglas Holding AG. Par la suite, elle travaille en tant que Vice-Présidente du développement et de la stratégie pour la société Berner SE. De 2018 à 2022, Stefanie Meyer était Vice-Présidente Projets groupe et PMO (*Program Mgt. Office*) chez Ceconomy AG. Depuis juillet 2022, Stefanie Meyer est Vice-Présidente exécutive responsable de la stratégie et de la transformation du groupe TAKKT AG en Allemagne.

Principales activités exercées hors de la Société

- Vice-Présidente exécutive Stratégie et Transformation du groupe TAKKT AG

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2023

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administratrice indépendante

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

- Vice-Présidente exécutive Stratégie et Transformation du groupe TAKKT AG

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

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

- Vice-Présidente Projets groupe et PMO, Ceconomy AG, Allemagne (2018-2022)

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2023.

Enrique Martinez

52 ans^(a) (26 janvier 1971) – nationalité espagnole

Directeur Général

Administrateur

Membre du comité stratégique

Membre du CRSES depuis le 23 février 2023

9, rue des Bateaux-Lavois
Ivry-sur-Seine (94200)

Actions détenues au 31 décembre 2023 : 152 067

Date de première nomination en qualité de Directeur Général : 17 juillet 2017

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 23 mai 2019

Date d'expiration du mandat de Directeur Général : durée illimitée

Date d'expiration du mandat d'administrateur : AG 2027

Diplômé en sciences économiques et de l'IESE Business School de Madrid, Enrique Martinez débute sa carrière chez Toys'R Us. En 1998, il rejoint le Groupe Fnac avec pour mission d'implanter et de développer l'Enseigne au Portugal. Il exerce ensuite diverses fonctions au sein du Groupe entre l'Espagne et le Portugal. Dès 2004, il devient membre du comité exécutif en tant que Directeur Général de la zone ibérique. En 2012, il est appelé en France pour diriger la zone France et Europe du Nord (France, Belgique, Suisse). En 19 ans, Enrique Martinez a fortement contribué au développement du Groupe Fnac. À partir de juillet 2016, il se voit confier la responsabilité des travaux d'intégration des enseignes Fnac et Darty sur le territoire français, qui aboutiront en seulement quelques mois à la création des premières synergies entre les deux marques. Depuis juillet 2017, il est Directeur Général de Fnac Darty.

Principales activités exercées hors de la Société

Néant

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2023

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Administrateur, Directeur Général, membre du comité stratégique, membre du CRSES
- Président-Directeur Général de Fnac Darty Participations et Services
- Président du conseil d'administration de Nature & Découvertes
- Président-Directeur Général de Fnac Darty Captive Solutions (depuis le 10 mai 2022)
- Membre du CRSES (depuis le 23 février 2023)

Sociétés étrangères

- Administrateur de Grandes Almacenes Fnac España
- Administrateur de Fnac Luxembourg

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

- Administrateur indépendant de Nuxe
- Président de la SAS Beltaine Groupe

Sociétés étrangères

Néant

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

Sociétés françaises

- Gérant non associé de Codirep
- Président de Relais Fnac
- Président de Fnac Périphérie
- Président de Fnac Accès
- Président-Directeur Général de Fnac Paris
- Président de Fnac Direct
- Président de Fnac Jukebox
- Administrateur de Fnac Monaco

Sociétés étrangères

- Administrateur délégué et Président de Fnac Belgium
- Administrateur et Président du conseil d'administration de Fnac Suisse
- Administrateur de SwissBillet
- Administrateur de Kesa France
- Director de Kesa Sourcing Ltd.
- Director de Kesa Holdings Ltd.
- Director de Fnac Darty Asia Ltd.
- Director de Kesa International
- Administrateur de Shaker Group, société cotée à la Bourse de Riyad (Tadawul)

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2023.



Franck Maurin

68 ans ^(a) (1^{er} juin 1955) – nationalité française

Administrateur représentant les salariés

Membre du comité des nominations et des rémunérations

9, rue des Bateaux-Lavoisirs
Ivry-sur-Seine (94200)

Actions détenues au 31 décembre 2023 : 926 ^(b)

Date de première nomination : 8 octobre 2019

Échéance mandat en cours : 17 octobre 2027

Diplômé d'une maîtrise de sciences économiques et d'un DEA en économétrie, Franck Maurin a débuté sa carrière chez Darty en 1977 en qualité de vendeur magasin. Il rejoint les Charbonnages de France en 1982 en tant que *category manager* des produits styréniques et dérivés. Franck Maurin rejoint à nouveau Darty en 1983 lors de la création de sa filiale Dacem en tant que chef de produit. À compter de 2002, Franck Maurin participe à la mise en place de projets relatifs au service après-vente en France et en Italie, il prend également en charge la gestion centralisée des accessoires vendus en magasin. À la direction des opérations depuis 2017, il participe à la négociation des accords SAV et des retours produits. Depuis 2021, Frank Maurin prend en charge la gestion des pièces détachées, en partenariat avec une société leader sur son secteur d'achat et stock de pièces, pour rendre les appareils fabriqués aux marques de Fnac Darty et importés de Chine réparables et durables.

Principales activités exercées hors de la Société

Néant

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2023

Dans les sociétés du Groupe

Sociétés françaises

- Chef de produit
- Administrateur représentant les salariés
- Membre du CNR

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

Néant

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

Sociétés françaises

Néant

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2023.

(b) Pas d'obligation de détention minimale d'actions du fait de sa qualité de représentant des salariés.

Julien Ducreux39 ans ^(a) (16 juillet 1984) – nationalité française**Administrateur représentant les salariés**

9, rue des Bateaux-Lavoisirs
Ivry-sur-Seine (94200)

Actions détenues au 31 décembre 2023 : 1960 ^(b)

Date de première nomination : 14 octobre 2020

Échéance mandat en cours : 14 octobre 2024

Diplômé d'un master pro en Management de l'innovation en communication, Julien Ducreux a commencé sa carrière au sein du groupe SNCF où il a exercé successivement les postes de chef de projets, responsable du digital de la marque SNCF puis responsable de l'expérience client digitale des gares. Au cours de sa carrière au sein du groupe SNCF, il a participé aux projets de digitalisation et de transformation du groupe. Il rejoint Fnac Darty en 2018 au poste de responsable de l'expérience client digitale et du *customer insight*. Julien Ducreux a également la responsabilité des applications mobiles du Groupe et la coordination internationale des projets digitaux. Le 1^{er} février 2021, Julien Ducreux est nommé « directeur web FNAC » tout en conservant la responsabilité de l'expérience client digitale du Groupe.

Principales activités exercées hors de la Société

Néant

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice 2023**Dans les sociétés du Groupe****Sociétés françaises**

- Responsable de l'expérience client digital
- Administrateur représentant les salariés

Sociétés étrangères

Néant

Dans les sociétés extérieures au Groupe**Sociétés françaises**

Néant

Sociétés étrangères

Néant

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

Néant

Sociétés étrangères

Néant

(a) L'âge indiqué est déterminé en nombre d'années pleines au 31 décembre 2023.

(b) Pas d'obligation de détention minimale d'actions du fait de sa qualité de représentant des salariés.

3.1.4 / Examen de l'indépendance des administrateurs

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la Société ou le Groupe, le conseil a retenu les critères définis dans le Code AFEP-MEDEF (§ 10.5), qui sont les suivants :

Critère n° 1 : Salarié mandataire social au cours des cinq dernières années

- Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
 - ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.

Critère n° 2 : Mandats croisés

- Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

Critère n° 3 : Relations d'affaires significatives

- Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Critère n° 4 : Lien familial

- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

Critère n° 5 : Commissaire aux comptes

- Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.

Critère n° 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans

- Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des 12 ans.

Critère n° 7 : Statut du dirigeant mandataire social non exécutif

- Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Critère n° 8 : Statut de l'actionnaire important

- Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.
-

Les déclarations relatives aux conflits d'intérêts, aux conventions réglementées et aux condamnations sont présentées à la section 3.1.10 « Déontologie des administrateurs et autres informations » du présent Document d'enregistrement universel.

Critères d'indépendance de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF

	Critère n° 1	Critère n° 2	Critère n° 3	Critère n° 4	Critère n° 5	Critère n° 6	Critère n° 7	Critère n° 8	Indépendant
Jacques Veyrat (Président)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sandra Lagumina (Vice-Présidente)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Olivier Duha	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Caroline Grégoire Sainte Marie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Laure Hauseux	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean-Marc Janaillac	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Enrique Martinez			✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Stefanie Meyer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nonce Paolini	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Javier Santiso	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Brigitte Taittinger-Jouyet	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Daniela Weber-Rey	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Administrateurs représentant les salariés									
Julien Ducreux		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n. a.
Frank Maurin		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n. a.

Ainsi, 11 administrateurs sur 12 membres du conseil nommés par l'assemblée générale au 31 décembre 2023 sont qualifiés d'administrateurs indépendants. Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF (article 10.3), il n'est pas tenu compte des membres représentant les salariés pour établir la proportion

de membres indépendants. Les administrateurs indépendants n'ont aucun lien d'affaires avec la Société et ne perçoivent pas de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

3.1.5 / Plan de succession

Le comité des nominations et des rémunérations examine annuellement le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux mais également des instances dirigeantes, membres du comité exécutif et managers clés.

Le plan envisage la succession des mandataires sociaux aussi bien à court terme dans le cas de successions imprévisibles (démission, empêchement, décès...) qu'à plus long terme, dans le cadre de successions prévisibles (problème de performance, échéance de mandat, retraite...).

Ces plans sont travaillés avec la collaboration de la direction générale. Le comité peut également être assisté d'un cabinet indépendant.

Le comité des nominations et des rémunérations s'est réuni le 8 février 2024 pour revoir les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux et des membres du comité exécutif.

Le comité a notamment revu le processus de succession, la procédure de sélection des membres du conseil, la politique de diversité. Il a pu travailler sur la succession des dirigeants mandataires sociaux, et le renouvellement des mandats d'administrateurs intervenant en 2024.

En ce qui concerne les membres du comité exécutif, les travaux réalisés se sont notamment appuyés sur les résultats des revues de développement menés au cours de l'année 2023 selon les processus établis par la direction générale et la direction des ressources humaines du Groupe et visant à évaluer le potentiel d'évolution des salariés au regard de leur performance sur plusieurs années.

Le comité a rendu compte de ses travaux au conseil d'administration dans sa séance du 22 février 2024.

3.1.6 / Modalité d'exercice de la direction générale

Conformément aux termes de l'article 16 des statuts de la Société, le conseil d'administration du 24 mai 2023, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, à l'occasion du renouvellement de mandat de Monsieur Enrique Martinez, a souhaité maintenir l'équilibre des pouvoirs mis en place à compter de juillet 2017 avec la dissociation des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général. En effet, ce mode de gouvernance permet respectivement au Président du conseil d'administration et au Directeur Général de se concentrer chacun sur son rôle. À ce titre, la direction générale peut se consacrer pleinement à la gestion exécutive du Groupe et à la mise en œuvre du plan stratégique Everyday, afin d'atteindre les objectifs qui y sont associés, dans un contexte économique marqué par la récente pandémie, une situation géopolitique instable, une inflation forte et potentiellement durable, et toujours dans un environnement fortement concurrentiel.

Par ailleurs, et pour mémoire, l'assemblée générale du 23 mai 2019 a nommé Monsieur Enrique Martinez membre du conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations du 4 février 2019. Le conseil d'administration considérant comme essentielle la participation pleine et entière du Directeur Général en qualité d'administrateur aux débats du conseil d'administration. Ce mandat a été renouvelé par l'assemblée générale du 24 mai 2023.

Les pouvoirs du Directeur Général sont ceux que lui confère la loi. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il convient de se référer à la section 3.2.2.2 du présent Document d'enregistrement universel pour les limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général.

3.1.7 / Président et Vice-Président du conseil d'administration

Le conseil d'administration du 17 juillet 2017 a décidé de nommer en qualité de Président, pour la durée restant à courir de son mandat d'administrateur, Jacques Veyrat, afin d'apporter au Directeur Général et à l'équipe de management son expérience et sa contribution au positionnement stratégique du Groupe.

Par ce choix, le conseil a exprimé sa conviction que la continuité managériale est la mieux à même de permettre au Groupe de conforter sa position sur le marché et ses performances opérationnelles.

Suite à la décision de l'assemblée générale du 18 mai 2022 de renouveler Monsieur Jacques Veyrat, en qualité d'administrateur, pour une durée de trois années, le conseil d'administration a reconduit Monsieur Jacques Veyrat dans ses fonctions de Président du conseil.

Le Président du conseil d'administration préside les réunions du conseil d'administration, en organise et dirige les travaux et réunions, dont il rend compte à l'assemblée générale, et veille au bon fonctionnement des organes de la Société, en s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Le Président du conseil préside en outre les assemblées générales des actionnaires.

Les missions particulières suivantes du Président sont les suivantes :

- le Président est chargé du dialogue sur les sujets de gouvernance entre le conseil d'administration et les actionnaires, accompagné de la directrice des relations investisseurs, du Directeur Général et du directeur financier. En fonction des thèmes abordés, la présence de membres du management peut être envisagée. Il est également en charge de maintenir la qualité des relations avec les actionnaires stratégiques de la Société, en liaison étroite avec le Directeur Général ;

- le Président peut, sans préjudice des prérogatives du conseil d'administration et de ses comités, être consulté par le Directeur Général sur tous les événements significatifs en ce qui concerne la stratégie de la Société et les grands projets de croissance.

En vue de l'exercice des missions visées ci-dessus, le Président a accès à tout document ou information qu'il jugerait nécessaire ou utile à l'exercice de ses missions. Il peut consulter le secrétaire du conseil et le directeur financier de la Société, et bénéficier de l'assistance du secrétariat général de la Société pour les tâches administratives résultant de ces missions.

Dans le cadre de ses missions, le Président échange régulièrement avec la direction générale ainsi que les membres du comité exécutif afin de préparer l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration. Au cours de l'exercice 2023, il a participé activement au suivi du déploiement du plan stratégique Everyday notamment au travers de points réguliers avec la direction générale et lors du comité stratégique tenu en novembre avec l'ensemble du comité exécutif. Il a également pour mission d'entretenir le dialogue actionnarial. À ce titre, il échange avec les principaux actionnaires de Fnac Darty SA.

Un Vice-Président peut être désigné, le cas échéant, par le conseil d'administration ayant pour mission de suppléer le Président en cas d'empêchement de ce dernier. Le conseil d'administration du 27 juillet 2022 a décidé de nommer Madame Sandra Lagumina en qualité de Vice-Présidente du conseil d'administration en remplacement de Monsieur Antoine Gosset-Grainville.

3.1.8 / Comité exécutif

Le Directeur Général est assisté d'un comité exécutif en charge des directions fonctionnelles ou opérationnelles lui permettant ainsi de maintenir l'efficacité de la gouvernance.

Le comité exécutif du Groupe est composé des personnes suivantes au 22 février 2024 :

- Enrique Martinez, Directeur Général Groupe ;
- Annabel Chaussat, Directrice Générale Fnac Espagne ;
- Tiffany Foucault, directrice des ressources humaines ;
- François Gazuit, directeur Exploitation ;
- Frédérique Giavarini, secrétaire générale du Groupe et Directrice Générale de Nature & Découvertes ;
- Vincent Gufflet, directeur Services et Opérations ;

- Florence Lemetais, directrice Client, Marketing et Développement commercial ;
- Jean-Brieuc Le Tinier, directeur financier ;
- Charles-Henri de Maleissye, Directeur Général Fnac Vanden Borre en Belgique ;
- Julien Peyrafitte, directeur commercial France ;
- Cécile Trunet-Favre, directrice de la communication et des affaires publiques ;
- Olivier Theulle, directeur E-commerce et Digital.

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

3.1.9 / Politique de mixité des instances dirigeantes

L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le développement de la mixité professionnelle ont été identifiés comme des enjeux prioritaires pour le Groupe. Avec 38,7 % de femmes dans l'effectif total, et encore seulement 33,2 % de femmes aux postes de leadership à fin 2023, Fnac Darty s'est fortement engagé à renforcer son action en faveur d'une plus grande mixité, en particulier aux postes hiérarchiques. Il en va de l'attractivité de la marque employeur comme de la capacité du Groupe à répondre à cet enjeu de société majeur.

Afin de pousser l'ensemble de l'entreprise, filiales comprises, à faire de cet enjeu une priorité, un objectif ambitieux a été fixé par le conseil d'administration sur proposition de la direction générale :

- pour le comité exécutif et à l'instar des règles applicables au conseil d'administration, atteindre puis maintenir un pourcentage d'au moins 40 % de personnes du sexe sous-représenté d'ici 2025 – à fin 2023, le pourcentage de femmes y était de 42 % contre 46 % à fin décembre 2022 ;
- pour le « Leadership Group », atteindre 35 % de femmes d'ici 2025 – soit plus de 10 points de plus qu'en 2019 et en 2020, avec une progression de 2 points par an jusqu'en 2024 puis 3 points en 2025. Le Leadership Group est constitué des membres du Comex, des principaux cadres dirigeants et managers clés du Groupe en France et à l'international (salariés ayant un grade 19 et plus selon la méthodologie de pesée de postes Korn Ferry Hay).

À fin 2023 le pourcentage de femmes au Leadership Group est de 33,2 % contre 30,3 % à fin 2022, soit un résultat en avance sur nos objectifs à date.

Afin de parvenir à ces objectifs, cinq grands plans d'actions ont été définis dans un accord Groupe signé en mars 2021 :

- 1) l'embauche : garantir des procédures de recrutement favorables à la diversité des profils ;
- 2) la formation : faciliter l'accès à la formation pour les femmes ;
- 3) la promotion : s'assurer que les RH et les managers soient neutres et objectifs et favorisent la détection de tous les potentiels ;
- 4) la rémunération : assurer l'équité de traitement salarial à tous les niveaux et la maintenir de façon durable ;
- 5) la parentalité : favoriser l'équilibre des temps de vie.

Ces éléments sont davantage détaillés dans la section 2.4.2.2 du présent Document d'enregistrement universel, intitulée « "Dénicher" les talents féminins ».

Dans ce cadre, la direction générale informe annuellement le conseil d'administration des résultats obtenus.



3.1.10 / Déontologie des administrateurs et autres informations

Conflits d'intérêts – Conventions réglementées – Condamnations

- À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date d'établissement du présent Document d'enregistrement universel, aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société.
- À la connaissance de la Société et au 31 décembre 2023, aucune personne membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, au cours des cinq dernières années : (i) n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, (ii) n'a été concerné par une faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance⁽¹⁾, (iii) n'a fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) n'a été déchue par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.
- À la connaissance de la Société et au 31 décembre 2023, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs de l'une quelconque des personnes membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.
- À la connaissance de la Société et au 31 décembre 2023, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.
- À la connaissance de la Société et au 31 décembre 2023, il n'existe pas d'avantage octroyé au terme de contrats de service liant l'un des mandataires sociaux à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales.

- À la connaissance de la Société et au 31 décembre 2023, il n'existe aucune restriction acceptée par les personnes membres d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance concernant la cession, dans un certain laps de temps, des titres de l'émetteur qu'elles détiennent, à l'exception des règles relatives à la prévention des opérations d'initiés et des règles relatives aux obligations de détention au nominatif par les dirigeants mandataires sociaux des titres acquis définitivement sur les plans d'attributions gratuites d'actions et d'options qui leur sont attribués conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce.

Le règlement intérieur prévoit, en matière de gestion des conflits d'intérêts, les éléments suivants :

Chaque membre du conseil « a l'obligation de faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts et doit déclarer la ou les raisons pour lesquelles il décide, le cas échéant, de ne pas s'abstenir d'assister aux débats et de participer au vote de toute délibération du conseil pour laquelle il serait dans une telle situation ».

« Le Président ou, le cas échéant, le Vice-Président pourra ne pas transmettre, au(x) administrateur(s) dont il a des motifs sérieux de penser qu'ils sont dans une situation de conflit d'intérêts, des informations ou documents afférents au sujet conflictuel, et informera le membre du conseil de cette absence de transmission.

En cas de désaccord entre le Président ou, le cas échéant, le Vice-Président et le membre du conseil, le conseil aura recours à un conseil juridique pertinent sur le sujet concerné, indépendant du Groupe et de tout groupe dans lequel le membre du conseil exerce un mandat et/ou une fonction, qui veillera à ce que ledit membre du conseil ait accès en temps utile à toute information requise par son mandat d'administrateur, à l'exception des informations dont l'échange ou le partage serait constitutif d'un conflit d'intérêts avéré. »

(1) Monsieur Jean-Marc Janaillac a été administrateur jusqu'en décembre 2022 de la société Navya qui a été placée en procédure collective en 2023. Il est précisé que le placement en procédure collective de la société Navya a été postérieur à la démission de Monsieur Jean-Marc Janaillac en qualité d'administrateur.

3.2 / Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle

3.2.1 / Comités du conseil d'administration

Conformément à l'article 15 (5) des statuts de la Société, le conseil d'administration de la Société a décidé au cours de sa séance du 24 juin 2013 la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen.

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

Collaboration entre les différents comités

Les comités travaillent en collaboration sur des sujets requérant des contributions croisées, notamment afin de faciliter l'inclusion des enjeux et des risques sociaux et environnementaux.

Ainsi, le comité d'audit et le comité RSES ont tenu une réunion commune le 15 février 2023 afin de procéder à une revue détaillée des risques extra-financiers et valider la DPEF. Par ailleurs, deux administratrices, Mesdames Caroline Grégoire Sainte Marie et Daniela Weber-Rey, siègent au sein de ces deux comités et assurent ainsi une vision transversale sur ces sujets.

Le comité des nominations et des rémunérations s'appuie également sur les travaux des comités d'audit et du comité RSES pour des sujets spécifiques. Ainsi, la performance du mandataire social est évaluée pour ce qui est des objectifs économiques sur la base des éléments revus par le comité d'audit. La performance en matière de RSE est déterminée et mesurée sur la base des enjeux stratégiques débattus par le comité RSES. Il en est de même lors de la mise en œuvre de dispositifs d'intéressement long terme pour les dirigeants et managers clés du Groupe.

De plus, le comité des nominations et des rémunérations s'assure lors de la nomination de nouveaux administrateurs et lors de la nomination d'administrateurs au sein des comités spécialisés de l'adéquation des compétences des administrateurs avec les besoins de la Société, notamment en matière financière, comptable, de contrôle légal des comptes pour les membres du comité d'audit et en matière environnementale, sociale et de gouvernance des membres du comité RSES.

Par ailleurs, il est à noter que depuis le mois d'avril 2019, Madame Brigitte Taittinger-Jouyet siège à la fois au comité des nominations et des rémunérations, dont elle est Présidente depuis juillet 2022, et au comité RSES, dont elle a été Présidente de juin 2013 à juillet 2022.

3.2.1.1 / Comité d'audit

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

Composition

Le comité d'audit est composé de trois membres, dont aucun ne doit être dirigeant mandataire social exécutif dans la Société, nommés pour une durée indéterminée (étant précisé que leur mandat viendra à expiration, en tout état de cause, lors de l'expiration de leur mandat de membre du conseil d'administration) et choisis en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes.

Ainsi, dans le respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF, le règlement intérieur du comité prévoit que les administrateurs indépendants constituent au minimum les deux tiers du comité d'audit. Les administrateurs qui composent le comité d'audit sur l'année 2023 sont tous indépendants.

Le comité d'audit est composé de trois membres : Sandra Lagumina (administratrice indépendante) sa Présidente, Caroline Grégoire Sainte Marie (administratrice indépendante) et Daniela Weber-Rey (administratrice indépendante).

Les membres du comité d'audit ont tous une compétence reconnue en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes, alliant leurs expertises dans le domaine de la direction générale et opérationnelle ou financière d'établissements bancaires et d'entreprises comme le confirment leurs parcours professionnels (voir section 3.1.3 « Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et le Directeur Général » du présent Document d'enregistrement universel).

Attributions

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

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

- *suivi du processus d'élaboration de l'information financière* – Le comité d'audit a pour mission d'examiner, préalablement à leur présentation au conseil d'administration, les comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels, et notamment d'apprécier la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives, les provisions et leurs ajustements et toute situation pouvant générer un risque significatif pour le Groupe, ainsi que toute information financière ou tout rapport trimestriel, semestriel ou annuel sur la marche des affaires sociales, ou établi à l'occasion d'une opération spécifique (apport, fusion, opération de marché, etc.). Le comité s'assure de la pertinence, de la permanence, de la fiabilité et de la bonne application des méthodes comptables en vigueur dans la Société et ses principales filiales pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux. Il examine le périmètre des sociétés consolidées et les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses, ainsi que les opérations importantes ou complexes (acquisitions ou cessions significatives, restructurations, opérations de couverture, existence d'entités ad hoc, provisions importantes, etc.) qui ont eu une incidence sur les comptes de l'entreprise. Le comité doit notamment se pencher sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Le comité examine également les modalités d'établissement de toute autre information financière et comptable publiée ou communiquée aux actionnaires ou au marché. L'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la direction décrivant l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale et les engagements hors bilan significatifs de la Société ainsi que les options comptables retenues ;
- *suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs aux opérations et au traitement de l'information financière, extra-financière et comptable* – Le comité d'audit a pour mission de s'assurer de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société relatifs à ses activités et au traitement de l'information financière, extra-financière et

comptable, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance. Le comité doit veiller à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives relevées. À cette fin, il est informé des principaux constats des commissaires aux comptes et de l'audit interne. Le comité examine également régulièrement la cartographie des risques métiers et les risques et engagements hors bilan significatifs de la Société et de ses filiales. Il apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le conseil, le cas échéant. Le comité donne son avis sur la mission et l'organisation de l'audit interne du Groupe et sur son plan de travail, entend le responsable de l'audit interne et examine les rapports d'audit interne ou une synthèse périodique de ces rapports ;

- *suivi de la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales* – Conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, la procédure permettant l'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales, intervenues directement ou par personne interposée entre Fnac Darty SA et l'un de ses mandataires sociaux ou actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, ou auxquelles une de ces personnes est indirectement intéressée, ou intervenue entre Fnac Darty SA et une entreprise, si le Directeur Général, l'un des Directeurs Généraux délégués ou l'un des administrateurs de la Société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise, vise à s'assurer que ces conventions remplissent effectivement ces conditions. La direction juridique et la direction financière du Groupe évaluent une fois par an les conventions courantes conclues à des conditions normales en s'appuyant, pour les notions d'« opérations courantes » et de « conditions normales », notamment sur le guide de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes de 2014 sur les conventions réglementées et courantes. Elles pourront, le cas échéant, faire intervenir les commissaires aux comptes, afin d'identifier les éventuelles conventions susceptibles d'être requalifiées en conventions réglementées. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation. Les conventions conclues par Fnac Darty SA avec les sociétés dont Fnac Darty SA détient, directement ou indirectement, la totalité du capital, le cas échéant déduction faite du nombre minimum d'actions requis pour satisfaire aux exigences légales, sont exclues du champ d'application de la procédure d'évaluation. La direction juridique et la direction financière rendent compte de cette évaluation annuellement au comité d'audit et au conseil d'administration ;

- *suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société* – Conformément à la loi et au Règlement européen, les commissaires aux comptes doivent présenter au comité leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé, les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes ou documents comptables et leurs observations sur les méthodes d'évaluation utilisées, les irrégularités et inexactitudes qu'ils ont relevées, les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente et, au plus tard à la date de présentation du rapport d'audit, un rapport d'audit complémentaire établi conformément au Règlement européen qui expose les résultats du contrôle légal des comptes. Le comité d'audit suit la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission, en tenant compte, le cas échéant, des constatations et conclusions des contrôles effectués par le Haut Conseil du commissariat aux comptes (H3C). À cette fin, il doit entendre les commissaires aux comptes lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux. Ceci permet au comité d'être informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes identifiées par les commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission. Les commissaires aux comptes doivent aussi porter à la connaissance du comité d'audit les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant leurs travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
- *suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des commissaires aux comptes* – Le comité doit examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. À l'occasion de la nomination des commissaires aux comptes, le comité d'audit doit piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes et soumettre au conseil d'administration une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale. Sauf en matière de renouvellement, cette recommandation doit être faite à l'issue d'un appel d'offres, être justifiée et comporter au moins deux choix en faisant état d'une préférence motivée. En matière de renouvellement, le comité propose au conseil la procédure de sélection et notamment s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres. Il supervise l'appel d'offres et valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés, en veillant à la sélection du « mieux-disant » et non du « moins-disant ». Le comité doit notamment se faire communiquer par les commissaires aux comptes, chaque année, la déclaration d'indépendance visée à l'article 6 du Règlement européen, et le montant global des honoraires versés au réseau des commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle, au titre des services autres que la certification des

comptes ainsi que la nature de ces services. En outre, le comité doit approuver préalablement la fourniture de services autres que d'audit après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance du commissaire aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par celui-ci. À cet égard, le cabinet en charge de l'audit légal peut réaliser des services autres que d'audit qui ne sont pas interdits par le Règlement européen et par le Code de déontologie des commissaires aux comptes. Dans ce cas, le plafond des honoraires ne doit pas dépasser 70 % de la moyenne des honoraires facturés au cours des trois derniers exercices pour le contrôle légal des comptes. Le comité d'audit statue, dans ce cadre, conformément à la charte du comité d'audit. Le comité doit aussi s'assurer que le montant des honoraires versés par la Société et son Groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes. Ainsi, lorsque les honoraires totaux versés par la Société à l'un de ses commissaires aux comptes au cours de chacun des trois derniers exercices consécutifs représentent plus de 15 % du total des honoraires reçus par ce commissaire aux comptes, le comité examine si la mission d'audit devrait faire l'objet d'un contrôle qualité par un autre auditeur. Lorsque les honoraires reçus par ce commissaire aux comptes continuent de dépasser 15 % du total des honoraires reçus, le comité d'audit décide, sur la base de critères objectifs, si le commissaire aux comptes peut continuer à exercer sa mission pendant une période supplémentaire qui en aucun cas ne peut dépasser deux ans ;

- *revue des financements* – Dans le cadre de cette mission, le comité d'audit effectue une revue détaillée de la stratégie de financement, liquidité, couverture, maturité, contreparties et plus largement toute question relative aux risques financiers du Groupe. Le comité d'audit formulera ainsi ses commentaires au conseil d'administration.

Le comité d'audit est étroitement impliqué dans l'élaboration de l'information extra-financière et dans l'évaluation des risques extra-financiers. Ainsi, lors de sa réunion conjointe du 12 février 2024 avec le CRSES, il a été présenté au comité d'audit la méthodologie et les conclusions de l'audit de la DPEF par les commissaires aux comptes. Il a également examiné la DPEF 2023 ainsi que la stratégie climat et RSE pluri-annuelle qui lui a été présentée par la Direction Générale.

Fonctionnement

Les réunions du comité sont valablement tenues dès lors que deux membres y participent. Les propositions du comité sont adoptées à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire. Les réunions se tiennent avant la réunion du conseil d'administration et généralement au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du comité d'audit porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur examen par le conseil d'administration.



Dans l'exercice de sa mission, il entend et peut questionner les commissaires aux comptes, le directeur financier du Groupe et les responsables de l'audit interne, du contrôle interne et du financement. Sont portées à la connaissance du comité les principales problématiques identifiées par la direction de l'audit interne.

Il fait régulièrement rapport et formule tous avis ou recommandations au conseil dans les domaines de sa compétence. Les réunions du comité donnent lieu à un Compte-rendu écrit et approuvé.

Le comité peut recourir à des experts extérieurs à la Société et entendre toute personne.

Il examine chaque année les honoraires des commissaires aux comptes de la Société et apprécie les conditions de leur indépendance.

3.2.1.2 / Comité des nominations et des rémunérations

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

Composition

Le comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres. Un membre représente les salariés de l'entreprise. Aucun des membres n'exerce de fonction de direction dans la Société. Une majorité est indépendante au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société, étant précisé que le membre représentant les salariés n'est pas comptabilisé dans ce calcul.

Les membres sont nommés pour une durée indéterminée. Il est précisé que leur mandat viendra à expiration, en tout état de cause, lors de l'expiration de leur mandat de membre du conseil d'administration. Ils sont choisis en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération de mandataires sociaux de sociétés cotées.

Le Président du comité des nominations et des rémunérations est désigné par le conseil d'administration parmi les administrateurs indépendants.

Lors du conseil d'administration du 23 février 2021, il a été décidé de nommer un administrateur représentant les salariés au comité des nominations et des rémunérations conformément à la recommandation de l'article 19.1 du Code AFEP-MEDEF. Par décision en date du 20 octobre 2021, le conseil d'administration a nommé Monsieur Franck Maurin en qualité d'administrateur représentant les salariés au comité des nominations et des rémunérations. Suite au renouvellement de son mandat d'administrateur représentant les salariés par la CFTC en octobre 2023, le conseil a reconduit Monsieur Franck Maurin dans ses fonctions.

Le comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres : Brigitte Taittinger-Jouyet (administratrice indépendante) sa Présidente, Nonce Paolini (administrateur indépendant), Javier Santiso (administrateur indépendant), et Franck Maurin (administrateur représentant les salariés).

Attributions

Le comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du conseil d'administration dont les missions principales sont les suivantes :

- assister celui-ci dans la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe ;
- assister celui-ci dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux et des cadres dirigeants du Groupe. Cela comprend tous les avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

- *propositions de nomination des membres du conseil d'administration, de la direction générale et des comités du conseil* – Le comité des nominations et des rémunérations a notamment pour mission de faire des propositions au conseil d'administration en vue de la nomination de ses membres (par l'assemblée générale ou par cooptation) et du Président, du Directeur Général et, le cas échéant, des Directeurs Généraux délégués, ainsi que des membres et du Président de chacun des autres comités du conseil d'administration.

À cet effet, il adresse des propositions motivées au conseil d'administration. Celles-ci sont guidées par l'intérêt des actionnaires et de la Société. D'une manière générale, le comité doit s'efforcer de refléter une diversité d'expériences et de points de vue, tout en assurant un niveau élevé de compétence, de crédibilité interne et externe et de stabilité des organes sociaux de la Société. Par ailleurs, il établit et tient à jour un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer rapidement au conseil d'administration des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.

S'agissant spécialement de la nomination des membres du conseil d'administration, le comité prend notamment en compte les critères suivants : (i) l'équilibre souhaitable de la composition du conseil d'administration notamment en termes de diversité (nationalités, âge, expérience...) et au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, (ii) le nombre souhaitable de membres indépendants, (iii) la proportion d'hommes et de femmes requise par la réglementation en vigueur, (iv) l'opportunité de renouvellement des mandats et (v) l'intégrité, la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat. Dans ce cadre, le comité propose une politique de diversité appliquée aux membres au conseil d'administration en vue de son adoption par le conseil. Il s'appuie notamment sur les travaux menés chaque année sur l'évaluation du conseil et des comités spécialisés afin d'identifier les compétences prioritaires dans les futures nominations d'administrateurs y compris s'agissant des différents sujets relevant de la RSE. Les nouvelles nominations ainsi que les renouvellements d'administrateurs sont proposés au conseil en considérant ces compétences prioritaires.

Processus de sélection des administrateurs : Le comité des nominations et des rémunérations organise également un processus destiné à sélectionner les futurs administrateurs (indépendants et non indépendants) ainsi que les membres des comités spécialisés du conseil. Pour ce faire, en complément de la politique en matière de diversité adoptée par le conseil, le comité définit les attentes spécifiques à chaque sélection de nouvel administrateur ou nomination d'un administrateur au sein d'un comité. Il peut avoir recours à un cabinet de recrutement extérieur qui devra alors respecter la politique de diversité adoptée par le conseil et les attentes spécifiques complémentaires du comité. Il réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant qu'aucune démarche ne soit faite auprès de ces derniers. Le comité peut rencontrer les candidats présélectionnés. À l'issue du processus de sélection, le comité émet une recommandation concernant un ou plusieurs candidat(s) au conseil d'administration qui décidera, dans le cas de la nomination d'un nouvel administrateur de proposer ou non la nomination de ce(s) candidat(s) à l'assemblée générale.

S'agissant de la nomination des Directeurs Généraux délégués, le comité propose au conseil d'administration un processus de sélection qui garantit jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats. Ces propositions de nomination s'efforcent de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Lorsqu'il émet ses recommandations, le comité des nominations et des rémunérations doit tendre à ce que le conseil d'administration et les comités spécialisés du conseil, dont notamment le comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations, comportent au minimum le nombre de membres indépendants requis par les principes de gouvernance auxquels la Société se réfère ;

- *évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration* – Le comité des nominations et des rémunérations examine chaque année, avant la publication du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société, la situation de chaque membre du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société, et soumet ses avis au conseil en vue de l'examen, par ce dernier, de la situation de chaque intéressé au regard de ces critères ;
- *évaluation du fonctionnement du conseil d'administration* – Le comité des nominations et des rémunérations établit chaque année un rapport au conseil d'administration afin de lui permettre de débattre de ses modalités de fonctionnement, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du conseil, ainsi que de mesurer la contribution effective de chaque membre aux travaux du conseil. Il établit également un rapport afin de permettre au conseil d'administration d'évaluer dans les mêmes conditions et selon la même périodicité les modalités de fonctionnement des comités permanents constitués en son sein ;

- *examen et proposition au conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des membres de la direction générale et des principaux dirigeants du Groupe ainsi que du Président et le cas échéant du Vice-Président du conseil d'administration* – Le comité des nominations et des rémunérations établit des propositions qui comprennent la rémunération fixe et variable, mais également, le cas échéant, les options de souscription ou d'achat d'actions, les attributions d'actions de performance, les régimes de retraite et de prévoyance, les indemnités de prise de fonctions, de départ et de non-concurrence, les avantages en nature ou particuliers et tout autre éventuel élément de rémunération directe ou indirecte (y compris à long terme) pouvant constituer la rémunération des membres de la direction générale, dans les conditions prévues par la réglementation. Il est informé des mêmes éléments de la rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe et des politiques mises en œuvre à ce titre au sein du Groupe. Le comité établit également des propositions concernant la rémunération du Président du conseil d'administration, dans les conditions prévues par la réglementation et le cas échéant du Vice-Président. Dans le cadre de l'élaboration de ses propositions et travaux, le comité des nominations et des rémunérations prend en compte les pratiques de place en matière de gouvernement d'entreprise auxquelles la Société adhère ;
- *examen et propositions au conseil d'administration concernant l'enveloppe et la méthode de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs* – Le comité des nominations et des rémunérations propose au conseil d'administration l'enveloppe et la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux membres du conseil d'administration, en tenant compte notamment de leur assiduité au conseil et dans les comités qui le composent, des responsabilités qu'ils encourent et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions ;
- *missions exceptionnelles* – Le comité est consulté pour recommandation au conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le conseil d'administration à certains de ses membres ;
- *examen et avis au conseil sur le vote négatif portant sur la politique de rémunération des mandataires sociaux (say on pay ex ante) ou sur les informations relatives aux rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux (vote ex post global)* – Lorsque l'assemblée générale ordinaire annuelle émet un vote négatif sur la politique de rémunération des mandataires sociaux (say on pay ex ante) ou sur les informations relatives aux rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux (vote ex post global), le comité propose au conseil une politique de rémunération révisée tenant compte du vote des actionnaires et le cas échéant des avis exprimés lors de l'assemblée générale afin que celui-ci délibère sur ce sujet lors d'une prochaine séance et soumette cette politique de rémunération révisée à l'approbation de la prochaine assemblée générale.

Fonctionnement

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

Les dirigeants mandataires sociaux peuvent être associés ponctuellement aux travaux du comité des nominations et des rémunérations, notamment dans le cadre de la revue des plans de successions des mandataires, des membres du comité exécutifs ou des managers.

Le comité des nominations et des rémunérations se réunit autant de fois qu'il le juge nécessaire. Il se réunit au moins une fois par an, préalablement à la réunion du conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société (sur la notion d'« indépendance », voir la section 3.1.4 « Examen de l'indépendance des administrateurs » du présent Document d'enregistrement universel). En tout état de cause, il se réunit préalablement à toute réunion du conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des membres de la direction générale ou sur la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs.

3.2.1.3 / Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

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

Composition

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

Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale est composé de cinq membres : Jean-Marc Janailac (administrateur indépendant) son Président, Caroline Grégoire Sainte Marie (administratrice indépendante), Brigitte Taittinger-Jouyet (administratrice indépendante), Daniela Weber-Rey (administratrice indépendante) et Enrique Martinez (Directeur Général).

Jean-Marc Janailac a été président de différents conseils d'administration, notamment dans le secteur du transport, ce qui lui a permis d'acquérir une expertise sur les enjeux de gouvernance, d'éthique des affaires et une bonne connaissance des enjeux climatiques dans ces industries. Il est aussi actif dans des associations s'attachant aux questions de diversité, d'égalité des chances et activités solidaires.

Caroline Grégoire Sainte Marie qui a été membre de plusieurs comités RSE, tels que celui de Vinci ou celui de Wienerberger possède une bonne connaissance des enjeux climatiques dans l'industrie. Ses fonctions dans de nombreux conseils d'administration aussi bien en France qu'à l'étranger lui ont permis d'obtenir une expérience forte sur les sujets de gouvernance. Elle est aussi membre de Chapter 0 France, émanation du *World Economic Forum*, composé d'administrateurs non exécutifs et qui vise à sensibiliser davantage les conseils d'administration aux enjeux climatiques.

Brigitte Taittinger-Jouyet a été membre de différents comités RSE, dont celui de Fnac Darty qu'elle a présidé de juin 2013 à juillet 2022, mais aussi de celui de Suez. Au sein de cette dernière organisation, elle a pu travailler sur les enjeux environnementaux fondamentaux pour l'activité de Suez, mais aussi sur les aspects de santé et sécurité, préoccupation majeure de cette industrie. Présidente du comité de gouvernance de Suez, elle a également travaillé sur les questions d'éthiques à Sciences Po.

Daniela Weber-Rey, fortement engagée sur les questions de changement et de transition climatique, a aussi beaucoup œuvré sur les sujets de mixité et diversité au sein des instances de direction. Pendant 12 ans, elle a été membre de la commission gouvernementale pour le Code de gouvernance d'entreprises et membre du board du *European Corporate Governance Institute* (ECGI) à Bruxelles. Elle a également été pendant trois ans, *Chief Governance Officer* de la Deutsche Bank.

Enrique Martinez a mis en avant les enjeux de transition écologique en faisant largement évoluer le modèle économique de Fnac Darty au service d'une consommation responsable et plus durable. Il est également engagé sur les questions de gouvernance à travers les mandats au sein des conseils d'administration de Nuxe en France ou précédemment de The Shaker à l'international, ou encore en mettant en place chez Fnac Darty une direction de la gouvernance distincte et renforcée.

Attributions

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

Ce comité fait le bilan des actions et des résultats de l'année passée et présente les orientations stratégiques de Fnac Darty de l'année en cours.

Les sujets traités sont notamment le dialogue social, l'égalité de traitement, la mixité, l'emploi des jeunes et des seniors, la diversité, la stratégie climat et la maîtrise des impacts environnementaux, la consommation responsable, l'action culturelle et la solidarité. Il participe également à l'évaluation de la performance des dirigeants en matière de RSE⁽¹⁾.

Le comité s'assure par ailleurs que les informations publiées dans le chapitre 2 « Déclaration de performance extra-financière⁽²⁾ » du présent Document d'enregistrement universel ont été validées par un organisme tiers indépendant (OTI) qui atteste de leur conformité aux exigences de l'article L. 225-102-1 alinéas 5 et 6.

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

- *examen des politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société* – Le comité examine chaque année les politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société, les objectifs fixés et les résultats obtenus en la matière. Le comité apprécie ces questions au regard de l'activité de la Société et de ses filiales et, dans la mesure des informations dont il peut disposer, au niveau des fournisseurs et sous-traitants de ces dernières. À cette fin, il revoit notamment le Code de conduite des affaires du Groupe diffusé auprès des salariés, fournisseurs, partenaires et sous-traitants du Groupe.

Le comité examine également une fois par an une synthèse des notations obtenues par la Société et ses filiales par les agences de notation extra-financière.

Le comité examine par ailleurs la qualité du dialogue social dans l'entreprise et revoit notamment les sondages d'opinion qui ont pu y être menés.

Le comité identifie enfin annuellement les chantiers prioritaires en matière de politiques sociales, environnementales et sociétales, propose des objectifs et définit des actions pour y parvenir ;

- *examen des principaux risques et opportunités pour la Société en matière sociale, environnementale et sociétale* – Le comité prépare chaque année une présentation de la cartographie des risques de la Société en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, au regard des enjeux propres à l'activité de la Société. Il examine les risques identifiés, procède à la revue des dispositifs de protection contre ces derniers et se tient informé de leur évolution ;
- *examen des publications de la Société en matière sociale, environnementale et sociétale* – Le comité examine annuellement l'ensemble des informations publiées par la Société en matière sociale, environnementale et sociétale. À cette fin, le comité passe annuellement en revue les systèmes de reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information fiable en cette matière ;

- *examen des questions relatives à la promotion de la diversité, de l'équité et de la parité* – Le comité examine annuellement l'ensemble des questions relatives à la promotion de la diversité, de l'équité et de la parité dans l'entreprise. Le cas échéant, il synthétise ses observations dans des recommandations qu'il soumet au conseil d'administration. Il assure le suivi et la diffusion des recommandations retenues par le conseil d'administration ;

- *examen de l'impact de l'activité des enseignes sur l'environnement* – Le comité examine chaque année l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement. Il porte une attention particulière aux questions touchant à la consommation d'énergie, aux émissions de dioxyde de carbone liées directement ou indirectement aux activités de l'entreprise et aux initiatives en vue de favoriser la collecte et le recyclage des produits en fin de vie. Le cas échéant, il synthétise ses observations dans des recommandations qu'il soumet au conseil d'administration. Il assure le suivi et la diffusion des recommandations retenues par le conseil d'administration ;

- *inscrire les enseignes dans une démarche sociétale durable* – Le comité porte une attention particulière aux évolutions des thématiques sociétales fortement liées aux activités du Groupe comme notamment la lutte contre l'exclusion culturelle et la liberté d'expression, l'essor du numérique et de l'automatisation, ou encore le développement d'une consommation plus responsable.

Il favorise les actions permettant de véhiculer ces valeurs auprès du grand public en invitant le public à s'associer aux démarches entreprises par la Société (offre de partage avec des associations, dispositif d'adhésion solidaire, collectes de produits culturels et fournitures de ceux-ci au plus défavorisés, etc.) ;

- *associer les salariés aux politiques sociales, environnementales et sociétales des enseignes* – Le comité définit chaque année des propositions tendant à renforcer l'association des salariés aux politiques sociales, environnementales et sociétales de l'entreprise. Dans ce cadre, il identifie les moyens de communication permettant de véhiculer les messages clés auprès du plus grand nombre et d'assurer la sensibilisation et la formation des personnels autour des politiques sociales, environnementales et sociétales prioritaires. Il revoit également l'évolution des propositions précédentes ayant été retenues et mises en œuvre et, le cas échéant, propose des modifications ou des actions complémentaires ;

- *examen des questions en matière de loyauté des pratiques dans le respect des principes éthiques que le Groupe s'est fixé dans le Code de conduite des affaires Fnac Darty* – Dans ce cadre, le comité examine et fait toutes propositions au conseil notamment sur les questions relatives au dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence.

(1) Cf. section 3.2.1 relative à la collaboration avec les différents comités du présent Document d'enregistrement universel.

(2) Sur le rôle du comité d'audit dans le processus d'élaboration de la DPEF : cf. section 3.2.1 relative à la collaboration avec les différents comités et section 3.2.1.1 relative aux attributions du comité d'audit. Sur le rôle du comité RSES dans le processus d'élaboration de la DPEF : cf. section 2.3.1.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Fonctionnement

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

3.2.1.4 / Comité stratégique

Le conseil d'administration de la Société a décidé en 2019 la mise en place d'un comité stratégique et a fixé les termes de son règlement intérieur ainsi qu'il suit.

Composition

Le comité est composé du (i) Président du conseil d'administration, (ii) dirigeant mandataire social exécutif administrateur (en cas de non-cumul de cette fonction avec celle de Président du conseil), (iii) Président du comité d'audit, (iv) Président du comité des nominations et des rémunérations, et (v) Président du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, soit un nombre minimum de quatre membres en cas de cumul de mandats susvisés et un nombre maximum de cinq membres en l'absence de cumul de mandats susvisés.

Le dirigeant mandataire social exécutif (s'il n'est pas administrateur) et le directeur financier du Groupe assistent aux réunions du comité stratégique.

Le comité est présidé par le Président du conseil d'administration sauf en cas de cumul de ces fonctions avec celles de Directeur Général.

Le Président du comité peut inviter certains administrateurs non-membres du comité à assister aux réunions.

Ce comité est donc composé comme suit : le Président en est Jacques Veyrat (Président du conseil d'administration et administrateur indépendant) et ses quatre autres membres sont : Brigitte Taittinger-Jouyet (Présidente du CNR et administratrice indépendante), Sandra Lagumina (Présidente du comité d'audit, Vice-Présidente, et administratrice indépendante), Jean-Marc Janaillac (Président du CRSES et administrateur indépendant) et Enrique Martinez (Directeur Général et administrateur).

Attributions

Le comité stratégique a deux missions principales :

- a) mission générale : la mission générale du comité est d'étudier les grandes orientations stratégiques du Groupe que les dirigeants pourraient mettre en œuvre et plus particulièrement dans le domaine des métiers, des investissements, des alliances ou de toute autre question jugée centrale pour l'avenir du Groupe et de faire, le cas échéant, des recommandations au conseil d'administration à cet égard ;
- b) mission spécifique : à la demande du Président, du dirigeant mandataire social exécutif ou du conseil d'administration, le comité peut également être appelé à formuler un avis sur les projets d'investissement ou de désinvestissement, y compris prise, cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer, devant être soumis à l'autorisation préalable du conseil d'administration.

Le comité peut déléguer au Président, à l'un de ses membres ou à tout sous-comité composé de plusieurs de ses membres, la mission de formuler tout avis sur un sujet particulier si cela s'avère nécessaire.

Dans ce cadre, le comité stratégique exerce les missions principales suivantes :

- le comité peut entendre le dirigeant mandataire social exécutif (s'il n'est pas administrateur) et, le cas échéant, procéder à l'audition de responsables d'entités opérationnelles ou fonctionnelles utiles à la réalisation de sa mission. Le Président en informe préalablement le dirigeant mandataire social exécutif sauf si celui-ci est membre du comité. En particulier, le comité a la faculté de procéder à l'audition du directeur de la stratégie et du M&A ou de toute personne que ce dernier délègue ;
- le comité peut solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de sa compétence, aux frais de la Société, à charge d'en rendre compte au conseil.

Fonctionnement

Les réunions du comité stratégique sont valablement tenues dès lors que deux membres y participent. Les propositions du comité stratégique sont adoptées à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le comité stratégique se réunit au moins une fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire.

3.2.2 / Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

3.2.2.1 / Règlement intérieur du conseil, charte de déontologie boursière et traitement de l'information privilégiée

Le conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui sont conférés par la loi, les statuts et le règlement intérieur du conseil, consultables sur le site internet du Groupe dans la section relative à la gouvernance (<https://www.fnacdarty.com/le-groupe/gouvernance>).

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportun.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du conseil et les travaux des comités spécialisés du conseil d'administration. Pour chacun des comités, le conseil a établi un règlement intérieur.

En conformité avec la loi et son règlement intérieur, le conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an et, à tout autre moment, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Afin de permettre aux administrateurs de préparer au mieux les sujets à examiner en séance, un dossier complet leur est préalablement adressé en temps utile, comprenant par thème abordé l'information nécessaire sur tous les sujets figurant à l'ordre du jour.

Le règlement intérieur fixe la fréquence et les conditions des réunions du conseil et prévoit la possibilité d'y participer par des moyens de visioconférence et/ou téléconférence. Les statuts prévoient également la possibilité pour les administrateurs de prendre des décisions par voie de consultation écrite.

Il établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement et fixe les modalités de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs dans les conditions prévues par la réglementation.

Le règlement intérieur impose aux administrateurs d'informer le Président du conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs, et de ne pas s'abstenir d'assister aux débats et de participer au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Une charte de déontologie boursière, mise à jour lors de la séance du 17 octobre 2019, a été adoptée par le conseil d'administration rappelant les obligations réglementaires des mandataires, des personnes exerçant des responsabilités, des dirigeants et initiés notamment en matière de prévention des opérations d'initiés, et a fixé des règles concernant les restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant notamment des « fenêtres négatives » mises en place avant la

publication des résultats annuels et semestriels et des informations financières trimestrielles et rappelle les règles de déclaration des opérations sur titres par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées. La charte de déontologie boursière prévoit également la désignation d'un responsable de la déontologie chargé de répondre aux éventuelles questions et interrogations des initiés relatives à la charte.

3.2.2.2 / Limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général

Conformément à la loi, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Dans le cadre de la mission légale du conseil d'administration de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre, et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le conseil, le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que certaines décisions du Directeur Général, en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, sont soumises à l'autorisation préalable du conseil d'administration.

Les limitations de pouvoirs prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration, dans son article 3.3, sont les suivantes :

« Le Directeur Général doit solliciter l'autorisation préalable du conseil d'administration pour les opérations suivantes :

- a) les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- b) les opérations suivantes par la Société ou toute entité contrôlée par celle-ci si elles dépassent le seuil fixé par le conseil d'administration :
 - (i) tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer, dans la mesure où ceux-ci dépassent un montant fixé par le conseil et valable pour la durée fixée par le conseil dans sa décision,
 - (ii) toute caution, aval et garantie quelle qu'en soit la nature, dans la mesure où ceux-ci dépassent un montant fixé par le conseil et valable pour la durée fixée par le conseil dans sa décision,
 - (iii) tout emprunt (ou série d'emprunts) ou prêt d'argent quelle qu'en soit la nature ou remboursement anticipé d'emprunt, dans la mesure où ceux-ci dépassent un montant fixé par le conseil et valable pour la durée fixée par le conseil dans sa décision.

À ce titre, le conseil s'assure notamment que toute opération stratégique et toute opération significative se situant en dehors de la stratégie annoncée de la Société font l'objet d'une information suffisante en vue de son autorisation préalable par le conseil d'administration. »



3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Fonctionnement des organes d'administration et de contrôle

Dans ce cadre, le conseil d'administration lors de sa séance du 29 juillet 2023, a décidé de soumettre à son autorisation préalable les opérations dont les seuils suivants seraient dépassés :

- toute émission de caution, aval ou garantie dépassant le plafond global annuel de 50 millions d'euros ;
- tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer dans la mesure où il dépasse 30 millions d'euros ;
- tout emprunt (ou série d'emprunts) ou prêt d'argent quelle qu'en soit la nature ou remboursement anticipé d'emprunt dans la mesure où il dépasse 50 millions d'euros.

Le conseil, lors de cette séance, a décidé que ces autorisations et seuils étaient fixés pour une durée de deux ans expirant le 31 juillet 2025.

Lors de sa séance du 22 février 2024, le conseil d'administration a donné son autorisation au Directeur Général à l'effet de :

- consentir la garantie des engagements pris par les filiales du Groupe (« sociétés contrôlées au sens du II de l'article L. 233-16 » du Code de commerce), globalement dans la limite dans le cadre d'une enveloppe annuelle de 50 millions d'euros, pourvu que ce dernier en rende compte au conseil au moins une fois par an ; et
- donner, à l'égard des administrations fiscales et douanières, des cautions, avals ou garanties au nom de la Société, sans limite de montant.

Cette autorisation a été accordée pour une période expirant lors du conseil d'arrêté des comptes annuels tenu en 2025.

Le conseil est par ailleurs régulièrement informé de la situation financière, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la Société et du Groupe ; le directeur financier du Groupe participe en effet à toutes les séances du conseil, à l'exception de la séance tenue hors la présence du Directeur Général, lors desquelles il expose, si nécessaire, tout fait ou événement significatif relatif à ces sujets.

3.2.2.3 / **Activité du conseil et de ses comités spécialisés**

Évaluation du conseil d'administration et des comités spécialisés

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil et du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le conseil d'administration consacre une fois par an un point de l'ordre du jour à une revue de la composition, de l'organisation, du fonctionnement du conseil et de ses comités et de la contribution effective des administrateurs aux travaux du conseil. Le Comité des nominations et des rémunérations a approuvé un processus d'évaluation suivant un cycle triennal. Ce cycle alterne une évaluation externe réalisée tous les 3 ans par un tiers indépendant et des évaluations internes.

En 2023, l'évaluation du conseil d'administration et des comités spécialisés a été réalisée en interne sous la supervision du comité des nominations et des rémunérations sur la base d'un questionnaire détaillé reprenant les dernières modifications en la matière recommandées par l'AFEP-MEDEF en 2022. Les résultats du questionnaire ont été analysés par le Comité des nominations et des rémunérations et ont fait l'objet d'une restitution lors de la réunion du conseil d'administration du 22 février 2024.

Le conseil a constaté que tous les administrateurs avaient retourné leur questionnaire et que les réponses faisaient ressortir un niveau de satisfaction globalement élevé. D'une manière générale, les administrateurs estiment que le fonctionnement du conseil et des comités est efficace, et que les questions importantes y sont bien débattues.

La composition du conseil, sa mixité, la diversité des profils et les compétences représentées sont jugées satisfaisantes. La prise en compte du positionnement international du Groupe, des marchés sur lequel il opère, la montée en puissance du digital seront toujours à considérer lors des prochaines nominations ainsi que l'expertise en matière de gouvernance.

Les compétences individuelles au sein du conseil sont appréciées et reconnues.

Les administrateurs ont apprécié la prise en compte des remarques et recommandations formulées l'an passé, notamment le renforcement de l'implication du conseil dans la réflexion stratégique avec la tenue d'un 2^e séminaire au printemps en 2023 ou encore l'accès à davantage d'information entre les séances en complément des éléments de veille concurrentielle et des revues de presse déjà préparées.

Les administrateurs souhaitent cette année augmenter encore la place laissée aux débats en allongeant certaines réunions ou en organisant sur des sujets ciblés. Ils souhaitent également étudier de manière encore plus approfondie la cartographie des risques et continuer à être informés de manière régulière et détaillée des nouvelles réglementations en matière de RSE.

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil, la dernière évaluation triennale du conseil réalisée par un tiers indépendant a eu lieu en 2023 et portait sur son fonctionnement au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022. La prochaine évaluation réalisée par un tiers indépendant est prévue en 2026 et portera sur le fonctionnement au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Conseil d'administration

En 2023, le conseil d'administration s'est réuni huit fois avec un taux de participation global de 98 %.

L'assiduité individuelle des administrateurs aux séances du conseil d'administration est présentée à la fin du présent paragraphe.

Différents collaborateurs du Groupe sont également intervenus afin d'éclairer le conseil sur certains thèmes : la Secrétaire générale, le directeur Stratégie et Transformation et le directeur E-commerce et Digital.

Délibérations hors la présence du dirigeant exécutif

Le conseil d'administration a délibéré, hors la présence du Directeur Général sur sa rémunération. Les administrateurs se sont par ailleurs réunis hors la présence du management le 26 janvier et le 26 octobre 2023. Dans ce cadre, ils ont rendu compte au conseil d'administration des observations et recommandations qui ont été formulées. Ils ont fait part de leur satisfaction quant au fonctionnement du conseil et la relation avec la direction générale.

Principales missions du conseil d'administration et travaux réalisés en 2023⁽¹⁾

Les travaux réalisés par le conseil d'administration en 2023 sont les suivants :

Résultats de la Société :

- ◆ compte-rendu des travaux du comité d'audit, tels qu'exposés en section 3.2.2.3 ci-après ;
- premières tendances de chiffre d'affaires et de résultats de l'exercice 2022 ;
- ◆ approbation des comptes consolidés et comptes sociaux de l'exercice, des comptes trimestriels et des comptes semestriels consolidés, et des rapports y afférents ;
- ◆ revue et approbation des communiqués de presse portant sur les comptes annuels, semestriels et trimestriels consolidés ;
- ◆ proposition d'affectation du résultat ;
- ◆ examen et arrêté des comptes de gestion prévisionnelle ;
- ◆ approbation du budget 2023.

Gouvernance :

- ◆ compte-rendu des travaux du comité des nominations et des rémunérations tels qu'exposés en section 3.2.2.3 ci-après ;
- ◆ qualification des administrateurs indépendants ;
- ◆ revue de la composition du conseil d'administration et des comités spécialisés ;
- ◆ détermination des objectifs en matière de diversité dans la composition du conseil d'administration ;
- ◆ évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités ;
- ◆ revue des conventions réglementées ;
- ◆ évaluation des conventions courantes ;
- ◆ actualités en matière de gouvernance (présentation « Gouvernance durable », veille concurrence, etc.) ;
- mise à jour du règlement intérieur du conseil d'administration.

Rémunérations :

- ◆ compte-rendu des travaux du comité des rémunérations, tels qu'exposés en section 3.2.3.3 ci-après ;
- ◆ rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;

- ◆ examen de la rémunération au titre de l'exercice 2022 ;
- ◆ détermination des principes de rémunération au titre de l'exercice 2023 ;
- approbation du dispositif d'intéressement long terme au profit de certains cadres dirigeants du Groupe ;
- ◆ répartition et du paiement des rémunérations des membres du conseil et des comités.

RSE/RH :

- ◆ compte-rendu des travaux du comité RSE, tels qu'exposés en section 3.2.2.3 ci-après ;
- ◆ présentation des réalisations de la feuille de route RSE 2022 ;
- ◆ présentation de la nouvelle Feuille de Route RSE 2023 ;
- ◆ revue annuelle de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Gestion financière de la Société :

- ◆ revue des financements
- examen d'un projet d'opération de financement ;
- ◆ renouvellement annuel des pouvoirs du Directeur Général en matière de cautions, avals et garanties ;
- ◆ mise en œuvre du programme de rachat d'actions.

Stratégie et développement de la Société :

- ◆ points réguliers sur l'activité du Groupe ;
- ◆ point sur la politique M&A de la Société ;
- ◆ points réguliers sur les projets d'acquisition et cessions envisagés et autorisations ;
- ◆ déclarations de franchissement de seuils et point actionnariat ;
- réflexions sur la trajectoire stratégique Fnac Darty à dix ans ;
- ◆ présentations, notamment lors du comité stratégique annuel du conseil d'administration, de sujets stratégiques.

Gestion des risques :

- ◆ revue du dispositif de gestion des risques en ce compris la cartographie des risques ;
- ◆ examen, par l'intermédiaire du comité d'audit, du dispositif anticorruption ;
- ◆ examen par l'intermédiaire du comité d'audit du dispositif de protection des données personnelles mis en place dans le Groupe et de sa conformité à la réglementation RGPD (Règlement européen du 27 avril 2016 n° 2016/679) ;
- ◆ examen régulier, par l'intermédiaire du comité d'audit, des opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence ;
- point sur les contentieux en cours.

(1) Liste non exhaustive.

◆ Sujets annuels.

● Sujets ponctuels ou pluriannuels.

Assemblée générale du 24 mai 2023 :

- ◆ convocation de l'assemblée générale mixte annuelle (fixation de l'ordre du jour et approbation des projets de résolutions) ;
- ◆ arrêté des rapports à l'assemblée générale ;
- ◆ examen et approbation du rapport sur le Gouvernement d'entreprise ;
- ◆ approbation de la politique de dividende ;
- ◆ approbation de la proposition d'affectation du résultat à soumettre à l'assemblée générale.

Visites de sites :

- ◆ découverte d'un site afin d'appréhender concrètement un domaine d'activité du Groupe.

Comité d'audit

Activité du comité d'audit en 2023

Travaux du comité d'audit au cours de l'exercice 2023

Le comité d'audit s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2023, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

■ Résultats de la Société :

- revue des comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2022 ;
- revue du rapport de gestion consolidé ;
- revue des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2023, des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2023 et du rapport financier semestriel ainsi que des comptes consolidés au 30 septembre 2023 ;
- revue des travaux des commissaires aux comptes au 31 décembre 2022 et au 30 juin 2023 ;
- revue des éléments chiffrés des communiqués de presse portant sur les comptes annuels, trimestriels et semestriels consolidés ainsi que des hypothèses sur les perspectives 2023 et options comptables ;
- examen du business plan et la revue des *impairments* ;
- revue du processus de collecte et de la qualité des informations de la déclaration de performance extra-financière.

■ Gestion des risques et contrôle interne :

- examen de la cartographie des risques majeurs du Groupe (méthode et résultat) ;
- examen des principaux litiges juridiques et contentieux fiscaux en cours sur le périmètre du Groupe ;
- présentation du dispositif de pilotage de certains risques spécifiques ;
- présentation des programmes de conformité Concurrence ; Sapin 2 ; RGPD ;
- supervision des risques de cybersécurité ;

- synthèse annuelle des remontées de la ligne d'alerte éthique et conformité.

■ Audit et relations avec les auditeurs externes :

- audit interne : synthèse 2022 et examen du plan d'audit 2023, revue de l'avancement des recommandations de l'audit interne ;
- point trimestriel sur les missions d'audit interne et les fraudes (examen des synthèses d'audit et bilan des fraudes) ;
- revue des missions des auditeurs externes, y compris les missions complémentaires ;
- revue du budget des honoraires des auditeurs externes ;
- examen des SACC.

■ Financement :

- examen du nouveau projet de financement ;
- examen de la stratégie de financement.

■ Autres :

- suivi des obligations en matière de publication d'informations extra-financières liées à la Taxonomie verte ;
- suivi et anticipation des obligations liées à la directive « CSRD » (*Corporate Sustainability Directive*) ;
- présentation de la déclaration de performance extra-financière.

Conformément au règlement intérieur, le comité d'audit a, dans le cadre de ses missions, entendu le directeur financier, ainsi que le directeur des risques. Le comité d'audit s'est également entretenu avec les commissaires aux comptes hors la présence des dirigeants de la Société, conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise.

Comité des nominations et des rémunérations

Activités du comité des nominations et des rémunérations en 2023

Le comité des nominations et des rémunérations s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2023, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a par ailleurs été consulté deux fois par voie écrite. Le comité des nominations et des rémunérations a notamment abordé les sujets suivants :

■ Composition du conseil d'administration et de ses comités :

- point sur la proportion entre hommes et femmes et sur la diversité au sein du conseil d'administration ;
- recommandation en faveur du renouvellement des mandats d'administrateurs de Messieurs Enrique Martinez et Javier Santiso ;
- recommandation en faveur de la ratification de la nomination provisoire de Madame Laure Hauseux en qualité d'administrateur et de la nomination de Monsieur Olivier Duha en qualité d'administrateur ;
- examen des critères d'indépendance des administrateurs et avis sur l'indépendance de chacun des administrateurs ;

◆ *Sujets annuels.*

- examen des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes des membres du comité d'audit ;
- examen annuel de la politique de diversité du conseil d'administration.

■ **Plans de succession dans le Groupe :**

- revue annuelle du dispositif relatif au plan de succession en vigueur, en ce qui concerne les fonctions du Président du conseil d'administration et des administrateurs au sein du conseil d'administration et des comités spécialisés, du Directeur Général et des membres du comité exécutif.

■ **Autres :**

- revue du projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- revue de l'évaluation des travaux du conseil et des comités spécialisés effectuée par un cabinet indépendant ;
- examen de la politique de diversité ;
- examen sur la politique de la Société (Fnac Darty SA) en matière d'égalité professionnelle et salariale.

■ **Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux :**

- examen des ratios d'équité ;
- examen des éléments de rémunération variable 2022 du Directeur Général ;
- examen et proposition d'une politique de rémunération des mandataires sociaux et notamment :
 - examen et la proposition concernant les conditions et les éléments de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe pour 2023,
 - examen et la proposition d'une structure de rémunération fixe et variable 2023 pour le Directeur Général,
 - examen et la proposition d'une rémunération fixe 2023 pour le Président du conseil.

■ **Plans d'intéressement long terme :**

- examen et proposition d'un projet de dispositif d'intéressement long terme pour 2023 ;
- examen et proposition d'un projet de dispositif permettant le versement de la rémunération variable annuelle en actions (variable au titre de 2022 et au titre de 2023 pour le Directeur Général ; variable au titre de 2023 pour les managers clés du Groupe) ;
- rappel de l'obligation de conservation par le mandataire social des actions issues d'attributions gratuites d'actions et de levées de stock-options.

■ **Rémunération allouée aux administrateurs :**

- définition de la méthode de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs pour l'année 2023 ;
- examen de la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs pour l'année 2022.

Le comité des nominations et des rémunérations a rendu compte au conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

Comité de la responsabilité sociale, environnementale et sociétale

Activités du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale au cours de l'exercice 2023

Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2023, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

- présentation et approbation de la déclaration de performance extra-financière des exercices clos ;
- présentation des réalisations la feuille de route RSE des exercices clos ;
- présentation prospective des actions RSE à venir sur chacun des piliers de la stratégie RSE et notamment la stratégie climat du Groupe ;
- rappel des objectifs RSE moyen et long terme du Groupe et notamment concernant la stratégie climat du Groupe ;
- revue des projets en cours liés à la stratégie climat (plan de sobriété énergétique, étude d'impact biodiversité etc.) ;
- étude d'impact liée à la directive « CSRD » (*Corporate Sustainability Directive*) ;
- plan de formation des administrateurs aux enjeux climatiques⁽¹⁾.

Toutes les informations relatives à la politique et résultats RSES du Groupe sont détaillées dans le chapitre 2 « Déclaration de performance extra-financière » du présent Document d'enregistrement universel.

Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a rendu compte au conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

Comité stratégique

Activités du comité stratégique en 2023

Le comité stratégique s'est réuni deux fois en 2023 et a poursuivi ses travaux sur le plan stratégique. Il a invité tous les membres du conseil d'administration à se réunir une journée, le 17 avril et le 8 novembre 2023 en présence des membres du comité exécutif, du directeur adjoint Stratégie et de la directrice juridique.

Lors de ces séances, il a notamment :

- examiné les scénarios de croissance pour Fnac Darty ;
- partagé sur le bilan de l'année 2023 du plan stratégique Everyday ;
- fait un retour sur la trajectoire annoncée ;
- examiné les priorités pour 2024, en particulier sur les services (enjeux et perspectives d'évolutions en matière de service après-vente, Darty Max, livraison, Weavenn) et les enjeux de simplification.

La réunion du 8 novembre 2023 a été suivie d'une visite des magasins Fnac, Darty et Nature & Découvertes du centre commercial de Beaugrenelle.

(1) La formation des administrateurs en matière de RSE est exposée en section 2.1.1 « Une gouvernance et une organisation dédiées à l'intégration de la RSE dans les métiers » du présent Document d'enregistrement universel.

Assiduité des administrateurs au conseil d'administration et aux comités spécialisés

2023	Conseil d'administration	Comité d'audit	CNR	CRSES	Comité stratégique
Jacques Veyrat	100 %	n. a.	n. a.	n. a.	100 %
Brigitte Taittinger-Jouyet	100 %	n. a.	100 %	100 %	100 %
Daniela Weber-Rey	100 %	100 %	n. a.	100 %	n. a.
Sandra Lagumina	100 %	100 %	n. a.	n. a.	100 %
Nonce Paolini	100 %	n. a.	100 %	n. a.	n. a.
Caroline Grégoire Sainte Marie	87,5 %	100 %	n. a.	100 %	n. a.
Enrique Martinez	100 %	n. a.	n. a.	100 %	100 %
Javier Santiso	100 %	n. a.	100 %	n. a.	n. a.
Jean-Marc Janaillac	100 %	n. a.	n. a.	100 %	100 %
Franck Maurin	100 %	n. a.	100 %	n. a.	n. a.
Julien Ducreux	100 %	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Laure Hauseux	100 %	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Stefanie Meyer	87,5 %	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Olivier Duha ^(a)	87,5 %	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.

(a) Monsieur Olivier Duha a été nommé en qualité d'administrateur par l'assemblée générale du 24 mai 2023.

En outre, les membres du CNR ont été invités à se prononcer deux fois par voie de consultation écrite. À l'exception de Frank Maurin (sur une consultation qui concernait la prise d'acte de renouvellement de sa désignation au conseil d'administration par son syndicat ainsi que l'examen de son renouvellement au CNR), l'ensemble des membres du CNR ont participé à cette consultation.

3.2.2.4 / Procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le conseil d'administration, lors de sa réunion du 17 octobre 2019, a mis en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales intervenues directement ou par personne interposée entre Fnac Darty SA et l'un de ses mandataires sociaux ou actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, ou auxquelles une de ces personnes est indirectement intéressée, ou intervenue entre Fnac Darty SA et une entreprise, si le Directeur Général, l'un des Directeurs Généraux délégués ou l'un des administrateurs de la Société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise, remplissent bien ces conditions.

La procédure prévoit que la direction juridique et la direction financière du Groupe évaluent une fois par an les conventions

courantes conclues à des conditions normales en s'appuyant, pour les notions d'« opérations courantes » et de « conditions normales », notamment sur le guide de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes de 2014 sur les conventions réglementées et courantes. Elles peuvent, le cas échéant, faire intervenir les commissaires aux comptes, afin d'identifier les éventuelles conventions susceptibles d'être requalifiées en conventions réglementées.

Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation.

Les conventions conclues par Fnac Darty SA avec les sociétés dont Fnac Darty SA détient directement ou indirectement, la totalité du capital, le cas échéant déduction faite du nombre minimum d'actions requis pour satisfaire aux exigences légales, sont exclues du champ d'application de la procédure d'évaluation.

La direction juridique et la direction financière rendent compte de cette évaluation annuellement au comité d'audit et au conseil d'administration, lesquels peuvent demander à entendre des représentants de la direction juridique et de la direction financière dans le cadre de la validation des résultats de cette évaluation.

Aucune convention n'ayant été portée à l'attention de la direction juridique et de la direction financière, la procédure d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales a été rappelée aux membres du conseil d'administration lors de la réunion du 24 janvier 2024. Le conseil d'administration a conclu à l'absence de convention courante conclue à des conditions normales telle que décrite par la procédure.

3.2.3 / Déclaration relative au gouvernement d'entreprise

La Société se réfère aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF »), mis à jour en décembre 2022.

Le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère peut être consulté sur Internet⁽¹⁾. La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce Code.

La Société adhère sans réserve à l'ensemble de ces recommandations.

3.2.4 / Opérations sur titres des dirigeants

Les opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice 2023 et jusqu'au 28 février 2024 qui ont été portées à la connaissance de la Société sont mentionnées ci-dessous.

Enrique Martinez, Directeur Général et administrateur

Acquisition définitive d'actions gratuites (28 mai 2023)	
Montant total	0 €
Nombre d'actions	53 899
Vente d'actions (7 décembre 2023)	
Prix unitaire	26,6506 €
Nombre d'actions	11 748

Olivier Duha, administrateur

Acquisition d'actions (7 juin 2023)	
Prix unitaire	34,22 €
Nombre d'actions	300
Acquisition d'actions (31 août 2023)	
Prix unitaire	28,74 €
Nombre d'actions	5 000
Acquisition d'actions (8 septembre 2023)	
Prix unitaire	26,63 €
Nombre d'actions	5 000
Acquisition d'actions (11 septembre 2023)	
Prix unitaire	26,4 €
Nombre d'actions	3 000

(1) <https://afep.com/wp-content/uploads/2022/12/Code-AFEP-MEDEF-version-de-decembre-2022.pdf>.

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

3.3.1 / Politique de rémunération des mandataires sociaux : Président du conseil, Directeur Général (et/ou tout dirigeant mandataire social exécutif), membres du conseil d'administration

Remarque générale préalable

La durée du mandat des mandataires sociaux est précisée à la section 3.1 du présent Document d'enregistrement universel.

3.3.1.1 / Politique de rémunération

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, et en tenant compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF, du vote des actionnaires, le cas échéant, des avis exprimés lors de l'assemblée générale, et du dialogue avec les investisseurs, le conseil d'administration a établi une politique de rémunération pour chacun des mandataires sociaux de la Société conforme à son intérêt social, contribuant à sa pérennité et s'inscrivant dans sa stratégie commerciale telle que présentée au chapitre 1 du présent Document d'enregistrement universel.

Elle est définie de manière à être à la fois compétitive pour pouvoir attirer et retenir les dirigeants performants et proportionnée à l'étendue des missions et des responsabilités qui sont confiées à chacun, Président, dirigeant mandataire social exécutif, membre du conseil, afin de respecter l'intérêt social de l'entreprise.

Ainsi, la rémunération du Président peut être composée d'une rémunération fixe, d'une rémunération au titre des fonctions d'administrateur et d'avantages adaptés à son rôle au sein de la Société. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, il n'est pas prévu de rémunération variable.

La rémunération du Directeur Général et/ou tout autre dirigeant mandataire social exécutif est examinée de façon globale, exhaustive et est structurée de manière équilibrée entre une rémunération fixe annuelle, une rémunération variable annuelle et une rémunération de long terme afin d'être adaptée aux différents enjeux de la Société. Le mandataire social exécutif bénéficie également d'avantages adaptés à son rôle au sein de la Société. Le cas échéant, et lors de circonstances très particulières, une rémunération exceptionnelle peut être soumise au vote de l'assemblée générale. S'il est administrateur, il peut percevoir une rémunération au titre de ce mandat.

La partie fixe de la rémunération est déterminée en cohérence avec les pratiques de marché.

La partie variable de la rémunération qu'elle soit annuelle ou long terme est soumise à l'atteinte d'objectifs fixés sur des critères déterminés en cohérence avec les priorités stratégiques de la Société. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux intègre plusieurs critères liés à la RSE dont au moins un

critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise. Ces critères, définis de manière précise, reflètent les enjeux sociaux et environnementaux les plus importants pour l'entreprise. Les critères quantifiables sont privilégiés. L'examen des critères est régulier mais la stabilité dans le temps est privilégiée. Les objectifs à atteindre pour chaque critère sont déterminés annuellement afin qu'ils soient adaptés à l'ambition de la Société et à l'horizon de temps prévu pour chaque dispositif (court terme pour les variables annuels, long terme pour les plans d'intéressement à long terme comme les plans d'options d'actions ou d'actions de performance).

En ce qui concerne la rémunération variable annuelle, les critères économiques et financiers sont prépondérants.

Le potentiel maximum de rémunération permettant de rémunérer et encourager la surperformance est déterminé au regard des pratiques de marché.

Aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne peut être déterminé, attribué ou versé par la Société, ni aucun engagement pris par la Société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée ou, en son absence, aux rémunérations ou aux pratiques existant au sein de la Société.

Toutefois, en cas de circonstances exceptionnelles, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, peut, comme le permet l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, déroger à l'application de la politique de rémunération lorsque cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Dans ce cadre, le conseil d'administration peut, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, adapter les critères et conditions de performance des rémunérations variables annuelles de long terme sans que les ajustements aient pour conséquence de dépasser les plafonds prévus dans la politique de rémunération. Toute modification sera motivée et devra maintenir l'alignement des intérêts des actionnaires et des bénéficiaires.

La détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération de chacun des mandataires sociaux sont réalisées par le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations. Afin de prévenir tout risque de conflit d'intérêts, il est précisé que ni le Président du conseil, ni le Directeur Général, ni aucun autre mandataire social exécutif ne participe aux délibérations et aux votes du conseil sur ces questions, pour ce qui les concerne spécifiquement.

Dans le cadre du processus de décision suivi pour la détermination et la révision de la politique de rémunération, les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société sont prises en compte par le comité des nominations et des rémunérations et le conseil qui examine également chaque année les conditions et les éléments de rémunération des principaux dirigeants du Groupe. Le conseil s'assure ainsi de la cohérence et de l'alignement des principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des dirigeants du Groupe avec les objectifs prioritaires de l'entreprise, aussi bien dans la structure de leur rémunération que pour les critères d'animation de la rémunération variable annuelle et de la rémunération de long terme.

En cas de nomination d'un nouveau Directeur Général en cours d'exercice, les principes, critères et éléments de rémunérations prévus dans la présente politique de rémunération pour le Directeur Général lui seraient applicables.

De la même manière, en cas de nomination d'un nouveau président du conseil d'administration ou d'un nouvel administrateur, la politique de rémunération applicable au président du conseil d'administration et aux administrateurs leur serait respectivement appliquée.

Il est précisé qu'en cas de désignation de Directeurs Généraux délégués, la politique de rémunération du Directeur Général et/ou tout autre dirigeant mandataire social exécutif serait applicable à ces derniers. Dans ce cadre, ils pourraient bénéficier d'un contrat de travail dans les conditions prévues par la réglementation.

En cas d'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général, la politique de rémunération du Directeur Général et/ou tout autre dirigeant mandataire social exécutif serait également applicable.

Pour toute nomination, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, pourra adapter le montant ainsi que la structure de rémunération pour tenir compte de la situation particulière de l'intéressé(e), de son expérience et des responsabilités qui lui seraient confiées.

3.3.1.2 / Politique de rémunération du Président du conseil d'administration

La politique de rémunération soumise au vote de la prochaine assemblée a été fixée par le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

Le président est nommé pour toute la durée de son mandat d'administrateur. En ce qui concerne Monsieur Jacques Veyrat, son mandat de président du conseil d'administration a une durée de trois ans. Il prendra fin en 2025, lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024. Le président du conseil d'administration est révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il n'est lié par aucun contrat de travail avec la Société ou toute autre société du Groupe.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature qui peuvent être accordés au Président du conseil en raison du mandat concerné sont les suivants :

Rémunération fixe

La rémunération annuelle fixe du Président doit être déterminée en cohérence avec les pratiques du marché.

Cette démarche d'analyse prend en compte les principales dimensions de l'entreprise, et du domaine d'action du dirigeant tels que :

- le chiffre d'affaires, le budget, les effectifs ;
- le contexte dans lequel la fonction est exercée avec la mesure des enjeux stratégiques, le développement à court et long termes ;
- le niveau et la complexité des responsabilités.

Le conseil d'administration examine annuellement la rémunération fixe du Président avec objectif de ne la revoir qu'à échéances relativement longues, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Il est précisé à titre d'information que le conseil d'administration du 22 février 2024, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de maintenir inchangée à 200 000 euros la rémunération fixe de son Président pour l'exercice 2024.

Rémunération variable annuelle et rémunération de long terme, options d'actions et actions de performance

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration ne prévoit pas d'octroyer de rémunération variable, de rémunération de long terme, de stock-options ni d'attribution gratuite d'actions de performance au Président du conseil.

Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur

Le Président du conseil peut bénéficier d'une rémunération au titre de son mandat d'administrateur déterminée, répartie et attribuée selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs dont il fait partie.

Les règles d'attribution de la rémunération allouée aux administrateurs sont précisées dans la section 3.3.1.4 du présent Document d'enregistrement universel.

Il est précisé à titre d'information que, conformément à la décision du conseil d'administration du 17 juillet 2017, Monsieur Jacques Veyrat ne perçoit plus aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur depuis sa nomination en qualité de Président du conseil d'administration à cette date.



Autres avantages

Le Président du conseil peut disposer d'un véhicule de société conformément à la politique automobile en cours au sein de la Société, et aux pratiques du marché, étant précisé à titre d'information que Monsieur Jacques Veyrat n'en a jamais bénéficié.

3.3.1.3 / Politique de rémunération du Directeur Général et/ou tout autre dirigeant mandataire social exécutif

La politique de rémunération soumise au vote de la prochaine assemblée a été fixée par le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

Il revient au conseil d'administration de fixer la durée du mandat du Directeur Général. Par décision en date du 17 juillet 2017, le conseil a décidé de nommer Monsieur Enrique Martinez Directeur Général pour une durée indéterminée. Il est révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il est lié à la Société par un contrat de travail, suspendu lors de sa prise de fonction en juillet 2017.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature qui peuvent être accordés au Directeur Général et/ou tout autre dirigeant mandataire social exécutif en raison du mandat concerné sont les suivants :

Rémunération fixe

La rémunération annuelle fixe des dirigeants mandataires sociaux exécutifs doit être déterminée en cohérence avec les pratiques du marché.

Cette démarche d'analyse prend en compte les principales dimensions de l'entreprise, et du domaine d'action du dirigeant tels que :

- le chiffre d'affaires, le budget, les effectifs ;
- le contexte dans lequel la fonction est exercée avec la mesure des enjeux stratégiques, le développement à court et long termes ;
- le niveau et la complexité des responsabilités.

Le conseil d'administration examine annuellement la rémunération fixe du ou des dirigeants mandataires sociaux exécutifs avec objectif de ne la revoir qu'à échéances relativement longues, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Il est précisé que lors de sa séance du 22 février 2024, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de porter la rémunération annuelle fixe du Directeur Général à compter de 2024 à 800 000 euros bruts. Cette nouvelle rémunération est fixée pour la durée de son mandat d'administrateur restant à courir, et ne sera ainsi pas modifiée durant cette période sauf en cas de circonstances exceptionnelles.

La rémunération fixe versée en 2023 était de 750 000 euros bruts, ce montant étant inchangé depuis 2019.

Il est à noter que le potentiel de la rémunération variable annuelle représente toujours 100 % de la rémunération fixe en cas d'atteinte des objectifs à la cible, mais n'évolue pas et reste plafonné à 1 125 000 euros bruts en cas de surperformance sur l'ensemble des critères, soit un potentiel maximum de 140,625 % du fixe. Le montant maximum de la rémunération variable annuelle est donc inchangé depuis 2019.

Ainsi, l'évolution de la rémunération fixe de Monsieur Enrique Martinez est de 6,7 %, mais l'évolution de sa rémunération théorique maximum est limitée à 2,7 %.

L'augmentation de la rémunération proposée pour Monsieur Enrique Martinez reflète à la fois la volonté de reconnaître sa performance sur le long terme, et cela dans un contexte particulièrement difficile pour la distribution spécialisée, et la volonté de s'inscrire dans une approche raisonnable et acceptable par les différentes parties prenantes.

Depuis la prise de fonction de Monsieur Enrique Martinez en tant que Directeur Général, Fnac Darty a montré la pertinence des plans stratégiques mis en œuvre, Confiance + dans un premier temps et Everyday à présent, et leur qualité d'exécution. L'adaptation de son modèle omnicanal et l'accélération de la profonde transformation de son modèle digital client et service a permis au Groupe de démontrer la puissance de son modèle et la très bonne résilience de l'activité durant des années marquées par l'enchaînement inédit d'une crise sanitaire, une crise géopolitique et une période d'inflation très soutenue.

Cette augmentation marque également la confiance du conseil d'administration en Monsieur Enrique Martinez pour conduire le Groupe dans un contexte toujours incertain avec la volonté de poursuivre le déploiement des activités stratégiques pour simplifier son modèle, demeurer un partenaire clé au plus proche des besoins de ses clients et abonnés, et continuer à surperformer les marchés, préserver le niveau de marge brut, maîtriser ses coûts et maintenir une position de liquidité solide.

De plus, cette évolution s'inscrit dans un temps long, intervenant après une période de 5 années sans revalorisation et étant figée, le temps de son mandat d'administrateur.

Il est à noter que sur la période 2019 à 2023 les salariés présents dans le Groupe depuis 2019 ont eu en moyenne 14,7 % d'augmentation de leur rémunération fixe, et 13,4 % d'augmentation en incluant les éléments de variables annuels versés. Ces augmentations ont été fixées dans un contexte d'inflation élevée.

Rémunération variable annuelle

À compter de 2023, le conseil d'administration a décidé, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations d'attribuer la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs en tout ou partie sous forme d'actions de performance. Cette attribution conditionnelle d'actions de la Société renforce l'alignement des intérêts des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des actionnaires.

Le mode de versement de la rémunération variable annuelle, qu'il soit en numéraire ou sous la forme d'une attribution d'actions de performance n'a pas d'influence sur les conditions de performance ni sur le plafond de la rémunération variable annuelle.

Au titre de 2024, 25 % de la rémunération variable annuelle de Monsieur Enrique Martinez sera attribuée sous forme d'actions de performance et 75 % en numéraire.

La rémunération variable annuelle des mandataires sociaux exécutifs est déterminée par le conseil d'administration qui fixe chaque année la nature des objectifs quantitatifs et qualitatifs et leur poids respectif dans la part variable de la rémunération. Elle est proportionnée et peut actuellement représenter de 0 % (aucun objectif atteint) à 100 % de la rémunération annuelle fixe en cas d'atteinte des objectifs. Au global, cette rémunération variable peut atteindre un maximum de 150 % de la rémunération annuelle fixe en cas de dépassement des objectifs (surperformance).

L'attribution des actions est soumise au respect :

- d'une période d'acquisition d'un an ;
- suivie d'une période de conservation de deux ans.

Le versement de la rémunération variable ne pourra intervenir qu'après approbation de l'assemblée générale conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce.

Il est précisé que le conseil d'administration lors de sa séance du 22 février 2024, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de plafonner la rémunération variable annuelle de Monsieur Enrique Martinez à 1 125 000 euros bruts en cas de surperformance sur l'ensemble des critères. Le montant maximum de la rémunération variable annuelle est donc inchangé depuis 2019. Ce plafond représente 140,625 % de la rémunération annuelle fixe en 2024.

La rémunération variable annuelle reste alignée avec les orientations du plan stratégique Everyday présenté en février 2021. Les critères économiques et financiers sont prépondérants. La rémunération variable se répartit à 60 % sur des objectifs économiques et financiers, à 10 % sur un objectif lié à l'expérience client, à 10 % sur des objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale et à 20 % sur des objectifs qualitatifs.

Le poids des différents critères économiques et financiers est équilibré afin de mettre l'accent sur :

- le cash-flow libre, dont la génération récurrente en forte croissance est un objectif majeur du plan stratégique Everyday ;
- le chiffre d'affaires, dont les objectifs de croissance sont ambitieux notamment grâce à la combinaison des ventes en magasins et des ventes en ligne ;
- le résultat opérationnel courant, qui reste un indicateur fondamental de la performance économique de l'entreprise.

Un objectif lié à l'expérience client, marqueur historique de Fnac Darty, encore renforcé avec l'ambition des enseignes du Groupe d'incarner les nouveaux standards du retail omnicanal mettant le conseil, la durabilité et le service au cœur du quotidien de ses clients, a été intégré en 2021 et est encore conservé.

Les engagements sociaux et environnementaux étant au cœur du plan stratégique Everyday, la présence d'objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale est conservée.

De plus, comme en 2023, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de plafonner le potentiel de rémunération au titre des objectifs qualitatifs à 100 % du potentiel à objectif atteint sur ces critères, sans possibilité de rémunération de la surperformance. Le potentiel maximum de rémunération au titre des objectifs liés à l'expérience client et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est fixé à 150 % en cas de surperformance. Le potentiel maximum non utilisé est réalloué sur les critères financiers ce qui le porte à 151,04 %.

Les critères spécifiques et la structure de la rémunération variable annuelle actuelle sont décrits ci-dessous.

Les objectifs économiques et financiers fixés par le conseil d'administration pour la partie variable sont les suivants :

- le résultat opérationnel courant (ROC) Groupe correspondant à 20 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 151,04 % en cas de surperformance ;
- le cash-flow libre (CFL) Groupe correspondant à 20 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 151,04 % en cas de surperformance ;
- le chiffre d'affaires (CA) Groupe correspondant à 20 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 151,04 % en cas de surperformance.

Les objectifs cibles pour ces trois critères correspondent au budget du Groupe pour l'année 2024.

L'objectif lié à l'expérience client fixé par le conseil d'administration pour la partie variable est le suivant :

- le *Net Promoter Score* correspondant à 10 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance.

Les objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise fixés par le conseil d'administration pour la partie variable sont les suivants :

- la réduction de la consommation d'énergie de Fnac Darty en France correspondant à 5 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance. Cet objectif, commun à tous les managers du Groupe éligibles à une rémunération variable annuelle pour la deuxième année consécutive, remplace depuis 2023 le critère de notation extra-financière. Cela démontre, d'une part, la volonté du Groupe de continuer de prendre en compte des critères davantage spécifiques à la Société, ce qui est un élément mis en exergue lors du dialogue régulier réalisé avec les actionnaires et, d'autre part, l'importance accordée à cet enjeu écologique majeur, qui est également un enjeu économique important pour l'entreprise. Ce critère, présenté dans notre reporting extra-financier (déclaration de performance extra-financière), fait partie de notre stratégie Everyday et participe à notre objectif de réduction de 50 % de nos émissions de CO₂ à horizon 2030 ;
- l'engagement des salariés du Groupe, également présenté dans notre reporting extra-financier (déclaration de performance extra-financière) et mesuré mensuellement grâce à un questionnaire adressé à tous les salariés du Groupe, correspondant à 5 % de l'objectif total pour un taux d'atteinte à 100 % de la cible, avec un maximum de 150 % en cas de surperformance.

Le niveau de réalisation attendu de chacun des objectifs économiques et financiers et des objectifs liés à l'expérience client et à la responsabilité sociale et environnementale fixés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs est préétabli chaque année de manière précise par le conseil d'administration mais n'est pas rendu publics pour des raisons de confidentialité.

Chaque objectif économique, financier, d'expérience client ou de responsabilité sociale et environnementale est soumis à :

- un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune rémunération au titre de l'objectif concerné n'est due ; et
- un niveau d'atteinte au-delà duquel la rémunération est plafonnée au titre de l'objectif concerné.

Pour chaque objectif économique, financier, d'expérience client ou de responsabilité sociale et environnementale, lorsque le résultat constaté se situe entre le seuil de déclenchement et l'objectif cible, le pourcentage de rémunération variable au titre de l'objectif concerné est déterminé par interpolation linéaire entre ces deux bornes (pour atteindre 100 %). Il en est de même lorsque le résultat constaté se situe entre l'objectif cible et le plafond (pour atteindre 151,04 % pour les critères financiers et 150 % pour les critères d'expérience client ou de responsabilité sociale et environnementale).

S'agissant des critères qualitatifs, pour 2024, le conseil d'administration a fixé les objectifs suivants :

- l'exécution des initiatives stratégiques avec l'intégration de MediaMarkt Portugal, le développement de Weawenn, le développement de la politique services ;
- la réalisation du plan de performance, la gestion des coûts et de la productivité ;
- la qualité du climat social, la réussite de la communication autour des Jeux Olympiques.

Chacun de ces 3 critères représente un tiers des 20 % de la rémunération variable annuelle allouée aux critères qualitatifs, pour un taux d'atteinte de 100 % de la cible.

Ces objectifs ont été préétablis de manière précise par le conseil d'administration et correspondent pour partie à une ambition chiffrée. Ils ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Le potentiel de rémunération au titre des objectifs qualitatifs est plafonné à 100 % du potentiel à objectif atteint sur ces critères, sans possibilité de rémunération de la surperformance.

Ces critères de la rémunération variable sont alignés avec les objectifs stratégiques et les objectifs en matière de responsabilité sociale et environnementale du Groupe et contribuent notamment aux objectifs commerciaux et de performance économique et financière du Groupe.

En effet, le poids du chiffre d'affaires reflète les ambitions commerciales de l'entreprise déclinées dans son plan stratégique Everyday et portées par l'accélération du modèle omnicanal du Groupe, la digitalisation croissante de la consommation, la place unique du conseil et des services que ses enseignes apportent à leurs clients. À travers ses différentes enseignes et ses différents canaux de distribution, Fnac Darty est en capacité de proposer une offre incontournable, à valeur, engagée et engageante, avec une ambition forte sur ses principales catégories de produits et services.

Les objectifs de rentabilité avec le résultat opérationnel courant et de génération de cash-flow visent à conforter la solidité financière de la Société, à lui permettre de poursuivre son développement et assurer sa pérennité.

La solidité du résultat opérationnel courant sera construite notamment avec la rentabilité au terme du plan de 100 % des magasins intégrés, et le développement de nouveaux formats porteurs comme la cuisine ou les petits formats de proximité.

La génération de cash-flow bénéficiera de la transformation de l'offre de service avec le développement d'un nouveau business model basé sur l'abonnement, avec des cash-flows récurrents, qui consolide une relation de qualité dans la durée avec les clients de l'entreprise, et œuvre pour l'allongement de la durée de vie des produits.

Le *Net Promoter Score*, mesure de l'expérience client, marque l'ambition de Fnac Darty de réinventer la manière de servir ses clients notamment grâce à son écosystème digital permettant d'accentuer le conseil et la prescription qui font la force des marques du Groupe, et de fluidifier l'expérience client, mais aussi de renforcer une relation client de confiance quotidienne, fondée sur l'utilisation d'un nouveau service d'assistance par abonnement pour le foyer.

La mesure depuis 2019 de critères de responsabilité sociale et environnementale permet l'alignement avec la mission du Groupe, qui consiste à « s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable » auprès de ses clients, axe de différenciation et vecteur de création de valeur. La mesure de la consommation d'énergie, objectif commun de tous les managers éligibles à une rémunération variable annuelle, traduit la volonté de porter une démarche collective impactante pour faire face aux enjeux climatiques et économiques du Groupe. Par ailleurs, le suivi de l'engagement des salariés, premier actif de l'entreprise, et particulièrement dans un contexte de transformation forte et économique incertain, démontre l'importance du capital humain pour le Groupe dont les collaborateurs portent l'ambition de guider le consommateur afin de lui permettre de faire le meilleur choix,

un choix éclairé, marquant ainsi une différenciation concurrentielle forte.

Enfin, les objectifs qualitatifs, revus chaque année, encouragent une exécution opérationnelle de qualité, le déploiement rapide et efficace des projets clés pour la transformation de l'entreprise, créateurs de valeurs. Pour 2024, ces objectifs traduisent de manière cohérente et continue les ambitions pour l'année dans l'exécution du plan stratégique Everyday. La concentration spécifique sur :

- l'intégration de MediaMarkt Portugal, le développement de Weawenn et le développement de la politique services démontre l'ambition du Groupe de créer de la valeur en saisissant les opportunités de croissance externes et organiques et d'aller plus loin encore dans sa transformation tout en assurant une exécution de qualité pour ses clients ;
- le plan de performance, la gestion des coûts, et de la productivité met l'accent sur les actions indispensables pour atteindre nos objectifs de rentabilité ;
- la qualité du climat social demeure un enjeu majeur dans un contexte économique contraint, et la réussite de la communication autour des Jeux Olympiques marque l'ambition de Fnac Darty de promouvoir de manière forte et structurée le savoir-faire du Groupe en tant que leader européen de la distribution de biens culturels, de loisirs, de produits techniques et d'électroménager.

Ces objectifs qualitatifs correspondent pour partie à des ambitions chiffrées.

Chacun des critères économiques, financiers, d'expérience client ou de responsabilité sociale et environnementale est mesuré, par le conseil d'administration arrêtant les comptes annuels, sur la base des performances de l'ensemble de l'année concernée. Les critères qualitatifs sont évalués lors de ce même conseil sur la base de l'appréciation réalisée par le comité des nominations et des rémunérations.

		% de la rémunération fixe		
		Minimum	Cible	Maximum
Objectifs économiques et financiers (60 % du variable total)	Résultat opérationnel courant (ROC) Groupe	0,0 %	20,0 %	30,21 %
	Cash-flow libre (CFL) Groupe	0,0 %	20,0 %	30,21 %
	Chiffre d'affaires (CA) Groupe	0,0 %	20,0 %	30,21 %
Objectif lié à l'expérience client (10 % du variable total)	<i>Net Promoter Score</i> (NPS)	0,0 %	10,0 %	15,0 %
Objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale (10 % du variable total)	Réduction de la consommation d'énergie	0,0 %	5,0 %	7,5 %
	Engagement des salariés	0,0 %	5,0 %	7,5 %
Objectifs qualitatifs (20 % du variable total)	Intégration de MediaMarkt Portugal, le développement de Weawenn, le développement de la politique services	0,0 %	6,67 %	6,67 %
	Réalisation du plan de performance, la gestion des coûts, de la productivité	0,0 %	6,67 %	6,67 %
	Qualité du climat social, la réussite de la communication autour des Jeux Olympiques	0,0 %	6,67 %	6,67 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE		0,0 %	100,0 %	140,625 %

En cas de départ en cours d'année, la rémunération variable annuelle sera versée, en prenant en compte le temps de présence sur l'exercice considéré, et selon le niveau d'atteinte des conditions de performance.

Il est à noter que le bénéficiaire ne perdra pas ses droits à la rémunération variable annuelle, s'agissant de la partie en titres, en cas de décès ou d'invalidité correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale.

Conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, le conseil du 22 février 2024 a revu les conditions de conservation applicables aux dirigeants mandataires sociaux et a décidé que :

- les dirigeants mandataires sociaux conservent au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions une quantité minimale d'actions correspondant à 25 % des titres acquis définitivement (nets de charges et impôts, et des cessions nécessaires aux levées d'options) sur chacun des plans d'attributions gratuites d'actions et d'options qui leur sont attribués par le conseil à compter de leur date de nomination, étant précisé que les plans dont ils ont pu être bénéficiaires antérieurement en leur qualité de salarié ne sont pas visés ;
- toutefois, ce pourcentage serait abaissé à 10 % dès lors que la quantité d'actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux issues d'attributions gratuites d'actions et de levées d'options tous plans confondus représenterait un montant égal à deux fois leur rémunération fixe annuelle brute, qui constitue la quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, en application du paragraphe 24 du Code AFEP-MEDEF.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les dirigeants mandataires sociaux qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance prennent l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

Rémunération de long terme, options d'actions et actions de performance

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont éligibles aux plans d'intéressements long terme attribués par le conseil d'administration au même titre que les autres membres du comité exécutif. Les plans attribués aux mandataires sociaux exécutifs pourront prendre la forme de plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance, de plans débouclés en numéraire sous conditions de performance. Ces dispositifs ont pour objectif, notamment d'aligner plus étroitement les intérêts des mandataires sociaux exécutifs avec ceux des actionnaires.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la valeur d'attribution de ces plans telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2 est proportionnée à la partie fixe et variable annuelle. Elle est également déterminée par le conseil d'administration au regard des pratiques du marché.

Ainsi, la valorisation de la rémunération de long terme au moment de son attribution initiale pourra représenter au maximum 50 % de la rémunération globale (cette rémunération globale est égale à la somme de la rémunération fixe annuelle, de la rémunération variable maximum, et de la rémunération de long terme).

Ces plans ne comportent pas de période d'acquisition inférieure à trois ans.

L'acquisition de ces plans est soumise :

- à la réalisation d'une condition de présence à l'échéance, sauf circonstances exceptionnelles prévues par les règlements des plans, par exemple en cas de décès, invalidité, ou de changement de contrôle de la Société, étant précisé qu'en cas de cessation de leur mandat les plans attribués aux dirigeants mandataires sociaux en cours d'acquisition sont perdus, sauf décision expresse du conseil d'administration, justifiée par des circonstances particulières, de les maintenir en appliquant une réduction au prorata temporis du nombre de titres pouvant être encore acquis à l'échéance ;
- à la réalisation de plusieurs conditions de performance déterminées par le conseil d'administration, dont au moins :
 - une liée à un objectif de responsabilité sociale et environnementale de la Société,
 - une liée à un critère économique de la Société (indicateur lié au bilan et/ou au compte de résultat),
 - une liée à la performance boursière de la Société, à l'exception du cas des attributions d'options de souscriptions d'actions pour lesquelles la mise en place d'une condition liée à la performance boursière de la Société sera possible mais pas nécessaire dans la mesure où cette condition existe de manière intrinsèque, l'exercice des options de souscriptions nécessitant une croissance absolue du cours de l'action.

Les critères de performance, identiques à ceux qui sont retenus pour les plans attribués aux membres du comité exécutif du Groupe, sont exigeants. Ils ne permettent pas l'acquisition de ces plans en cas de non-atteinte d'un seuil de déclenchement. Ils sont mesurés sur une période couvrant les exercices concernés par les plans. La mesure peut varier en fonction des critères retenus et peut concerner une évolution de la performance entre le début du plan ou une période le précédant et la fin du plan. Lorsque la performance sur un critère est mesurée de manière relative par rapport à un indice ou un groupe de pairs, le seuil de performance au-dessous duquel aucune rémunération au titre du critère n'est due se situe soit à la médiane, soit à la moyenne de l'indice ou du groupe de comparaison.

Il est à noter qu'à titre exceptionnel, et comme cela a été précisé dans le communiqué du Groupe daté du 23 février 2024 relatif à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le conseil d'administration du 22 février sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations a décidé, en conformité avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF, de modifier la période de mesure d'un des critères des plans de rémunération de long terme attribués en 2021 et en 2022. La nature de cette modification ainsi que son rationnel sont présentés dans ce communiqué. Cette modification est soumise au vote de l'assemblée générale du 29 mai 2024 dans sa douzième résolution.

Les conditions de performance sont mesurées à l'issue de chaque plan selon les modalités prévues par les règlements de plans afin de permettre au conseil ou au mandataire social exécutif sur subdélégation du conseil de constater la réalisation des conditions d'acquisition de la rémunération de long terme (conditions de performance et conditions de présence).

En alignant dans le temps les intérêts des dirigeants et des actionnaires, en prévoyant des conditions de performances basées sur la performance boursière, qu'elle soit intrinsèque ou non au véhicule attribué, mais également sur des critères économiques, financiers ou de responsabilité sociale et environnementale définis en fonction des priorités stratégiques du Groupe, la rémunération variable de long terme contribue aux objectifs de la politique de rémunération. De plus, en précisant, conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, des règles de conservation au nominatif des titres acquis définitivement sur chacun des plans d'attributions gratuites d'actions et d'options, ce mode de rémunération favorise la pérennité de l'entreprise.

Rémunération exceptionnelle

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration ne prévoit d'octroyer une rémunération exceptionnelle aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs que lors de circonstances très particulières. Le versement de ce type de rémunération doit pouvoir être justifié par un événement tel que notamment la réalisation d'une opération majeure pour la Société, ou la mesure d'une surperformance, particulière, non mesurée dans le cadre de la rémunération variable annuelle. La valeur d'attribution de la rémunération exceptionnelle pourra représenter au maximum 100 % de la rémunération fixe annuelle et de la rémunération variable annuelle maximum. En tout état de cause, le versement de cette rémunération ne pourra intervenir qu'après approbation de l'assemblée générale conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce.

Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur

S'ils sont administrateurs de la Société, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent percevoir une rémunération à ce titre. Cette rémunération est déterminée, répartie et attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs dont ils font partie.

Les règles d'attribution de la rémunération allouée aux administrateurs sont précisées dans la section 3.3.1.4 du présent Document d'enregistrement universel.

Il est précisé à titre d'information que conformément à la politique de rémunération votée par les actionnaires à l'assemblée générale du 24 mai 2023, Monsieur Enrique Martinez perçoit une rémunération au titre de son mandat d'administrateur selon les règles applicables aux administrateurs.

Autres avantages

En l'absence de contrat de travail avec la Société, ou en cas de suspension du contrat de travail, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs bénéficient d'une assurance chômage propre aux mandataires sociaux non salariés, afin de pallier en partie l'absence d'un régime d'assurance chômage similaire à celui des salariés.

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs disposent d'un véhicule de société conformément à la politique automobile en cours au sein de la Société, et aux pratiques du marché.

Engagements

Indemnité de départ

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'une indemnité en cas de cessation de leur mandat dont le versement sera soumis au respect de critères de nature financière et le cas échéant de nature non financière contribuant aux objectifs de la politique de rémunération. Si un tel engagement était mis en place par le conseil d'administration, il respecterait les recommandations du Code AFEP-MEDEF notamment concernant le plafonnement de deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle) de l'indemnité.

Il est précisé que Monsieur Enrique Martinez ne bénéficie pas d'un tel engagement, ni au titre de son mandat de Directeur Général, ni au titre de son contrat de travail, suspendu lors de sa prise de fonction en juillet 2017.

En cas de cessation du contrat de travail un préavis de trois mois est prévu. Si la cessation est à l'origine du Directeur Général, aucune indemnité de départ n'est due. Si la cessation est à l'origine de la Société, une indemnité légale ou conventionnelle est prévue.

Engagement de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent être soumis à un engagement de non-concurrence limité à une période de deux ans à compter de la fin du mandat, en contrepartie duquel ils pourront percevoir, de manière échelonnée pendant sa durée, une indemnité compensatrice brute pouvant s'élever jusqu'à 80 % de la rémunération mensuelle fixe, avec faculté de renonciation du conseil d'administration.

L'engagement de non-concurrence s'inscrit dans les recommandations du Code AFEP-MEDEF prévoyant un plafonnement de deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle), commun avec une éventuelle indemnité de départ.

De plus, le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Dans ce cadre, Monsieur Enrique Martinez est soumis à un engagement de non-concurrence, sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels, électroniques et électroménagers pour le grand public dans les pays où opère le Groupe. Cet engagement de non-concurrence est limité à une période de deux ans à compter de la fin de son mandat. En contrepartie de cet engagement, Monsieur Enrique Martinez percevra, de manière échelonnée pendant sa durée, une indemnité compensatrice brute s'élevant à 70 % de sa rémunération mensuelle fixe, pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat. Le conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 18 mai 2018 dans le cadre de la cinquième résolution et a fait l'objet d'un avenant approuvé par l'assemblée générale du 23 mai 2019 afin de le mettre en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Régime de retraite supplémentaire

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies.

Dans ce cadre, Monsieur Enrique Martinez est affilié au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, article 83 du Code général des impôts, dont bénéficie l'ensemble des cadres des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat, dans les mêmes conditions et selon les mêmes règles que pour ces derniers.

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 18 mai 2018 dans le cadre de la cinquième résolution.

Régime de prévoyance

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'un régime de prévoyance.

Dans ce cadre, Monsieur Enrique Martinez est affilié au régime de prévoyance (frais de santé, décès, incapacité et invalidité), dont bénéficie l'ensemble des salariés des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat, dans les mêmes conditions et selon les mêmes règles que pour ces derniers.

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 18 mai 2018 dans le cadre de la cinquième résolution.

3.3.1.4 / Politique de rémunération des membres du conseil d'administration

Rémunération allouée aux membres du conseil d'administration

Le mandat des administrateurs est conclu pour une durée maximale de quatre ans. Les administrateurs sont révocables à tout moment par l'assemblée générale.

L'assemblée générale détermine le montant global de la rémunération allouée aux membres du conseil d'administration.

L'assemblée générale du 24 mai 2023 a fixé à 550 000 euros la somme fixe annuelle à allouer aux administrateurs afin de tenir compte de l'importance croissante du rôle du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale dans la gouvernance de l'entreprise et de la responsabilité des administrateurs qui y siègent.

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration a fixé la politique de rémunération des membres du conseil d'administration qui est soumise, conformément à la réglementation, au vote de la prochaine assemblée. Cette politique consiste en la répartition de la rémunération allouée aux administrateurs en fonction de la présence effective des membres aux réunions du conseil et des comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice concerné.

Les critères de répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'assemblée générale aux membres du conseil ont été fixés par le conseil sur proposition du comité des nominations et des rémunérations et sont les suivants :

- une somme de 320 000 euros est affectée aux membres du conseil d'administration ;
- cette somme est décomposée en une part fixe équivalente à 30 % et une part variable équivalente à 70 %, cette dernière part étant attribuée en fonction de la présence des membres aux réunions du conseil d'administration ;
- le solde de 230 000 euros est affecté aux membres des comités spécialisés, et réparti comme suit : 90 000 euros au comité d'audit, 70 000 euros au comité des nominations et des rémunérations et 70 000 euros au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Ces parts sont attribuées en fonction de la présence des membres aux comités ;

- le Président du conseil d'administration et les Présidents des comités disposent par présence à chaque réunion d'une majoration de 50 % ;
- aucune rémunération spécifique n'est affectée aux membres du comité stratégique, ces derniers étant par ailleurs membres du conseil d'administration et, à l'exclusion du dirigeant mandataire social exécutif, Président du conseil ou des comités spécialisés ;
- en cas de tenue de réunions conjointes à deux comités (audit et responsabilité sociale, environnementale et sociétale), la règle de calcul de la rémunération est la suivante :
 - lorsqu'aucun membre d'un comité n'est à la fois au comité d'audit et au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, chaque membre est rémunéré par son comité comme une réunion distincte,
 - lorsque tous les membres sont à la fois au comité d'audit et au comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, chaque membre est rémunéré à 50 % par chaque comité,
 - lorsqu'un ou plusieurs administrateur(s) (mais pas tous les administrateurs) est membre des deux comités, la rémunération de chacun est basée sur le montant à la réunion le plus élevé des deux comités. Les administrateurs appartenant à un seul comité sont rémunérés par leur comité. Les administrateurs appartenant aux deux comités sont rémunérés à 50 % par chaque comité,
 - dans chacun des cas, la rémunération des deux Présidents est majorée de 50 %.

La part de la rémunération calculée mais non versée aux administrateurs qui abandonneraient leur rémunération n'est pas réallouée aux autres administrateurs.

Conformément à l'article 7 de son règlement intérieur, le conseil d'administration peut allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés et qui seront dès lors soumis au régime des conventions réglementées.

Par ailleurs, il est précisé que certains administrateurs peuvent percevoir une rémunération au titre d'un contrat de travail dans les conditions prévues par la réglementation, notamment les administrateurs représentant les salariés dont le contrat de travail est à durée indéterminée.

3.3.2 / Informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce pour chaque mandataire social de la Société

Il est précisé que la rémunération totale du Président et du Directeur Général respecte la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 24 mai 2023 dans ses résolutions 14 et 15.

Les informations visées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et mentionnées ci-après pour chaque mandataire social sont soumises au vote de la prochaine assemblée dans le cadre d'une résolution globale. En outre, les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre de l'exercice 2023 au Président du conseil d'administration et au Directeur Général mentionnés ci-après feront l'objet pour chacun d'une résolution spécifique soumise au vote de l'assemblée générale conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

3.3.2.1 / Rémunérations et avantages du Président du conseil d'administration

La Société est une société anonyme à conseil d'administration, pour laquelle les fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général sont dissociées et exercées respectivement par Monsieur Jacques Veyrat et Monsieur Enrique Martinez depuis le 17 juillet 2017.

Monsieur Jacques Veyrat n'est titulaire d'aucun contrat de travail.

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 23 février 2023, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a revu et arrêté les éléments de rémunération concernant son Président, Monsieur Jacques Veyrat.

Les montants attribués présentés correspondent à l'ensemble des rémunérations attribuées à Monsieur Jacques Veyrat au titre

de chacun des exercices mentionnés, quelle que soit la date de versement. Les montants versés correspondent à l'intégralité des rémunérations perçues par Monsieur Jacques Veyrat au cours de chacun des exercices mentionnés.

Ces éléments de rémunération ont été déterminés conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 24 mai 2023 dans sa quatorzième résolution.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2023, la rémunération annuelle fixe du Président du conseil d'administration a été fixée à 200 000 euros bruts, inchangée depuis 2017. Le montant versé au cours et attribué au titre de 2023 s'élève à 200 000 euros bruts.

Pour rappel, en 2022, le montant attribué au titre de cette année-là et versé s'est élevé à 200 000 euros bruts.

Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 17 juillet 2017, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, a décidé que Monsieur Jacques Veyrat, bénéficiant désormais d'une rémunération fixe annuelle en qualité de Président, n'aurait plus droit à une rémunération au titre de son mandat d'administrateur à compter de sa nomination. Monsieur Jacques Veyrat n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur au titre de 2023.

Le Président du conseil d'administration n'a perçu aucune rémunération d'une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions de performance attribuées au Président du conseil d'administration

Tableau n° 1 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

Jacques VEYRAT Président du conseil d'administration	Exercice 2022	Exercice 2023
Rémunérations brutes attribuées au titre de l'exercice	200 000 €	200 000 €
Valorisation de la rémunération variable pluriannuelle attribuée au cours de l'exercice	n. a.	n. a.
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ^(a)	n. a.	n. a.
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ^(b)	n. a.	n. a.
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n. a.	n. a.
TOTAL	200 000 €	200 000 €

(a) Aucune option n'a été attribuée en 2022 et en 2023.

(b) Aucune action de performance n'a été attribuée en 2022 et en 2023.

Tableau récapitulatif des rémunérations du Président du conseil d'administration

Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

Jacques VEYRAT Président du conseil d'administration	Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	200 000 €	200 000 €	200 000 €	200 000 €
Rémunération variable annuelle	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Rémunération variable pluriannuelle	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Rémunération exceptionnelle	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Avantages en nature	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Retraite supplémentaire	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Prévoyance	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
TOTAL	200 000 €	200 000 €	200 000 €	200 000 €

Synthèse des avantages du Président du conseil d'administration

Tableau n° 11 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

Jacques VEYRAT Président du conseil d'administration	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Date début mandat : 18/07/2017								
Date fin mandat : assemblée générale 2025		X		X		X		X

3.3.2.2 / Rémunérations et avantages du Directeur Général

Compte tenu de l'ancienneté en 2017 de Monsieur Enrique Martinez dans le Groupe (19 ans), et de sa situation d'impatrié, le conseil d'administration lors de sa réunion du 17 juillet 2017, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de suspendre le contrat de travail de Monsieur Enrique Martinez pour la durée de son mandat social.

Le conseil d'administration lors de sa réunion du 23 février 2023, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a revu et arrêté les éléments de rémunération annuelle, fixe et variable, concernant son Directeur Général, Monsieur Enrique Martinez.

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

Ces éléments de rémunération ont été déterminés conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 24 mai 2023 dans sa quinzième résolution.

Cette section présente les rémunérations et avantages versés au cours et attribués au titre de l'exercice écoulé à Monsieur Enrique Martinez au titre de son mandat de Directeur Général.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2023, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général a été fixée à 750 000 euros bruts, inchangée depuis 2019. Le montant versé au cours et attribué au titre de 2023 s'élève à 750 000 euros bruts.

Pour rappel, en 2022, le montant attribué et versé au titre de cette année-là s'est élevé à 750 000 euros bruts.

Rémunération variable annuelle

Les critères du variable individuel de l'année 2023 sont précisés dans la section 3.3.1.3 du présent Document d'enregistrement universel 2022.

Chacun des critères composant la rémunération variable du mandataire social (économiques, financiers, ou de responsabilité sociale et environnementale) est mesuré, par le conseil d'administration arrêtant les comptes annuels, sur la base des performances de l'ensemble de l'année concernée. Les critères qualitatifs sont évalués lors de ce même conseil sur la base de l'appréciation réalisée par le comité des nominations et des rémunérations.

Appréciation

Objectifs économiques et financiers (60 % du variable total)	Résultat opérationnel courant (ROC) Groupe (20 % du variable total)	Dans un contexte inflationniste, l'objectif cible de résultat opérationnel courant en 2023 n'a pas été atteint compte tenu d'une légère baisse de l'activité et de la hausse des coûts non intégralement compensés par les plans de performance. Ainsi l'objectif est atteint à 85,35 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 51,22 % de la rémunération maximum attachée à ce critère.
	Cash-flow libre (CFL) Groupe (20 % du variable total)	Avec 180,1 millions d'euros, le Groupe a généré un cash-flow libre lui permettant de confirmer son objectif de 500 millions d'euros cumulés sur la période 2021-2024. L'objectif de cash-flow libre en 2023 a été atteint. Le résultat, en hausse par rapport à 2022, se situe entre la cible et l'objectif maximum. Ainsi l'objectif est atteint à 112,56 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 80,10 % de la rémunération maximum attachée à ce critère.
	Chiffre d'affaires (CA) Groupe (20 % du variable total)	Avec un chiffre d'affaires quasi stable en 2023 par rapport à 2022, le Groupe a démontré à nouveau sa capacité à surperformer le marché dont les volumes ont baissé par rapport à 2022 dans un contexte d'inflation élevé. Malgré cela l'objectif de chiffre d'affaires en 2023 n'a pas été atteint. Le résultat se situe entre l'objectif seuil et l'objectif cible. Ainsi l'objectif est atteint à 96,03 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 50,48 % de la rémunération maximum attachée à ce critère.
Objectif lié à l'expérience client (10 % du variable total)	<i>Net Promoter Score</i> (NPS) (10 % du variable total)	À nouveau en forte croissance par rapport à 2022, l'objectif de <i>Net Promoter Score</i> a été dépassé. Le résultat se situe entre la cible et l'objectif maximum. Ainsi l'objectif est atteint à 102,79 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 95 % de la rémunération maximum attachée à ce critère.
Objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale (10 % du variable total)	Réduction de la consommation d'énergie du Groupe (5 % du variable total)	L'objectif de réduction de la consommation d'énergie du Groupe a été largement dépassé en 2023 et se situe au-dessus du plafond. Ainsi l'objectif est atteint à 300 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 100 % de la rémunération maximum attachée à ce critère.
	Engagement des salariés (5 % du variable total)	L'objectif lié à l'engagement des salariés a été dépassé avec une nouvelle progression de l'indicateur mesuré auprès des salariés. Ces résultats sont les fruits de l'analyse des résultats mensuels des sondages effectués auprès des salariés du Groupe et des actions concrètes qu'ils permettent. Le résultat se situe au-dessus du plafond. Ainsi l'objectif est atteint à 104,57 % et le pourcentage de rémunération au titre de ce critère est de 100 % de la rémunération maximum attachée à ce critère.
Objectifs qualitatifs (20 % du variable total)	Exécution du plan Everyday avec des critères recentrés sur : développement de la politique services ; réalisation du plan de performance ; (10 % du variable total)	Le conseil d'administration, tenant compte des recommandations du comité des nominations et des rémunérations a reconnu l'excellente qualité du travail effectué par Monsieur Enrique Martinez sur l'ensemble des éléments attachés au 1 ^{er} critère qualitatif. Le conseil a noté en ce qui concerne le développement de la politique services : <ul style="list-style-type: none"> ■ la hausse du nombre d'abonnés Darty Max à 1,1 millions contre 800 000 un an plus tôt, et une baisse du churn démontrant l'augmentation du niveau de satisfaction de ces clients sur cette offre de services ; ■ le lancement de Fnac Vie Digitale avec un démarrage prometteur. Concernant le plan de performance, ses objectifs d'économie ont été dépassés de 21 %.
	Qualité du climat social (10 % du variable total)	En ce qui concerne le 2 ^e critère qualitatif, le conseil a relevé le bon climat social développé en 2023 qui s'est encore traduit notamment par la signature de nombreux accords au sein du groupe, dont les accords NAO dans un contexte de forte inflation et de tension sur le pouvoir d'achat. En outre, il a observé l'évolution positive du e-NPS (mesure mensuelle de la satisfaction des collaborateurs) en progression à nouveau sur 2023.

TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE

Poids des critères en % de la rémunération fixe			Réalisé		Montant (en euros)
Min	Cible	Max	Réalisé	Rémunération en % du max sur le critère	
0,0 %	20,0 %	33,3 %	170,7 M€	51,22 %	128 025
0,0 %	20,0 %	33,3 %	180,1 M€	80,10 %	200 237
0,0 %	20,0 %	33,3 %	7 874,7 M€	50,48 %	126 198
0,0 %	10,0 %	15,0 %	62,7	95,0 %	106 875
0,0 %	5,0 %	7,5 %	-15 %	100,0 %	56 250
0,0 %	5,0 %	7,5 %	73,2 %	100,0 %	56 250
0,0 %	10,0 %	10,0 %		100,0 %	75 000
0,0 %	10,0 %	10,0 %		94,0 %	70 500
0,0 %	100,0 %	150,0 %		72,83 %	819 335

Le taux d'atteinte global du variable 2023 est de 72,83 % du potentiel maximum et le montant attribué au titre de 2023 s'élève à 819 335 euros bruts. Ce montant correspond à une acquisition de 23 965 actions sur les 32 906 actions attribuées par le conseil d'administration du 24 mai 2023 en vue de permettre le versement en actions de la rémunération variable annuelle 2023. Pour mémoire, cette attribution d'actions a été valorisée avec un cours de référence de 34,189 euros, soit la moyenne des 20 cours de clôture précédant le conseil d'administration du 24 mai 2023.

Les actions de performance qui seront ainsi acquises seront soumises à une obligation de conservation de 2 ans pour leur intégralité, puis d'un minimum de titres jusqu'à la cessation de fonction conformément aux obligations de conservation et de détention d'actions applicables aux mandataires sociaux.

En effet, le Directeur Général devra se conformer à l'obligation de conservation prévue par le conseil d'administration qui, conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, a décidé lors de sa séance du 23 février 2023 et revue dans sa séance du 22 février 2024 que :

- les dirigeants mandataires sociaux conservent au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions une quantité minimale d'actions correspondant à 25 % des titres acquis définitivement (nets de charges et impôts, et des cessions nécessaires aux levées d'options) sur chacun des plans d'attributions gratuites d'actions et d'options qui leur sont attribués par le conseil à compter de leur date de nomination, étant précisé que les plans dont ils ont pu être bénéficiaires antérieurement en leur qualité de salarié ne sont pas visés ;
- toutefois, ce pourcentage serait abaissé à 10 % (au lieu de 5 % auparavant), tel que cela résulte de la décision du conseil d'administration en date du 23 février 2023, dès lors que la quantité d'actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux issues d'attributions gratuites d'actions et de levées d'options tous plans confondus représenterait un montant égal à deux fois leur rémunération fixe annuelle brute, qui constitue la quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, en application du paragraphe 23 du Code AFEP-MEDEF.

Enfin, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, Monsieur Enrique Martinez a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de son risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

Il est du reste précisé qu'à la connaissance de la Société aucun instrument de couverture n'a été mis en place par Monsieur Enrique Martinez tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable annuelle sous forme d'actions gratuites est conditionné

à l'approbation par l'assemblée générale du 29 mai 2024 des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre de l'exercice 2023 à Monsieur Enrique Martinez.

Pour rappel, le taux d'atteinte global de la rémunération variable attribuée au titre de 2022 était de 56,93 % du potentiel maximum et le montant attribué au titre du mandat de Directeur Général en 2022 s'élevait à 640 455 euros bruts.

Conformément aux résolutions approuvées par l'assemblée générale du 24 mai 2023 et traitant d'une part de la politique de rémunération du Directeur Général et/ou de tout autre dirigeant mandataire social exécutif, et d'autre part des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général, le conseil d'administration de Fnac Darty lors de sa réunion du 24 mai 2023 a attribué à ce dernier :

- 18 733 actions au titre de la rémunération variable annuelle 2022 dont le versement est effectué en actions et non pas en numéraire.

L'acquisition définitive de ces actions aura lieu à l'issue d'une période d'acquisition d'un an conformément à la description du plan faite dans la section 3.3.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

Rémunération de long terme, options d'actions et actions de performance

Le Directeur Général est éligible aux plans d'intéressements long terme attribués par le conseil d'administration pouvant prendre la forme de plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance, ou de plans débouclés en numéraire sous conditions de performance.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la valeur d'attribution de ces plans telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2 est proportionnée à la partie fixe et variable annuelle, et est plafonnée pouvant représenter au maximum 50 % de la rémunération globale (cette rémunération globale est égale à la somme de la rémunération fixe annuelle, de la rémunération variable maximum, et de la rémunération de long terme), conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 24 mai 2023 dans sa quinzième résolution. Elle est déterminée par le conseil d'administration au regard des pratiques du marché conformément à la politique de rémunération votée par l'assemblée générale.

Actions de performance attribuées durant l'exercice au Directeur Général

Le conseil d'administration du 24 mai 2023, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et conformément à l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale du 24 mai 2023 dans sa 31^e résolution à caractère extraordinaire, a décidé la mise en œuvre d'un dispositif de rémunération de long terme sous forme d'attributions gratuites d'actions de performance.

Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (24 mai 2023 – 23 mai 2026) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition. Les acquisitions seront subordonnées :

- pour 25 %, à la réalisation de conditions de performance boursière mesurées en 2026 par les deux critères suivants représentant chacun 12,5 % du plan :
 - le *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à un panel de sociétés du secteur de la distribution grand public, apprécié en prenant en compte la performance boursière entre le début du plan (les 60 jours de bourse précédant le 1^{er} mai 2023) et le terme du plan (les 60 jours de bourse précédant le 1^{er} mai 2026),
 - la croissance du cours de bourse de la Société appréciée de manière identique au critère précédant, mais de manière absolue, sans comparaison avec un panel de sociétés ;
- pour 50 %, à la réalisation de conditions de performance financière mesurées en 2026 par les deux critères suivants représentant chacun 25 % du plan :
 - le cash-flow libre apprécié en prenant en compte le cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2023 à 2025,
 - le chiffre d'affaires apprécié en prenant en compte le chiffre d'affaires moyen du Groupe des exercices 2023 à 2025 ;
- pour 25 %, à la réalisation de conditions de performance liées à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise mesurées en 2026 par les deux critères suivants représentant chacun 12,5 % du plan :
 - le score de durabilité apprécié en prenant en compte le score de durabilité moyen du Groupe des exercices 2023 à 2025,

- la réduction des émissions de CO₂ appréciée en prenant en compte le niveau des émissions de CO₂ du Groupe en 2025 comparé au niveau des émissions en 2019.

Ces deux derniers critères, présentés dans la déclaration de performance extra-financière, audités en assurance raisonnable, font partie intégrante de la stratégie du Groupe. Ils démontrent l'importance que revêtent pour Fnac Darty les enjeux climatiques.

À l'échéance du 24 mai 2026, 73 175 actions peuvent être ainsi acquises. La valorisation des montants bruts à la date d'attribution tel que retenu dans le cadre d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition des actions gratuites attribuées en 2023 est de 1 875 000 euros. Cette valorisation, pour les éléments de marché, a été calculée selon la méthode Black & Scholes avec les paramètres suivants : un cours de Bourse de référence égal à 33,56 euros par action (cours du premier jour d'acquisition, le 24 mai 2023), une volatilité de 34 % et au taux sans risque swap Euribor. Pour les éléments hors marché, la valorisation a été calculée sur la meilleure estimation de réalisation des conditions de performance futures.

Chaque condition de performance est mesurée à la fin du plan. Chaque critère de performance a un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune action liée à ce critère n'est acquise. En ce qui concerne le critère de TSR relatif, l'objectif cible pour la Société est de se situer dans le premier quartile. De plus, aucune action n'est acquise en cas de performance inférieure à la performance médiane du panel de sociétés du secteur de la distribution grand public durant la période mesurée.

Les conditions de performance du plan d'actions de performance sont détaillées ci-dessous :

	Poids du critère	Par critère, % actions acquises sous le seuil	Par critère, % actions acquises au seuil	Par critère, % actions acquises à la cible	Objectif seuil	Objectif cible
TSR relatif	12,50 %	0,00 %	6,25 %	12,50 %	Médiane	1 ^{er} quartile
Croissance du cours de bourse	12,50 %	0,00 %	0,00 %	12,50 %	0,00 %	Cible
Cash-flow libre	25,00 %	0,00 %	12,50 %	25,00 %	80 % de la cible	Cible
Chiffre d'affaires	25,00 %	0,00 %	12,50 %	25,00 %	98 % de la cible	Cible
Score de durabilité	12,50 %	0,00 %	6,25 %	12,50 %	94 % de la cible	Cible
Réduction des émissions de CO ₂	12,50 %	0,00 %	6,25 %	12,50 %	80 % de la cible	Cible
Somme	100,00 %	0,00 %	43,75 %	100,00 %		

Panel du TSR : Kingfisher, Currys, Best Buy, WH Smith, Carrefour, Casino, Maison du monde, Ceconomy, Fnac Darty.

Actions de performance attribuées durant l'exercice

Tableau n° 6 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Plan n° 10 2023	73 175	1 875 000 €	23/05/2026	25/05/2026	TSR Relatif Croissance du cours de bourse Cash-flow libre Chiffre d'affaires RSE Score de durabilité RSE Réduction des émissions de CO ₂

Actions de performance attribuées définitivement durant l'exercice au Directeur Général

Pour rappel, en 2020, 76 997 actions gratuites à l'échéance du 27 mai 2023 ont été attribuées à Monsieur Enrique Martinez dans le cadre du Plan n° 5 2020 mentionné dans le tableau n° 9 AFEP-MEDEF.

L'acquisition définitive de ces actions gratuites est subordonnée :

- pour 30 % à une condition de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF 120 ;
- pour 50 % à une condition de performance liée à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre ; et
- pour 20 % à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe.

Le TSR est mesurée en 2023 au titre de la période 2020-2022 pour l'ensemble de la période. Le niveau moyen de cash-flow libre est apprécié en 2023 après la publication des résultats annuels du Groupe 2023 en prenant en compte la moyenne du cash-flow généré par le Groupe lors des exercices 2020, 2021 et 2022 pour l'ensemble de la période, et la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est appréciée en prenant en compte la moyenne des notations extra-financières du Groupe de 2020, 2021 et 2022 pour l'ensemble de la période.

Chaque condition de performance est mesurée à la fin du plan en prenant en compte la performance sur l'ensemble de la période. Chaque critère de performance a un seuil de déclenchement au-dessous duquel aucune action liée à ce critère n'est acquise.

L'acquisition définitive de ces actions gratuites comportant une tranche unique est soumise par ailleurs à une condition de présence de trois ans (28 mai 2020 – 27 mai 2023).

Le *Total Shareholder Return* (TSR) a été mesuré en 2023 au titre de la période 2020-2022. Avec une 98^e place, l'objectif pour cette période n'a pas été atteint. L'objectif cible pour la Société était de se situer entre la première et la 35^e place du SBF 120. Le résultat se situe en dessous du seuil de déclenchement. Ainsi le taux d'acquisition est de 0 % pour ce critère.

Le niveau moyen de cash-flow libre a été apprécié en 2023 sur les exercices 2020, 2021 et 2022. Avec un cash-flow libre moyen sur la période de 121,5 millions d'euros, l'objectif mesuré en 2023 a été totalement atteint. Le résultat se situe au-dessus de l'objectif cible. Ainsi le taux d'acquisition est de 100 % pour ce critère.

La moyenne des notes extra-financières du Groupe obtenues en 2020, 2021 et 2022 a été appréciée en 2023. Avec une note moyenne sur la période de 54,3, l'objectif mesuré a été totalement atteint. Le résultat se situe au-dessus de l'objectif cible. Ainsi le taux d'acquisition est de 100 % pour ce critère.

Compte tenu du poids relatif de chaque critère, Monsieur Enrique Martinez a acquis 70 % des actions gratuites initialement attribuées en 2020, soit 53 899 actions pour une valeur brute d'acquisition de 1 805 616,50 euros, valorisées à 33,50 euros par action, cours d'ouverture de Fnac Darty du 29 mai 2023.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice

Tableau n° 7 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Pourcentage d'actions initialement attribuées et acquises définitivement compte tenu des conditions de performance
Plan n° 5 2020	53 899	70 %

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, Monsieur Enrique Martinez a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de son risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

Il est du reste précisé qu'à la connaissance de la Société aucun instrument de couverture n'a été mis en place par Monsieur Enrique Martinez tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions du Directeur Général

Tableau n° 8 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

Information sur les options de souscription ou d'achat	
	Plan n° 1 2018 ^(a)
Date d'assemblée	17/06/2016
Date du conseil d'administration	18/05/2018
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	97 438
Enrique Martinez	41 766
Point de départ d'exercice des options	
1 ^{re} tranche	18/05/2020
2 ^e tranche	18/05/2021
Date d'expiration	
1 ^{re} tranche	17/05/2021
2 ^e tranche	17/05/2022
Prix de souscription ou d'achat	89,43 € (moyenne des 20 cours de clôture de l'action Fnac Darty précédant le 18 mai 2018)
Modalités d'exercice	Entre le 18/05/2020 et le 17/05/2021 pour la 1 ^{re} tranche et entre le 18/05/2021 et le 17/05/2022 pour la 2 ^e tranche
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2023	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	97 438
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	-

(a) Compte tenu des conditions de performance, 47,1 % des options initialement attribuées dans le cadre du plan 2018 au titre de la première tranche ont été définitivement acquises mais n'ont pu être exercées sur la période compte tenu du cours de l'action Fnac Darty. Aucune option au titre de la deuxième tranche n'a été acquise.



Historique des attributions d'actions de performance du Directeur Général

Tableau n° 9 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et Tableau 10 selon la position recommandation AMF n° 2021-02

Information sur les actions de performance

	Plan n° 1 2017 ^(a)	Plan n° 2 2018 ^(b)	Plan n° 3 2019 ^(c)
Date d'assemblée	17/06/2016	17/06/2016	17/06/2016
Date du conseil d'administration	15/12/2017	18/05/2018	23/05/2019
Nombre de bénéficiaires initial	39	167	210
Nombre total d'actions attribuées à l'ensemble des bénéficiaires dont le nombre attribué à :	92 500	109 817	214 449
Enrique Martinez	15 391	9 983	-
Date d'acquisition des actions	02/03/2020	17/05/2020 pour la 1 ^{re} tranche (66,67 %) et 17/05/2021 pour la 2 ^e tranche (33,33 %)	22/05/2021 pour la 1 ^{re} tranche (33,33 %) et 22/05/2022 pour la 2 ^e tranche (66,67 %)
Date de fin de période de conservation	02/03/2020	17/05/2020 pour la 1 ^{re} tranche (66,67 %) et 17/05/2021 pour la 2 ^e tranche (33,33 %)	22/05/2021 pour la 1 ^{re} tranche (33,33 %) et 22/05/2022 pour la 2 ^e tranche (66,67 %)
Conditions de performance	Pour 20 % des actions, la condition est basée sur la performance boursière de l'action Fnac Darty (TSR) Pour 40 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un niveau de synergies Pour 40 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un niveau de résultats (ROC)	Pour 30 % des actions, la condition est basée sur la performance boursière de l'action Fnac Darty (TSR) Pour 70 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un niveau de résultats (ROC)	Pour 30 % des actions, la condition est basée sur la performance boursière de l'action Fnac Darty (TSR) Pour 50 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre (CFL) Pour 20 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un critère RSE (amélioration de la notation extra-financière Vigeo)
Nombre d'actions acquises au 31/12/2023	50 580	32 432	130 575
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	41 920	77 385	83 874
Actions de performance restantes en fin d'exercice	-	-	-

(a) Compte tenu des conditions de performance, 62,2 % des actions initialement attribuées dans le cadre du plan 2017 ont été définitivement acquises.

(b) Compte tenu des conditions de performance, 47,1 % des actions initialement attribuées dans le cadre du plan 2018 au titre de la première tranche ont été définitivement acquises et aucune action au titre de la deuxième tranche n'a été acquise.

(c) Compte tenu des conditions de performance, 70 % des actions initialement attribuées dans le cadre du plan 2019 au titre de la première tranche et de la deuxième tranche ont été définitivement acquises.

(d) Compte tenu des conditions de performance, 70 % des actions initialement attribuées dans le cadre du plan 2019 ont été définitivement acquises.

(e) Compte tenu des conditions de performance, 70 % des actions initialement attribuées dans le cadre du plan 2020 ont été définitivement acquises.

Information sur les actions de performance

Plan n° 4 2019 ^(d)	Plan n° 5 2020 ^(e)	Plan n° 6 2021	Plan n° 7 2022	Plan n° 8 2023
17/06/2016	23/05/2019	28/05/2020	28/05/2020	24/05/2023
23/05/2019	28/05/2020	27/05/2021	18/05/2022	24/05/2023
1	231	176	173	229
31 752	616 496	244 660	297 105	436 799
31 752	76 997	39 911	48 316	73 175
22/05/2022	27/05/2023	26/05/2024	17/05/2025	25/05/2026
22/05/2022	27/05/2023	26/05/2024	17/05/2025	25/05/2026
Pour 30 % des actions, la condition est basée sur la performance boursière de l'action Fnac Darty (TSR)	Pour 30 % des actions, la condition est basée sur la performance boursière de l'action Fnac Darty (TSR)	Pour 30 % des actions, la condition est basée sur la performance boursière de l'action Fnac Darty (TSR)	Pour 25 % des actions, la condition est basée sur la performance boursière de l'action Fnac Darty (TSR)	Pour 25 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte de deux critères boursiers (12,5 % lié au TSR et 12,5 % lié à la croissance du cours de bourse de l'action Fnac Darty)
Pour 50 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre (CFL)	Pour 50 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre (CFL)	Pour 50 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre (CFL)	Pour 50 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre (CFL)	Pour 50 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte de deux critères financiers (25 % lié à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre (CFL) et 25 % lié à l'atteinte d'un niveau de chiffre d'affaires (CA))
Pour 20 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un critère RSE (amélioration de la notation extra-financière Vigeo)	Pour 20 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un critère RSE (amélioration de la notation extra-financière Vigeo)	Pour 20 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte d'un critère RSE (amélioration de la notation extra-financière Vigeo)	Pour 25 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte de deux critères RSE (15 % liés à l'amélioration du score de durabilité et 10 % liés à la réduction des émissions de CO ₂)	Pour 25 % des actions, la condition est basée sur l'atteinte de deux critères RSE (12,5 % lié à l'amélioration du score de durabilité et 12,5 % lié à la réduction des émissions de CO ₂)
22 227	371 109	-	-	-
9 525	245 387	30 563	16 283	3 574
-	-	214 097	280 822	433 225

Avantages en nature et divers

Monsieur Enrique Martinez bénéficie d'un véhicule de société, conformément à la politique automobile en cours au sein de la Société, et aux pratiques du marché, qui représente en 2023 un avantage en nature d'un montant de 4 847 euros (valorisation comptable). Ce montant s'élevait à 4 709 euros au titre de 2022.

Monsieur Enrique Martinez bénéficie également d'une assurance chômage propre aux mandataires sociaux non salariés, pour laquelle des cotisations ont été réglées au titre de l'année 2023 d'un montant de 14 273 euros. Ces cotisations sont soumises à charges sociales et patronales et sont donc traitées comme avantages en nature. En 2022, les cotisations versées au titre de l'assurance chômage s'élevaient à 13 347 euros.

Régime de retraite supplémentaire

Le conseil d'administration a autorisé l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, article 83 du Code général des impôts, dont bénéficie l'ensemble des cadres des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat.

Les montants des cotisations au titre de 2023 et 2022 s'élèvent respectivement à 12 111 euros et 11 325 euros.

Régime de prévoyance

Le conseil d'administration du 17 juillet 2017 a autorisé l'affiliation de Monsieur Enrique Martinez au régime de prévoyance dont bénéficie l'ensemble des salariés des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat.

Les montants des cotisations payées par l'entreprise au titre de 2023 et 2022 s'élèvent respectivement à 10 435 euros et 9 705 euros.

Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur

À l'occasion du renouvellement de son mandat proposé au vote des actionnaires à l'assemblée générale du 24 mai 2023, le conseil d'administration du 23 février 2023, sur recommandation du comité des rémunérations, a décidé de permettre à Monsieur Enrique Martinez de percevoir une rémunération au titre de son mandat d'administrateur conformément aux règles susmentionnées applicables aux administrateurs. Cette rémunération permet de prendre en compte la qualité des travaux de l'intéressé au sein du conseil d'administration et se justifie au regard du renouvellement de son mandat.

Monsieur Enrique Martinez a donc perçu 31 562 euros au titre de son mandat d'administrateur au titre de 2023.

Rémunération globale

Les montants versés en 2023 et 2022 de la rémunération globale et des éléments qui la composent comme détaillés ci-dessus, s'élèvent respectivement à 1 432 121 euros et 1 845 867 euros, dont une rémunération fixe de 750 000 euros pour chaque année, une rémunération variable annuelle respectivement de 640 455 euros (au titre de 2022) et de 1 056 782 euros (au titre de 2021), les avantages en nature et divers respectivement de 19 120 euros et de 18 055 euros, les cotisations du régime de retraite supplémentaire respectivement de 12 111 euros et de 11 325 euros et enfin les cotisations de l'entreprise du régime de prévoyance respectivement de 10 435 euros et de 9 705 euros. Par ailleurs, le montant attribué en 2023 et à verser en 2024 sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale, au titre de la rémunération variable annuelle, est de 819 335 euros.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions de performance attribuées au Directeur Général

Tableau n° 1 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

Enrique MARTINEZ Directeur Général	Exercice 2022	Exercice 2023
Rémunérations brutes attribuées au titre de l'exercice	1 429 450 € ^(b)	1 642 563 € ^(c)
SOUS-TOTAL RÉMUNÉRATION BRUTE DUE AU TITRE DE L'EXERCICE	1 429 450 €	1 642 563 €
Valorisation de la rémunération variable pluriannuelle attribuée au cours de l'exercice	n. a.	n. a.
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ^(a)	n. a.	n. a.
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 599 984 € ^(d)	1 875 000 € ^(d)
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n. a.	n. a.
TOTAL RÉMUNÉRATION BRUTE ET ATTRIBUTION DE TITRES SOUMIS À CONDITIONS DE PERFORMANCE ET DE PRÉSENCE	3 029 524 €	3 517 563 €

(a) Aucune option n'a été attribuée en 2022 et en 2023.

(b) Incluant la rémunération variable versée sous forme d'attribution gratuite d'actions, à savoir : 18 733 actions attribuées le 24 mai 2023 au titre de la rémunération variable annuelle 2022, correspondant à 640 455 euros, dont l'attribution définitive interviendra le 24 mai 2024 (avec une obligation de conservation de 2 ans).

(c) Incluant la rémunération variable versée sous forme d'attribution gratuite d'actions, à savoir : 32 906 actions attribuées le 24 mai 2023 et conditionnées au titre de la rémunération variable annuelle 2023 (valorisées à 1 125 000 euros correspondant au maximum de la rémunération variable annuelle) qui devraient faire l'objet d'une attribution définitive à hauteur de 23 965 actions soit 819 335 euros, compte tenu du taux de réalisation des conditions de performance et sous réserve du vote favorable de l'assemblée générale.

(d) Correspond aux actions de performance attribuées durant l'exercice au titre de la rémunération de long terme.

Tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur Général

Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

Enrique MARTINEZ Directeur Général	Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	750 000 €	750 000 €	750 000 €	750 000 €
Rémunération variable annuelle ^(a)	640 455 €	1 056 782 €	819 335 €	640 455 €
Rémunération variable pluriannuelle	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Rémunération exceptionnelle	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	n. a.	n. a.	31 562 €	n. a.
Avantages en nature ^(b)	18 055 €	18 055 €	19 120 €	19 120 €
Retraite supplémentaire	11 325 €	11 325 €	12 111 €	12 111 €
Prévoyance	9 705 €	9 705 €	10 435 €	10 435 €
TOTAL	1 429 540 €	1 845 867 €	1 642 563 €	1 432 121 €

(a) Pour les exercices 2022 et 2023, toute la rémunération variable annuelle sera versée sous forme d'actions de performance comme cela est présenté dans la section 3.3.2.2 du présent Document d'enregistrement universel, dans la partie dédiée à la rémunération variable annuelle. Ces actions de performance ont été attribuées le 24 mai 2023. L'attribution définitive est prévue le 24 mai 2024 pour l'attribution relative à la rémunération variable au titre de 2022. L'attribution définitive pour les éléments relatifs à la rémunération variable au titre de 2023 est soumise au vote favorable de l'assemblée générale.

(b) Enrique Martinez bénéficie d'une voiture de fonction et d'une assurance perte emploi.

Engagement de non-concurrence

Le conseil d'administration a entériné un engagement de non-concurrence avec Monsieur Enrique Martinez sur le secteur de la distribution spécialisée en produits culturels, électroniques et électroménagers pour le grand public dans les pays où opère le Groupe. Cet engagement de non-concurrence est limité à une période de deux ans à compter de la fin de son mandat. En contrepartie de cet engagement, Monsieur Enrique Martinez percevra de manière échelonnée pendant sa durée, une indemnité compensatrice brute s'élevant à 70 % de sa rémunération mensuelle fixe, pendant une période de deux ans à compter de la cessation effective de son mandat. Le conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cette clause. Le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Cet engagement a été mis en place par le conseil d'administration du 17 juillet 2017 et approuvé par l'assemblée générale du 18 mai 2018. Il a été modifié par le conseil d'administration du 20 février 2019 afin de le mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF de juin 2018. Cette modification a été approuvée par l'assemblée générale du 23 mai 2019.

Aucun montant n'était dû ni au titre de l'exercice 2023 ni au titre de 2022.

Le Directeur Général n'a perçu aucune rémunération d'une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation.

Synthèse des avantages du Directeur Général

Tableau n° 11 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position-recommandation AMF n° 2021-02

Enrique MARTINEZ Directeur Général	Contrat de travail ^(a)		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Date début mandat : 18/07/2017								
Mandat de Directeur Général à durée indéterminée		X	X				X	X

(a) Le contrat de travail d'Enrique Martinez a été suspendu suite à la prise de ses nouvelles fonctions de Directeur Général, comme mentionné dans le préambule de la section 3.3.2.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Les tableaux 4, 5 et 10 ne sont pas applicables au Directeur Général.

3.3.2.3 / Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants

Rémunération versée aux membres du conseil d'administration

Rémunération versée en 2023 au titre de 2022

Les règles d'attribution de la rémunération allouée aux administrateurs sont précisées dans la section 3.3.1.4 du présent Document d'enregistrement universel.

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 22 février 2024 a décidé, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale, la répartition de la rémunération allouée aux membres du conseil et des comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice 2023.

Rémunération potentielle des membres du conseil d'administration et des comités spécialisés compte tenu de la composition du conseil et des comités en 2023 :

	Part fixe	Proportion	Part variable proportionnelle à l'assiduité aux réunions	Proportion	Montants maximaux attribuables	
Conseil d'administration	96 000 €	30 %	224 000 €	70 %	320 000 €	100 %
Président	9 931 €	30 %	23 172 €	70 %	33 103 €	100 %
Vice-présidents	6 621 €	30 %	15 448 €	70 %	22 069 €	100 %
Membres (10)	66 207 €	30 %	154 483 €	70 %	220 690 €	100 %
Membres représentant les salariés (2)	13 241 €	30 %	30 897 €	70 %	44 138 €	100 %
Comité d'audit	n. a.	n. a.	90 000 €	100 %	90 000 €	100 %
Président	n. a.	n. a.	38 571 €	100 %	38 571 €	100 %
Membres (2)	n. a.	n. a.	51 429 €	100 %	51 429 €	100 %
Comité des nominations et des rémunérations	n. a.	n. a.	70 000 €	100 %	70 000 €	100 %
Président	n. a.	n. a.	23 333 €	100 %	23 333 €	100 %
Membres (3)	n. a.	n. a.	46 667 €	100 %	46 667 €	100 %
Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale	n. a.	n. a.	70 000 €	100 %	70 000 €	100 %
Président	n. a.	n. a.	19 091 €	100 %	19 091 €	100 %
Membres (4)	n. a.	n. a.	50 909 €	100 %	50 909 €	100 %
Comité stratégique	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.

n. a. : non applicable.

En 2023, au titre de l'exercice 2022, sur le montant global annuel de la rémunération allouée aux administrateurs de 515 000 euros une somme globale de 448 029 euros a été versée, se décomposant comme suit :

Noms	Montants versés en 2022 au titre de 2021 (en euros)	Montants versés en 2023 au titre de 2022 (en euros)	Montants attribués en 2023 (versement en 2024) (en euros)
Jacques Veyrat	0	0	0
Enrique Martinez	0	0	31 562
Carole Ferrand ^(a)	60 877	29 277	0
Antoine Gosset-Grainville ^(a)	45 305	23 359	0
Nonce Paolini	37 639	37 639	37 861
Brigitte Taittinger-Jouyet	47 432	48 505	59 137
Delphine Mousseau ^(a)	30 305	0	0
Caroline Grégoire Sainte Marie	45 527	51 146	56 557
Daniela Weber-Rey	30 591	44 999	58 488
Sandra Lagumina	48 020	55 367	62 695
Jean-Marc Janaillac	30 305	32 972	42 553
Javier Santiso	22 305	25 372	37 861
Laure Hauseux	0	6 373	22 305
Stefanie Meyer	0	9 559	20 374
Olivier Duha	0	0	9 222
Franck Maurin	27 417	37 639	33 972
Julien Ducreux	22 305	22 305	22 305
TOTAL	448 029	424 513	494 893

(a) Membres ayant quitté le conseil d'administration.

Les administrateurs ne perçoivent pas d'autre rémunération à l'exception des cas qui suivent.

Monsieur Jacques Veyrat, Président du conseil d'administration, ne bénéficie plus de rémunération au titre de son mandat d'administrateur et ce, depuis sa nomination en tant que Président, comme indiqué en section 3.3.2.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général, bénéficie de rémunération au titre de son mandat d'administrateur, comme indiqué en section 3.3.2.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Monsieur Franck Maurin, administrateur salarié, bénéficie d'une rémunération au titre de son contrat de travail.

En 2023, les montants versés à Monsieur Franck Maurin s'élèvent à 102 419 euros dont une rémunération fixe de 80 637 euros, une rémunération variable annuelle de 15 366 euros, une rémunération exceptionnelle de 640 euros, des cotisations au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, article 83 du Code général des impôts (dont bénéficie l'ensemble des cadres des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat, dans

les mêmes conditions et selon les mêmes règles que pour ces derniers) de 2 411 euros, des cotisations de l'entreprise au régime de prévoyance de 2 885 euros et enfin 480 euros de quote-part de participation et prime d'intéressement.

Par ailleurs, le montant attribué en 2023 et versé en 2024, au titre de la rémunération variable annuelle, n'est pas encore déterminé à la date de publication du présent document.

Monsieur Julien Ducreux, administrateur salarié, bénéficie d'une rémunération au titre de son contrat de travail.

En 2023, les montants versés à Monsieur Julien Ducreux s'élèvent à 130 080 euros dont une rémunération fixe de 105 553 euros, une rémunération variable annuelle de 14 255 euros, des cotisations au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, article 83 du Code général des impôts (dont bénéficie l'ensemble des cadres des sociétés françaises de Fnac Darty incluses dans ce contrat, dans les mêmes conditions et selon les mêmes règles que pour ces derniers) de 3 416 euros, des cotisations de l'entreprise au régime de prévoyance de 3 667 euros, un avantage en nature lié à l'utilisation d'une solution de mobilité, conformément à la politique automobile en cours au sein de la Société de 2 719 euros et enfin 468 euros de quote-part de participation et prime d'intéressement.

Par ailleurs, le montant attribué en 2023 et versé en 2024, au titre de la rémunération variable annuelle, n'est pas encore déterminé à la date de publication du présent document.

Enfin, le conseil d'administration du 24 mai 2023, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé l'attribution à Monsieur Julien Ducreux de :

- 1 532 actions gratuites de performance et ce, dans les mêmes conditions que pour les 229 autres bénéficiaires de ce plan ; et
- 611 actions gratuites de performance et ce, dans les mêmes conditions que pour les 168 autres bénéficiaires de cet autre plan.

Ces deux plans sont présentés à la note 7 « Plans de rémunération de la performance » de la section 4.2. du présent Document d'enregistrement universel.

Il est à noter que Monsieur Julien Ducreux a informé le président du conseil d'administration par courrier daté du 14 octobre 2020, avant sa prise de fonction effective au sein du conseil d'administration de Fnac Darty, de son souhait de renoncer au bénéfice de la rémunération qui lui serait allouée en tant qu'administrateur au profit du syndicat qui l'a désigné en qualité d'administrateur représentant les salariés, et ce pour l'intégralité des sommes allouées, dès sa prise de fonction et pour toute la durée de son mandat. Monsieur Julien Ducreux n'a donc perçu aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur au titre de 2023.

Rémunération à verser en 2024 au titre de 2023

Les règles d'attribution de la rémunération allouée aux administrateurs sont précisées dans la section 3.3.1.4 du présent Document d'enregistrement universel.

Le conseil d'administration du 22 février 2024 a alloué la somme globale de 494 893 euros aux membres du conseil d'administration et des comités à verser en 2024 au titre de 2023.

Il est précisé que le conseil d'administration est composé conformément au premier alinéa de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

L'assemblée générale du 24 mai 2023 a approuvé à 98,47 % la résolution relative aux informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

3.3.2.4 / Comparaison du niveau de la rémunération des mandataires sociaux au regard de celle des salariés de la Société, et de la performance de l'entreprise

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, et dans le respect des lignes directrices de l'AFEP actualisées en février 2021, le tableau ci-dessous présente le niveau de la rémunération due ou attribuée au titre d'un exercice à chacun des dirigeants mandataires sociaux, mis au regard de la rémunération moyenne et médiane due ou attribuée au titre du même exercice aux salariés de la Société autres que les mandataires sociaux sur une base équivalents temps plein et l'évolution de ce ratio au cours des cinq dernières années.

Il présente également l'évolution annuelle :

- de la rémunération des mandataires sociaux ;
- de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société, autres que les mandataires sociaux ;
- des ratios d'équité ;
- et des performances de la Société.

Le périmètre concerné dans la deuxième section du tableau est celui de la société cotée, Fnac Darty SA.

Le périmètre concerné dans la troisième section du tableau est celui des sociétés de fonctions siège y compris la société cotée. Ce périmètre recouvre une large variété de fonctions exercées au sein du Groupe avec notamment les équipes en charge du commerce, des achats, les équipes marketing & digitales, les fonctions support et les fonctions corporate.

Le périmètre concerné dans la quatrième section du tableau est celui des sociétés Fnac et Darty en France y compris les sociétés de fonctions siège et la société cotée. Ce périmètre recouvre, en plus de celles incluses dans le périmètre présenté dans le paragraphe précédent, les fonctions exercées en magasin, au sein des plateformes logistiques, dans les services de relation client à distance, les métiers de la livraison, les métiers du service après-vente, etc. Ce périmètre, répondant aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, représente plus de 90 % des salariés des sociétés françaises de Fnac Darty.

Tableau des ratios au titre du I. 6^e et 7^e de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

	Exercice 2019	Exercice 2020 ou évolution 2020/ 2019	Exercice 2021 ou évolution 2021/ 2020	Évolution 2021/ 2019	Exercice 2022 ou évolution 2022/ 2021	Évolution 2022/ 2019	Exercice 2023 ou évolution 2023/ 2022	Évolution 2023/ 2019
Évolution (en %) de la rémunération d'Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 18/07/2017		2 %	10 %	12 %	- 12 %	- 1 %	16 %	15 %
Évolution (en %) de la rémunération de Jacques VEYRAT, Président du Conseil d'Administration depuis le 18/07/2017		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	- 0 %	- 0 %
Informations sur le périmètre de la société cotée : Fnac Darty SA								
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés		- 11 %	19 %	6 %	- 15 %	- 10 %	3 %	- 7 %
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération moyenne des salariés	4,86	5,53	5,14		5,31		6,01	
Ratio du Président par rapport à la rémunération moyenne des salariés	0,32	0,36	0,30		0,35		0,34	
Évolution du ratio du Président-Directeur Général (en %)								
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)		14 %	- 7 %	6 %	3 %	9 %	13 %	24 %
Évolution du ratio du Président (en %)		12 %	- 16 %	- 6 %	18 %	11 %	- 3 %	8 %
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération médiane des salariés	4,27	5,77	4,86		5,15		6,05	
Ratio du Président par rapport à la rémunération médiane des salariés	0,28	0,37	0,28		0,34		0,35	
Évolution du ratio du Président-Directeur Général (en %)								
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)		35 %	- 16 %	14 %	6 %	21 %	17 %	42 %
Évolution du ratio du Président (en %)		33 %	- 24 %	1 %	21 %	22 %	1 %	24 %
Informations complémentaires sur les fonctions siège								
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés		- 1 %	5 %	3 %	- 1 %	2 %	5 %	8 %
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération moyenne des salariés	47,38	49,00	51,57		45,58		50,22	
Ratio du Président par rapport à la rémunération moyenne des salariés	3,10	3,15	3,01		3,03		2,87	
Évolution du ratio du Président-Directeur Général (en %)								
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)		3 %	5 %	9 %	- 12 %	- 4 %	10 %	6 %
Évolution du ratio du Président (en %)		1 %	- 4 %	- 3 %	1 %	- 2 %	- 5 %	- 7 %
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération médiane des salariés	57,88	59,10	61,60		54,12		60,57	
Ratio du Président par rapport à la rémunération médiane des salariés	3,79	3,80	3,60		3,60		3,47	
Évolution du ratio du Président-Directeur Général (en %)								

	Exercice 2019	Exercice 2020 ou évolution 2020/2019	Exercice 2021 ou évolution 2021/2020	Évolution 2021/2019	Exercice 2022 ou évolution 2022/2021	Évolution 2022/2019	Exercice 2023 ou évolution 2023/2022	Évolution 2023/2019
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)		2 %	4 %	6 %	- 12 %	- 7 %	12 %	5 %
Évolution du ratio du Président (en %)		0 %	- 5 %	- 5 %	0 %	- 5 %	- 4 %	- 9 %
Informations complémentaires sur les sociétés Fnac et Darty en France y compris les fonctions siège								
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés		1 %	5 %	6 %	- 3 %	3 %	7 %	10 %
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération moyenne des salariés	83,04	83,87	88,18		79,84		86,57	
Ratio du Président par rapport à la rémunération moyenne des salariés	5,44	5,39	5,15		5,31		4,95	
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)		1 %	5 %	6 %	- 9 %	- 4 %	8 %	4 %
Évolution du ratio du Président (en %)		- 1 %	- 4 %	- 5 %	3 %	- 2 %	- 7 %	- 9 %
Ratio du Directeur Général par rapport à la rémunération médiane des salariés	101,45	102,35	107,64		96,39		103,30	
Ratio du Président par rapport à la rémunération médiane des salariés	6,65	6,58	6,29		6,41		5,91	
Évolution du ratio du Directeur Général (en %)		1 %	5 %	6 %	- 10 %	- 5 %	7 %	2 %
Évolution du ratio du Président (en %)		- 1 %	- 4 %	- 5 %	2 %	- 4 %	- 8 %	- 11 %
Performance de la société								
Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16	172,9	192,4	170,1		- 30,2		180,1	
Résultat opérationnel courant/ chiffre d'affaires	4,0 %	2,9 %	3,4 %		2,9 %		2,2 %	
Classement TSR vs SBF 120 (base 2018)	99	108	97		94		93	
Résultat net total	103,9	- 6	159,8		- 28,1		55,6	
Note extra-financière Vigeo	44	48	54		61			
Émissions de CO ₂ (en ktCO ₂ eq)	82,3	72,2	78,2		68,2		60,6	
Mixité des instances dirigeantes (« Leadership Group »)	24,3 %	24,3 %	26,6 %		30,3 %		33,2 %	
Évolution (en %) du cash-flow libre opérationnel		11 %	- 12 %	- 2 %	- 118 %	- 117 %	- 696 %	4 %
Évolution (en %) du résultat opérationnel courant/chiffre d'affaires		- 28 %	16 %	- 16 %	- 14 %	- 27 %	- 25 %	- 46 %
Évolution du classement TSR vs SBF 120 (base 2018)		- 9	11	2	3	5	1	6
Évolution (en %) du résultat net total		- 106 %	- 2 763 %	54 %	- 118 %	- 127 %	- 298 %	- 46 %
Évolution de la note extra-financière Vigeo		4	6	10	7	17		
Évolution (en %) des émissions de CO ₂ (en ktCO ₂ eq)		- 12 %	8 %	- 5 %	- 13 %	- 17 %	- 11 %	- 26 %
Évolution (en %) de la mixité des instances dirigeantes (« Leadership Group »)		0 %	9 %	9 %	14 %	25 %	10 %	37 %

Pour chaque année, ont été pris en compte les salariés présents toute l'année.

Conformément aux lignes directrices sur les multiples de rémunération de l'AFEP pour le calcul, les éléments dus ou attribués au titre d'un exercice prennent en compte tant pour les dirigeants mandataires que pour les salariés :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle due au titre de l'exercice et donc versée l'année suivante. N'étant pas définitive à la date de publication du présent document, la rémunération variable à verser en 2024 au titre de 2023 a été estimée pour les salariés tandis que pour le Directeur Général c'est la somme arrêtée par le conseil d'administration lors de sa séance du 22 février 2024 et dont le versement est soumis à l'approbation par l'assemblée générale du 29 mai 2024 qui a été prise en compte ;
- les rémunérations liées à la fonction d'administrateur dues au dirigeant, au titre de l'exercice et de la fonction ;
- la rémunération de long terme : stock-options, actions de performance, autres instruments de rémunération de long terme et rémunérations variables pluriannuelles, attribués au titre de l'exercice, valorisés à la valeur IFRS. Ces valorisations comptables effectuées à la date d'attribution ne représentent pas les valeurs qui pourraient être reçues par les bénéficiaires lors de l'acquisition définitive éventuelle des titres, soumis à des conditions de performance et de présence ;
- les avantages en nature.

Il est précisé, afin de faciliter les comparaisons d'une année à l'autre, que les rémunérations versées en 2020 tant pour les mandataires sociaux que pour les salariés ont été neutralisées des effets de la crise sanitaire. Ainsi, les rémunérations prises en compte pour les mandataires sociaux sont les rémunérations avant réduction de salaire au titre de la crise sanitaire telle que précisée en introduction de la section 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2020. Les rémunérations prises en compte pour les salariés sont retraitées des impacts liés à d'éventuelles mises en activité partielle.

Fnac Darty démontre à travers les critères de performance présentés ci-dessus sa résilience dans un contexte incertain et sa capacité à délivrer des résultats solides dans le temps grâce à la robustesse de son modèle et à la bonne exécution des plans stratégiques Confiance + et depuis 2021 Everyday.

Hormis lors de l'année 2022, atypique dans un contexte de crise géopolitique et un environnement inflationniste très important, la génération de cash essentielle pour assurer le développement du Groupe est régulière et importante avec un volume moyen sur l'ensemble de la période de 178,9 millions d'euros (sans tenir compte de l'année 2022). En 2023, avec un cash-flow libre de 180 millions d'euros, Fnac Darty renoue avec son niveau d'avant 2022 et confirme ainsi son objectif cumulé de 500 millions d'euros sur la période 2021-2024.

Sur l'ensemble de la période, Fnac Darty démontre année après année la résilience et la robustesse de son modèle omnicanal, ainsi que sa forte capacité à préserver ses marges opérationnelles, limitant de manière notable l'impact des différentes crises sur sa rentabilité : crise sanitaire en 2020 et 2021 et crise géopolitique et macro-économique en 2022 avec un contexte inédit, soumis à de fortes pressions inflationnistes. Ainsi, le taux moyen de

rentabilité opérationnelle (résultat opérationnel courant ramené au chiffre d'affaires) des 5 dernières années est de 3,1 %. La période de stabilité économique précédant 2020 a permis au Groupe d'atteindre un taux de 4,0 %. Démontrant sa très forte capacité de résilience, la rentabilité du Groupe a été impactée de manière modérée depuis 2020 grâce à l'évolution de son modèle économique davantage tourné vers les services et une offre durable et responsable, la maîtrise de ses coûts année après année et la capacité à saisir les opportunités de croissance rentable avec un chiffre d'affaires en croissance jusqu'en 2021 atteignant alors 8 milliards d'euros et se stabilisant par la suite.

Le TSR de l'entreprise est mesuré en comparant la performance boursière de Fnac Darty, chaque année avec la performance boursière des entreprises du SBF 120 de l'année 2018, année de référence précédant la période de cinq ans présentée. Depuis 2019, la performance boursière de Fnac Darty se situe entre le troisième et le quatrième quartile dans un contexte économique et boursier instable et particulièrement défavorable au secteur du retail.

Le résultat net de l'ensemble consolidé évolue fortement d'une année à l'autre en raison notamment de l'impact des évolutions de périmètres (acquisition de Darty en 2016, Nature & Découvertes en 2019, cession du Brésil en 2017, cession de BCC en 2020) et des coûts d'intégration ou de restructuration associés. Le résultat net a également été impacté sur la période par les coûts liés à la restructuration de la dette du Groupe et la charge exceptionnelle en 2022 liée à la condamnation du Groupe en lien avec le contentieux relatif à la cession de Comet en 2012. En 2023 ce résultat net est impacté par la reprise de cette charge suite à la clôture définitive de ce contentieux en faveur de Fnac Darty et par une charge exceptionnelle due à la provision pour une amende liée à un litige avec l'autorité de la concurrence.

Outre leur incidence sur le résultat, ces divers événements sont aussi les marqueurs de l'agilité du Groupe.

Au-delà de la performance financière de long terme, la performance extra-financière de Fnac Darty est reconnue de manière continue par les principales agences de notation. La note attribuée au Groupe par Moody's ESG est passée d'un score de 35 en 2018 à 61 en 2022. Le Groupe intégrait alors pour la première fois la meilleure catégorie « Avancée » A1+ ce qui lui permettait de se classer dans le top 5 % mondial et 5^e sur 76 de la distribution spécialisée en Europe. Il est à noter que la notation non sollicitée n'a pas encore été établie par Moody's pour 2023. Par ailleurs, le CDP et MSCI attribuent au Groupe à nouveau cette année des notes de premier plan, respectivement A- et AA.

De plus, engagé pour atteindre un objectif de réduction de 50 % de ses émissions de CO₂ à horizon 2030 par rapport à 2019, Fnac Darty a déjà mesuré grâce à ses efforts continus, une baisse de 26 % en 2023.

Toujours dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale, Fnac Darty mesure les effets de sa politique volontariste de féminisation de ses instances dirigeantes avec une augmentation de 37 % depuis 2019 de la part des femmes au sein du Leadership Group. Le Leadership Group est constitué des membres du Comex, des principaux cadres dirigeants et managers clés du Groupe en France et à l'international (salariés ayant un grade 19 et plus selon la méthodologie de pesée de postes Korn Ferry Hay).

La politique de rémunération structurée avec une part de rémunération court terme et une part de rémunération long terme encourage cette performance. Les indicateurs économiques, financiers mais également les critères liés à la responsabilité sociale et environnementale qui ont servi à mesurer la performance court terme durant ces années (chiffre d'affaires, évolution de part de marché, génération de cash-flow libre, résultat opérationnel courant, notation extra-financière et taux de recommandation des salariés) ont permis d'animer le Groupe pour conduire à la réalisation régulière de ces objectifs ambitieux, pour encourager la préservation du résultat opérationnel durant les différentes crises (sanitaire en 2020 et 2021 et géopolitique et macroéconomique depuis 2022), et pour déployer de manière rapide le plan stratégique Everyday dont le Groupe peut mesurer de manière continue les succès à l'aune des 3 ambitions qu'il s'est fixé à horizon 2025 (incarner les nouveaux standards du retail omnicanal gagnant de demain, à la fois digitalisé et humain ; accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables ; déployer le service de référence d'assistance du foyer par abonnement). La rémunération de long terme, dans un premier temps subordonnée à la réalisation de conditions de performance boursières suite à l'introduction en bourse de Fnac en 2013, puis par la suite subordonnée en plus à la réalisation de conditions de performances hors marché, en ligne avec les objectifs long terme de rentabilité, de génération de cash-flow de l'entreprise, favorise la recherche d'une performance durable. L'introduction en 2019 d'un critère lié à la responsabilité sociale et environnementale, renforcée en 2022 avec la mesure de deux nouveaux critères plus spécifiques au Groupe, traduit la volonté de mettre la mission de Fnac Darty au cœur de sa stratégie et des actions de ses salariés et de répondre aux enjeux climatiques.

Dans ce contexte, et compte tenu de la stabilité de la rémunération fixe du Directeur Général de 2019 à 2023, l'évolution de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif sur la période est marquée par une adéquation entre sa rémunération variable et la performance globale de l'entreprise. En effet, la rémunération variable a été en retrait durant les exercices 2020 et 2022, années de crise, et plus élevée durant l'exercice 2021, année de reprise économique. Le niveau de la rémunération globale au titre de 2023 retrouve celui de 2021, d'une part compte tenu d'une attribution plus importante d'actions de performance au titre de la rémunération de long terme, et d'autre part d'un niveau de rémunération variable supérieur à celui de 2022 compte tenu d'une meilleure performance sur le critère de cash-flow libre en 2023 comparé à 2022. Il est à noter en ce qui concerne la rémunération de long terme que la valeur à l'attribution ne reflète pas la valeur des titres qui pourraient être acquis au terme du plan compte tenu de l'exigence des critères de performance. Par ailleurs, en ce qui concerne la rémunération variable court terme au titre de 2023 et 2022, il est également à noter que leur versement est effectué en actions et non pas en numéraire ce qui marque un engagement fort de renforcer le lien entre l'intérêt des bénéficiaires et celui des actionnaires.

Par ailleurs, hors effet de noria, l'évolution moyenne de la rémunération fixe des salariés des sociétés des fonctions siège présents sur l'ensemble de la période entre 2019 et 2023 est de 13,4 %. Toujours hors effet de noria, l'évolution moyenne de la rémunération fixe des salariés des sociétés de Fnac Darty (y compris les salariés des fonctions siège) qui représentant plus de 90 % des salariés en France, présents sur l'ensemble de la période entre 2019 et 2023 est de 14,7 %.

3.4 / Participation, intéressement collectif et intéressement long terme

3.4.1 / Accords de participation et d'intéressement

3.4.1.1 / Accords de participation en France

La mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés dégageant un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application des articles L. 3322-2 et L. 3324-1 du Code du travail.

Les sociétés de Fnac Darty bénéficient d'accords de participation.

3.4.1.2 / Accords d'intéressement collectif en France

L'intéressement collectif est un dispositif facultatif dont l'objet est de permettre à l'entreprise d'associer plus étroitement, au moyen d'une formule de calcul, les salariés de manière collective à la marche de l'entreprise et plus particulièrement à ses résultats et performances par le versement de primes immédiatement disponibles en application de l'article L. 3312-1 du Code du travail. À ce titre, des accords d'intéressement ont été conclus au niveau d'un certain nombre d'entités françaises du Groupe. Chaque accord comporte sa propre formule de calcul de l'intéressement.

3.4.1.3 / Plans d'épargne de Groupe

La mise en place d'un plan d'épargne est obligatoire dans les sociétés ayant mis en place un accord de participation en application de l'article L. 3332-3 du Code du travail.

Un avenant aux règlements des plans d'épargne groupe (PEG) de Fnac et de Darty conclu le 15 mars 2018 a institué un plan d'épargne salariale de Groupe commun à l'ensemble des entités françaises de Fnac Darty, à l'exception de Nature & Découvertes qui a son propre plan d'épargne entreprise. L'ensemble des salariés du Groupe en France, à l'exception des salariés de Nature & Découvertes, peut à présent affecter immédiatement et en totalité les sommes qui leur sont versées au titre de la participation et de l'intéressement sur les mêmes fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) et bénéficier des services du même gestionnaire administratif. Une des possibilités offertes aux salariés à travers ce plan d'épargne Groupe est de souscrire des parts du FCPE dédié « Salariés Fnac Darty », investi en titres cotés de l'entreprise.

3.4.2 / Intéressement long terme

Les principaux dirigeants du Groupe bénéficient de dispositifs de rémunération variable annuelle long terme dont les premiers plans ont été mis en œuvre en 2013. Les périodes d'acquisition des différents plans attribués jusqu'en 2023 courent au plus tard jusqu'au 25 mai 2026.

Ces différents plans sont présentés à la note 7 « Plans de rémunération de la performance » de la section 4.2. du présent Document d'enregistrement universel.

3.5 / Éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique

En application de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous vous précisons les points suivants susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :

- la structure du capital ainsi que les participations directes ou indirectes connues de la Société et toutes informations en la matière sont décrites en sections 6.1.2.6 et 6.3.1 du présent Document d'enregistrement universel ;
- il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, sous réserve de la privation de droits de vote susceptible d'être demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société, à défaut de déclaration du seuil statutaire de 3 % ou de tout multiple de 1 % au-dessus de 3 % (article 9 des statuts) – cf. section 6.1.2.6 du présent Document d'enregistrement universel ;
- il n'existe pas de restriction statutaire au transfert des actions ;
- à la connaissance de la Société, il n'existe pas de pactes et autres engagements signés entre actionnaires ;
- il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux ;
- les droits de vote attachés aux actions Fnac Darty détenues par le personnel au travers du FCPE Actions sont exercés par un représentant mandaté par le conseil de surveillance du FCPE à l'effet de le représenter à l'assemblée générale ;
- les règles de nomination et de révocation des membres du conseil d'administration sont les règles légales et statutaires prévues aux articles 12, 17 et 18 des statuts décrites en section 6.1.2.3 du présent Document d'enregistrement universel ;
- en matière de pouvoirs du conseil d'administration, les délégations en cours sont décrites dans le présent document en section 6.2.3.1 (programme de rachat d'actions) du présent Document d'enregistrement universel et dans le tableau des délégations d'augmentation du capital figurant en section 6.2.1 du présent Document d'enregistrement universel, étant précisé que l'autorisation en matière de rachat d'actions et les délégations en matière d'augmentation de capital sont suspendues en période d'offre publique (à l'exception de la délégation au profit des salariés adhérents d'un PEE) ;
- la modification des statuts de notre Société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires ;
- les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société sont les suivants : le Contrat de Crédit et l'emprunt obligataires *High Yield* décrits en section 4.2.2.2 du présent Document d'enregistrement universel comprennent une clause aux termes desquelles les créanciers de Fnac Darty pourraient demander le remboursement anticipé total ou partiel des sommes prêtées en cas de changement de contrôle ;
- il n'existe pas d'accords particuliers prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de membres du conseil d'administration ou de salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

3.6 / Autres informations

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales figurent en section 6.1.2.4 du présent Document d'enregistrement universel.

Le tableau des délégations financières en matière d'augmentation de capital figure en section 6.2.1 du présent Document d'enregistrement universel.



3.7 / Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

À l'Assemblée Générale de la société Fnac Darty SA,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher

l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée Générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris - La Défense, le 8 mars 2024

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz
Associée

Deloitte & Associés

Guillaume Crunelle
Associé

4



États financiers

4.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2023 et 2022	220	4.5 / Changement significatif de la situation financière ou commerciale	325
4.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023	226	4.6 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	326
4.3 / Comptes sociaux aux 31 décembre 2023 et 2022	307	4.7 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	332
4.4 / Annexes aux comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2023	310		



4.1 / Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2023 et 2022

Compte de résultat consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2023 et 2022

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2023	2022
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	4-5	7 874,7	7 949,4
Coût des ventes		(5 494,8)	(5 539,5)
MARGE BRUTE		2 379,9	2 409,9
Charges de personnel	6-7	(1 221,7)	(1 202,7)
Autres produits et charges opérationnels courants		(987,6)	(976,8)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	8	0,1	0,2
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	9	170,7	230,6
Autres produits et charges opérationnels non courants	10	(130,6)	(27,0)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		40,1	203,6
Charges financières (nettes)	11	(78,6)	(45,3)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		(38,5)	158,3
Impôt sur le résultat	12	(30,6)	(54,4)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		(69,1)	103,9
<i>dont part du Groupe</i>		(75,0)	100,0
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		5,9	3,9
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	31	124,7	(132,0)
<i>dont part du Groupe</i>		124,7	(132,0)
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		-	-
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		55,6	(28,1)
<i>dont part du Groupe</i>		49,7	(32,0)
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		5,9	3,9
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		49,7	(32,0)
Résultat par action <i>(en euros)</i>	13	1,80	(1,19)
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	13	1,61	(1,19)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		(75,0)	100,0
Résultat par action <i>(en euros)</i>	13	(2,72)	3,71
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	13	(2,72)	3,28

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)

	Notes	2023	2022
RÉSULTAT NET		55,6	(28,1)
Écart de conversion		(1,6)	1,8
Juste valeur des instruments de couverture		-	(0,6)
Éléments recyclables en résultat	14	(1,6)	1,2
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies		(16,5)	34,9
Éléments non recyclables en résultat	14	(16,5)	34,9
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, APRÈS IMPÔT	14	(18,1)	36,1
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		37,5	8,0
<i>dont part du Groupe</i>		31,9	3,9
<i>dont part des intérêts non contrôlés</i>		5,6	4,1



ÉTATS FINANCIERS

Comptes consolidés du Groupe aux 31 décembre 2023 et 2022

État de la situation financière consolidée pour les exercices clos les 31 décembre 2023 et 2022

Actif

(en millions d'euros)	Notes	2023	2022
Goodwill	15	1 679,8	1 654,4
Immobilisations incorporelles	16	565,5	561,7
Immobilisations corporelles	17	544,2	570,3
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	18	1 104,6	1 115,2
Participations dans les sociétés mises en équivalence	8	1,0	2,1
Actifs financiers non courants	20	22,4	44,4
Actifs d'impôts différés	12.2.2	63,0	60,2
Autres actifs non courants	24.2	-	-
ACTIFS NON COURANTS		3 980,5	4 008,3
Stocks	22	1 157,6	1 143,7
Créances clients	23	188,7	249,5
Créances d'impôts exigibles	12.2.1	8,2	5,6
Autres actifs financiers courants	24.1	22,4	19,1
Autres actifs courants	24.1	536,0	389,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21	1 121,3	931,7
ACTIFS COURANTS		3 034,2	2 738,6
ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	31	-	-
TOTAL ACTIF		7 014,7	6 746,9

Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	Notes	2023	2022
Capital social		27,8	26,9
Réserves liées au capital		986,8	971,0
Réserves de conversion		(5,5)	(3,9)
Autres réserves et résultat net		512,6	517,7
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE	25	1 521,7	1 511,7
Capitaux propres – part revenant aux intérêts non contrôlés	25	16,5	10,9
CAPITAUX PROPRES	25	1 538,2	1 522,6
Emprunts et dettes financières à long terme	28.1	604,2	917,3
Dettes locatives à long terme	28.2	898,3	896,9
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	166,5	145,4
Autres passifs non courants	24.2	8,8	22,0
Passifs d'impôts différés	12.2.2	198,5	164,9
PASSIFS NON COURANTS		1 876,3	2 146,5
Emprunts et dettes financières à court terme	28.1	318,7	19,5
Dettes locatives à court terme	28.2	246,4	243,6
Autres passifs financiers courants	24.1	9,1	10,2
Dettes fournisseurs	24.1	2 152,7	1 965,1
Provisions	27	114,5	36,6
Dettes d'impôts exigibles	12.2.1	1,3	-
Autres passifs courants	24.1	757,5	802,8
PASSIFS COURANTS		3 600,2	3 077,8
DETTES ASSOCIÉES À DES ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	31	-	-
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		7 014,7	6 746,9

Tableau des flux de trésorerie consolidés aux 31 décembre 2023 et 2022

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2023	2022
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		(69,1)	103,9
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		487,9	362,6
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT	30.1	418,8	466,5
Charges et produits d'intérêts financiers		50,4	47,8
Dividendes reçus		-	-
Charge nette d'impôt exigible	12.1	26,2	57,3
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT AVANT IMPÔTS, DIVIDENDES ET INTÉRÊTS		495,4	571,6
Variation du besoin en fonds de roulement	24	69,6	(155,3)
Impôts sur le résultat payés		8,1	(69,8)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	30.1	573,1	346,5
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles		(132,3)	(138,4)
Variation des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles		(6,9)	8,5
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		16,9	7,0
Acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise et cédée		(15,2)	(1,9)
Acquisitions d'autres actifs financiers		(3,0)	(11,0)
Cessions d'autres actifs financiers		10,5	5,2
Intérêts et dividendes reçus		-	-
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	30.2	(130,0)	(130,6)
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle		(9,1)	(1,0)
Dividendes versés aux actionnaires		(21,4)	(55,0)
Émission d'emprunts		-	-
Remboursement d'emprunts		(17,6)	(1,4)
Remboursements des dettes locatives	28.2	(237,0)	(230,8)
Intérêts payés sur dettes locatives	11	(33,7)	(23,0)
Augmentation des autres dettes financières		-	-
Intérêts versés et assimilés		(22,5)	(24,1)
Financement du fonds de pension Comet	30.4	(0,7)	(1,2)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	30.3	(342,0)	(336,5)
Flux nets liés aux activités non poursuivies	31	87,9	(131,1)
Incidence des variations des cours de change		0,6	2,3
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE		189,6	(249,4)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	21	931,7	1 181,1
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	21	1 121,3	931,7

Variation des capitaux propres consolidés aux 31 décembre 2023 et 2022

(en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation ^(a)	Capital social	Réserves liées au capital	Réserves de conversion	Autres réserves et résultats nets	Capitaux propres		
						Part Groupe	Intérêts non contrôlés	Totaux
AU 31 DÉCEMBRE 2021	26 761 118	26,8	971,0	(5,7)	563,3	1 555,4	8,2	1 563,6
Résultat global total	-	-	-	1,8	2,1	3,9	4,1	8,0
Variation de capital	110 735	0,1	-	-	-	0,1	-	0,1
Titres d'auto-contrôle	-	-	-	-	(3,5)	(3,5)	-	(3,5)
Valorisation des paiements fondés sur les actions	-	-	-	-	9,4	9,4	0,1	9,5
Dividende	-	-	-	-	(53,5)	(53,5)	(1,5)	(55,0)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-	-	(0,1)	(0,1)	-	(0,1)
AU 31 DÉCEMBRE 2022	26 871 853	26,9	971,0	(3,9)	517,7	1 511,7	10,9	1 522,6
Résultat global total	-	-	-	(1,6)	33,5	31,9	5,6	37,5
Variation de capital	906 725	0,9	15,8	-	-	16,7	-	16,7
Titres d'auto-contrôle	-	-	-	-	(10,2)	(10,2)	-	(10,2)
Valorisation des paiements fondés sur les actions	-	-	-	-	9,5	9,5	0,1	9,6
Dividende	-	-	-	-	(37,9)	(37,9)	(0,1)	(38,0)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-	-	-	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2023	27 778 578	27,8	986,8	(5,5)	512,6	1 521,7	16,5	1 538,2

(a) Valeur nominale des actions de 1 euro.

4.2 / Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

Généralités

NOTE 1	Généralités	227
NOTE 2	Principes et méthodes comptables	227
NOTE 3	Faits marquants	247
NOTE 4	Secteurs opérationnels	249

Compte de résultat et état du résultat global

NOTE 5	Produits des activités ordinaires	252
NOTE 6	Charges de personnel	252
NOTE 7	Plans de rémunération de la performance	253
NOTE 8	Entreprises associées	258
NOTE 9	Résultat opérationnel courant	259
NOTE 10	Autres produits et charges opérationnels non courants	260
NOTE 11	Charges financières (nettes)	261
NOTE 12	Impôt	261
NOTE 13	Résultats par action	265
NOTE 14	Autres éléments du résultat global	266

Bilan actif

NOTE 15	Goodwill et regroupements d'entreprises	267
NOTE 16	Immobilisations incorporelles	268
NOTE 17	Immobilisations corporelles	270
NOTE 18	Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	271
NOTE 19	Tests de dépréciation des actifs non financiers	271
NOTE 20	Actifs financiers non courants	274
NOTE 21	Trésorerie et équivalents de trésorerie	274

Besoins en fonds de roulement

NOTE 22	Stocks	275
NOTE 23	Créances clients	275
NOTE 24	Actifs et passifs courants et autres actifs et passifs non courants	276

Capitaux propres

NOTE 25	Capitaux propres	278
----------------	------------------	------------

Bilan Passif

NOTE 26	Avantages du personnel et assimilés	279
NOTE 27	Provisions	283
NOTE 28	Dettes financières	284
NOTE 29	Endettement financier net	288

Informations complémentaires

NOTE 30	Tableau des flux de trésorerie	288
NOTE 31	Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités non poursuivies	292
NOTE 32	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	294
NOTE 33	Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	297
NOTE 34	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	299
NOTE 35	Transactions avec les parties liées	301
NOTE 36	Rémunération des dirigeants	301
NOTE 37	Honoraires des commissaires aux comptes	302
NOTE 38	Événements postérieurs à la clôture	303
NOTE 39	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2023	304
NOTE 40	Taux de change utilisés pour la conversion des Sociétés en monnaie étrangère	306

NOTE 1 Généralités

1.1 / Généralités

Fnac Darty, société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à conseil d'administration, dont le siège social est situé 9, rue des Bateaux-Lavois, ZAC Port d'Ivry, 94200 Ivry-sur-Seine, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 055800296. La société Fnac Darty est soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2023 reflètent la situation comptable de Fnac Darty et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et coentreprises.

Le 22 février 2024, le conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2023. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires dont la date est prévue le 29 mai 2024.

1.2 / Contexte de publication

Fnac Darty, composé de la société Fnac Darty et ses filiales (collectivement « Fnac Darty »), est le leader de la distribution de biens de loisirs, techniques et électroménagers pour le grand public en France et un acteur majeur sur les autres marchés géographiques où il est présent à savoir l'Espagne, le Portugal, la Belgique, la Suisse et le Luxembourg. Fnac Darty a également une présence en franchise en Arabie Saoudite, au Cameroun, Congo, Côte-d'Ivoire, Luxembourg, Qatar, Sénégal, et Tunisie.

L'admission des titres de Fnac Darty aux négociations sur le marché réglementé Euronext Paris, impose l'établissement de comptes consolidés établis selon les normes IFRS. Les modalités d'établissement de ces comptes sont décrites en note 2 « Principes et Méthodes comptables ».

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en millions d'euros. Les tableaux des états financiers comportent des données arrondies individuellement. Les calculs arithmétiques effectués sur la base des éléments arrondis peuvent présenter des divergences avec les agrégats ou sous totaux affichés.

NOTE 2 Principes et méthodes comptables

2.1 / Principes généraux et déclaration de conformité

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2023 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'adoptées par l'Union européenne (http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm) à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date, et présentés avec en comparatif, l'exercice 2022 établi selon le même référentiel. Sur les périodes présentées, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*). Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations, telles que publiées par l'IASB (<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/>).

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*), les interprétations IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*), et les SIC (*Standard Interpretation Committee*).

Les états financiers consolidés présentés ne tiennent pas compte des projets de normes et interprétations qui ne sont encore, à la date de clôture, qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB et à l'IFRIC, de même que des textes dont l'application n'est pas obligatoire en 2023.

L'exercice de référence du Groupe est du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels sont conformes à ceux retenus pour les comptes consolidés annuels précédents, à l'exception, le cas échéant, des normes et interprétations adoptées dans l'Union européenne applicables pour le Groupe à compter du 1^{er} janvier de l'année du dernier exercice (cf. note 2.2 « référentiel IFRS appliqué »).

Le Groupe n'applique pas de norme ou interprétation par anticipation.

2.2 / Référentiel IFRS appliqué

2.2.1 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, non obligatoires et applicables par anticipation aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2023

■ Amendement IFRS 16 – Obligation locative découlant d'une cession-bail

Ces modifications ont pour objectif de préciser les modalités d'évaluation par le vendeur-preneur de la dette locative découlant d'une opération de cession-bail (*sale and leaseback*) avec transfert de contrôle de l'actif à l'acheteur-bailleur, de sorte que le vendeur-preneur ne comptabilise immédiatement aucun gain ou perte rattachable au droit d'utilisation qu'il conserve. Elles trouvent à s'appliquer particulièrement lorsque les loyers à la charge du vendeur-preneur sont, pour tout ou partie, des loyers variables qui ne sont pas fonction d'un indice ou d'un taux.

Ce texte publié par l'IASB le 22 septembre 2022 et adopté par l'UE le 20 novembre 2023 doit entrer en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2024 et doit être appliqué de manière rétrospective aux opérations de cession-bail conclues après la date de première application. Une application anticipée est autorisée.

2.2.2 Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2023

■ Amendement IAS 1 – Information à fournir sur les méthodes comptables et mise à jour du *Practice Statement 2* « **Making materiality judgements** »

L'IASB a publié cet amendement le 12 février 2021, qui a été adopté par l'UE le 2 mars 2022.

Ces modifications contiennent des indications et des exemples pour aider les entités à exercer leur jugement quant à l'appréciation du caractère significatif des informations fournies en annexe sur leurs méthodes comptables.

Elles visent à aider les entités à fournir des informations plus utiles sur leurs méthodes comptables en remplaçant l'obligation de divulguer leurs « principales » méthodes comptables par une obligation de divulguer leurs méthodes comptables « significatives ». Les informations sur les méthodes comptables sont significatives si, prises en considération collectivement avec d'autres informations incluses dans les états financiers, on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles influencent les décisions des principaux utilisateurs des états financiers. Ces modifications donnent des indications sur la manière d'appliquer le concept de matérialité dans les choix d'informations à fournir sur les méthodes comptables.

Cet amendement a été pris en considération par le Groupe dans la présentation des informations sur ses méthodes comptables au sein des états financiers au 31 décembre 2023.

■ Amendement IAS 8 – Définition d'une estimation comptable

L'IASB a publié le 12 février 2021 un amendement portant sur la modification de la norme IAS 8 – Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs, qui a été adopté par l'UE le 2 mars 2022.

Ces modifications d'IAS 8 précisent la distinction entre les changements d'estimations comptables, les changements de méthodes comptables et les corrections d'erreurs.

Pour ce faire, elles remplacent la définition d'un changement d'estimation comptable par une définition des estimations comptables. Selon cette dernière définition, les estimations comptables sont des montants dans les états financiers qui font l'objet d'une incertitude d'évaluation. De plus, l'amendement clarifie la manière dont les entités utilisent les techniques et les données d'évaluation pour élaborer des estimations comptables.

Ce texte n'a pas eu d'impact sur les présents états financiers.

■ Amendement d'IAS 12 – Réforme fiscale internationale – Modèle de règles du Pilier 2

Ces modifications de la norme IAS 12 publiées par l'IASB le 23 mai 2023 et adopté par l'UE le 8 novembre 2023 font suite aux règles du deuxième pilier des travaux de réforme fiscale internationale de l'OCDE sur le BEPS (*Base Erosion Profit Shifting*), prévoyant notamment l'instauration d'un taux minimum mondial d'imposition de 15 % sur les bénéfices des entreprises multinationales dans le champ d'application du dispositif (réalisation d'un chiffre d'affaires supérieur à 750 millions d'euros).

L'amendement prévoit :

- une exception temporaire obligatoire à la comptabilisation des impôts différés découlant de la mise en œuvre des règles modèles du Pilier 2 dans le droit national. Cette exception s'applique également à la publication d'informations en annexe en lien avec ces impôts différés ;
- de nouvelles informations à fournir sur l'exposition d'une entité aux impôts sur le résultat découlant des règles du Pilier 2, en particulier avant sa date d'entrée en vigueur.

L'exception temporaire obligatoire – dont le recours doit être mentionné en annexe – s'applique immédiatement. Les autres exigences d'information s'appliquent aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2023, mais pas aux périodes intermédiaires se terminant au plus tard le 31 décembre 2023.

En l'absence de dispositions des normes IFRS sur le sujet, le Groupe a adopté une méthode comptable consistant en une application de l'exception temporaire de reconnaissance des impôts différés et de publication d'informations sur ceux-ci en annexe.

Au cours de l'exercice 2023, le Groupe a procédé à l'analyse des textes et a effectué une évaluation préliminaire des impacts de l'application de ces règles pour toutes les entités du Groupe sur la base des données des états financiers de l'exercice 2022. Des informations sur l'exposition du Groupe sont présentées en note 12.

■ Amendement IAS 12 – Impôt différé rattaché à des actifs et passifs issus d'une même transaction

L'IASB a publié le 7 mai 2021 des modifications concernant la norme IAS 12 « impôts sur le résultat ». Ces amendements ont été adoptés par l'UE le 11 août 2022.

Les modifications apportées à la norme IAS 12 réduisent le champ d'application de l'exception de comptabilisation initiale des impôts différés. Celle-ci ne s'applique plus aux transactions qui donnent lieu à des différences temporelles imposables et déductibles de même montant, telles que les contrats de location et les obligations de démantèlement. Une entité est ainsi tenue de comptabiliser l'actif et le passif d'impôt différé connexes, la comptabilisation de tout actif d'impôt différé étant assujettie aux critères de recouvrabilité d'IAS 12.

Cet amendement a été pris en considération par le Groupe dans la présentation des informations sur ses méthodes comptables au sein des états financiers au 31 décembre 2023.

■ IFRS 17 – Contrats d'assurance avec amendements, y compris amendements d'IFRS 17 et IFRS 9 publiés portant sur l'information comparative

Publiée le 18 mai 2017 par l'IASB et homologuée le 23 novembre 2021 et le 8 septembre 2022 par l'UE, la norme IFRS 17 remplacera la norme actuelle IFRS 4 sur les contrats d'assurance, pour les périodes comptables commençant le 1^{er} janvier 2023.

La norme IFRS 17 s'applique à tous les types de contrats d'assurance, quel que soit le type d'entités qui les émettent ainsi qu'à certaines garanties et instruments financiers comportant des éléments de participation discrétionnaire (avec quelques exceptions au champ d'application). Cette norme repose sur un modèle général, complété par une adaptation pour les contrats comportant des éléments de participation directe, et une approche simplifiée principalement dédiée aux contrats de courte durée.

Le passage à cette nouvelle norme n'a pas eu d'impact sur les états financiers consolidés du Groupe.

2.2.3 Normes, amendements et interprétations non encore adoptés par l'Union européenne, et d'application obligatoire aux exercices post-2023

L'IASB a également publié les textes suivants, ne pouvant pas être anticipés en 2023 en l'absence d'adoption par l'Union européenne, et pour lesquels le Groupe ne prévoit pas d'incidence significative.

Les dates d'entrée en application mentionnées ci-dessous seront effectives sous réserve d'adoption par l'Union européenne.

■ Amendements d'IAS 1 – Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants, Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants – Report de la date d'entrée en vigueur et Passifs non courants assortis de clauses restrictives

L'IASB a publié le 31 octobre 2022 les derniers amendements concernant la norme IAS 1 – Présentation des états financiers. Les amendements combinés (ceux publiés en 2020 et 2022) figurent en annexe aux amendements d'octobre 2022.

Ces textes apportent des précisions sur les règles de présentation des passifs comme courants ou non courants, notamment en ce qui concerne leur application aux passifs assortis de clauses restrictives (covenants).

La notion de droit de différer le règlement du passif pour au moins douze mois après la date de clôture est clarifiée. Ce droit au report du règlement doit s'apprécier strictement à la date de clôture.

La présentation en tant que passif courant ou non courant n'est pas affectée par la probabilité ou l'intention qu'une entité exerce son droit de différer le règlement.

Ce n'est que si un dérivé incorporé dans un passif convertible est lui-même un instrument de capitaux propres que les termes d'un passif n'auraient pas d'impact sur sa présentation en tant que courant ou non courant.

Enfin, de nouvelles informations en annexe sont exigées lorsqu'un passif découlant d'un accord de prêt est classé comme non courant et que le droit de l'entité de différer le règlement est subordonné au respect de clauses restrictives dans un délai de douze mois.

Les modifications devraient entrer en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2024 et devront être appliquées de manière rétrospective.

Le Groupe évalue actuellement l'impact que les amendements auront sur les pratiques actuelles et si les accords de prêt existants pourraient nécessiter une renégociation.

■ Amendement d'IAS 7 et d'IFRS 7 – Accords de financement de fournisseurs

Ces modifications publiées par l'IASB le 25 mai 2023 prévoient des exigences d'informations en annexe supplémentaires sur la teneur des accords de financement avec des fournisseurs (de type affacturage inversé ou *reverse factoring*) et leurs effets sur les flux de trésorerie et l'exposition au risque de liquidité.

Les modifications entreront en vigueur pour les exercices annuels ouverts à compter du 1^{er} janvier 2024.

L'application de ce texte impliquera pour le Groupe la publication de nouvelles informations quantitatives sur ses programmes d'affacturage inversé.

Ce texte ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

■ Amendement d'IAS 21 – Absence de convertibilité

Cet amendement publié par l'IASB le 15 août 2023 précise comment une entité doit déterminer si une monnaie est échangeable et comment elle doit déterminer un taux de change au comptant en cas d'absence de convertibilité.

Une monnaie est considérée comme convertible en une autre monnaie lorsqu'une entité est en mesure d'obtenir l'autre monnaie dans un laps de temps qui prévoit un délai administratif normal et par l'intermédiaire de marchés ou de régimes de change dans lesquels une opération d'échange créerait des droits et des obligations exécutoires.

Si une devise n'est pas convertible en une autre devise, une entité est tenue d'estimer le taux de change au comptant à la date d'évaluation de manière à refléter le taux auquel une opération de change aurait lieu à la date d'évaluation entre les acteurs du marché dans les conditions économiques existantes. Une entité peut utiliser un taux de change observable sans ajustement ni autre technique d'estimation.

Ces modifications entreront en vigueur pour les exercices annuels ouverts à partir du 1^{er} janvier 2025.

Lors de l'application des modifications, une entité ne peut pas retraiter les informations comparatives.

2.3 / Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

2.3.1 Bases d'évaluation

Les comptes consolidés sont établis selon la valeur de marché à la date d'acquisition, à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur ;
- des actifs de régimes à prestations définies, évalués à la juste valeur ;
- de la quote-part des titres conservés d'une filiale ou d'une entreprise associée, évalués à la juste valeur au moment de la perte de contrôle ou d'influence notable ;
- des actifs non courants détenus en vue de la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession dès que leur vente est considérée comme hautement probable. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente.

2.3.2 Utilisation d'estimations et d'hypothèses

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Pour l'exercice de son jugement, le Groupe se fonde sur son expérience passée et sur l'ensemble des informations disponibles considérées comme déterminantes au regard de son environnement et des circonstances. Les estimations et hypothèses utilisées sont réexaminées de façon continue. En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, il est possible que les montants définitifs qui figureront dans les futurs états financiers du Groupe soient différents des valeurs actuellement estimées.

Les principales estimations faites par la direction du Groupe pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels corporels et incorporels, du goodwill, du montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que les hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés, des contrats de location et des justes valeurs des instruments financiers. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, basées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Les principales estimations et hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers et notamment dans les notes suivantes :

Estimation		Nature de l'estimation
Notes 2.8, 18 et 28.2	Contrats de location	<p>Hypothèse concernant la durée de location retenue : Pour déterminer la durée de location à prendre en compte pour chaque contrat, une double approche a été retenue :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ contractuelle, fondée sur l'analyse des contrats : <ul style="list-style-type: none"> ■ pour les magasins considérés comme stratégiques ou standards, la durée de location retenue correspond à l'échéance contractuelle du bail, augmentée des éventuelles options de renouvellement à la main exclusive du preneur, ■ pour les magasins considérés comme non stratégiques, la date de fin de contrat correspond à la première option de sortie possible, avec une période minimum de douze mois ; ■ économique, fondée sur la catégorisation des actifs sous-jacents loués, en fonction de critères d'emplacement, de performance, d'intérêt commercial et en cohérence avec les durées d'amortissement des immobilisations non transférables. <p>En pratique :</p> <p>L'approche économique préconisée par l'IFRS IC est appliquée à l'ensemble des baux et aboutit pour chaque bail :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ soit au maintien de l'échéance contractuelle du bail, car celle-ci reflète la durée de location résiduelle raisonnablement certaine ; ■ soit à la prolongation de la durée résiduelle si celle-ci est jugée trop courte au regard de la durée de location raisonnablement certaine selon une approche économique. <p>Hypothèse concernant les taux d'actualisation : une grille de taux par maturité a été établie pour chaque pays. Les taux d'actualisation sont élaborés à partir d'un index Midswap par devise et par maturité, auquel est ajouté un spread (spread appliqué aux emprunts les plus récents du Groupe + prime de risque pays + rating filiale). La maturité du taux retenu est fonction de la durée de chaque contrat de location qui dépend elle-même du profil de paiement. La maturité des taux dépend de la durée résiduelle du contrat jusqu'à l'échéance, à compter de la date de l'événement.</p>
Notes 2.9 et 22	Stocks	Perspectives d'écoulement des stocks pour le calcul de la dépréciation.
Notes 2.10 et 19	Tests de dépréciation des actifs non financiers	<p>Niveau de regroupement des Unités Génératrices de Trésorerie pour le test de perte de valeur.</p> <p>Principales hypothèses retenues pour la construction des valeurs d'utilité (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, flux de trésorerie attendus).</p> <p>Appréciation du contexte économique et financier des pays dans lequel le Groupe opère.</p>
Note 2.11.3	Juste valeur des dérivés de couverture	Fnac Darty évalue la juste valeur des dérivés en retenant les valorisations fournies par les organismes financiers.
Note 20	Actifs financiers non courants	Estimation de leur valeur de réalisation, soit selon des formules de calcul reposant sur des données de marché, soit sur la base de cotations privées.
Notes 2.13 et 12	Impôt	Hypothèses retenues pour la reconnaissance des impôts différés actifs liés aux reports déficitaires et aux différences temporelles, ainsi que des hypothèses de taux d'impôts différés.
Notes 2.15 et 27	Provisions	Hypothèses sous-jacentes à l'appréciation de la position juridique et à la valorisation des risques.
Notes 2.16 et 26	Avantages du personnel et assimilés	Taux d'actualisation et taux de progression des salaires. Le taux de progression des salaires est basé sur une observation historique et il est en ligne avec les objectifs d'inflation long terme de la zone euro.
Notes 2.18 et 5	Produits des activités ordinaires	<p>Étalement des revenus liés aux ventes de cartes de fidélité et aux ventes d'extensions de garantie sur la durée où les services sont rendus de façon à refléter le calendrier des avantages fournis.</p> <p>Reconnaissance des produits d'activités ordinaires en ventes brutes ou en commissions selon l'analyse de l'intervention du Groupe en qualité de principal ou agent.</p> <p>Les principaux indicateurs de jugement sur la qualification agent/principal sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la responsabilité première de l'exécution du contrat ; ■ l'exposition au risque sur stocks ; ■ fixation du prix de vente.

Estimation		Nature de l'estimation
Note 2.19	Coût de ventes des marchandises	À la clôture de l'exercice, une évaluation des ristournes et coopérations commerciales à percevoir est effectuée sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Cette évaluation est notamment basée sur le montant des achats annuels, des quantités d'articles achetés ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats pour les ristournes et la réalisation des services rendus aux fournisseurs au titre des coopérations commerciales.
Notes 2.12 et 7	Plans de rémunération de la performance	Hypothèses retenues pour l'évaluation de la juste valeur des instruments attribués (volatilité attendue, rendement de l'action, taux d'actualisation, turnover attendu des bénéficiaires), estimation de réalisation des conditions de performance futures.
Notes 2.17 et 31	Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités non poursuivies	Les actifs détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession.

2.3.3 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie de Fnac Darty est établi en conformité avec la norme IAS 7, selon la méthode indirecte à partir du résultat net de l'ensemble consolidé. Il est ventilé selon trois catégories :

- les flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle (y compris les flux de trésorerie liés à l'impôt) ;
- les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement (notamment acquisition et cession de participations, et d'immobilisations hors contrats de location) ;
- les flux de trésorerie liés aux activités de financement (notamment émission et remboursement d'emprunts, rachat d'actions propres, dividendes versés) et le remboursement des dettes locatives et intérêts assimilés lié à l'application de la norme IFRS 16.

L'acquisition d'un actif dans le cadre d'un contrat de location est sans effet sur les flux de trésorerie à la mise en place de la transaction, celle-ci étant non monétaire. En revanche, les loyers payés sur la période du financement sont ventilés entre la part d'intérêts payés sur dettes locatives et le remboursement de la dette locative, tous deux positionnés dans les flux de trésorerie liés aux activités de financement.

2.4 / Principes de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date de prise de contrôle et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de perte de contrôle.

2.4.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle.

Les filiales consolidées selon la méthode de l'intégration globale sont les entités pour lesquelles le Groupe :

- détient le pouvoir sur l'entité faisant l'objet d'un investissement ;
- est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité faisant l'objet d'un investissement ;
- a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité faisant l'objet d'un investissement de manière à influencer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Généralement une relation de contrôle existe lorsque le Groupe a le pouvoir :

- sur plus de la moitié des droits de vote en vertu d'un accord avec d'autres investisseurs ;
- de diriger la politique financière et opérationnelle de l'entreprise en vertu d'un contrat ;
- de nommer ou de révoquer la majorité des membres du conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent ;
- de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du conseil d'administration ou de l'organe de direction équivalent.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

Les principes et méthodes comptables des filiales sont modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

2.4.2 Mise en équivalence des entreprises associées

Fnac Darty exerce une influence notable dans certaines sociétés, appelées entreprises associées. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de la société, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques. L'influence notable est présumée lorsque plus de 20 % des droits de vote sont détenus. Les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Cette méthode consiste à enregistrer, à la date à laquelle la société devient une entreprise associée ou une coentreprise, une participation dans les sociétés mises en équivalence dans l'état de la situation financière consolidée. Cette participation est initialement comptabilisée au coût d'acquisition. Elle est ensuite ajustée après la date d'acquisition de la quote-part du Groupe dans le résultat global non distribué de l'entreprise détenue. Ces résultats peuvent être retraités pour une mise en conformité avec les principes comptables du Groupe. Le goodwill se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans la valeur des titres mis en équivalence. Le profit ou la perte lié à la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (lors de la prise de contrôle d'une société mise en équivalence) sont enregistrés sur la ligne « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ».

Le goodwill des sociétés mises en équivalence est inclus dans la valeur comptable des titres et n'est pas présenté séparément. Il ne fait donc pas l'objet d'un test de dépréciation distinct.

Toutes les sociétés évaluées selon la méthode de la mise en équivalence, s'inscrivent dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe et sont rattachées à un de ses secteurs opérationnels. Elles sont intégrées dans le reporting interne du Groupe au sens de la norme IFRS 8 et leur performance opérationnelle est suivie au niveau de chaque pôle d'activité auquel elles appartiennent. De ce fait, le Groupe a estimé qu'il était pertinent de classer au sein du résultat opérationnel la quote-part dans les résultats de ses sociétés mises en équivalence.

2.4.3 Regroupements d'entreprises

Le Groupe applique la norme IFRS 3 révisée – Regroupement d'entreprises.

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition :

- le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie transférée, y compris tout ajustement de prix, à la date de prise de contrôle. Toute variation ultérieure de juste valeur d'un ajustement de prix est comptabilisée en résultat ou en autres éléments du résultat global, selon les normes applicables ;
- la différence entre la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date de prise de contrôle représente le goodwill, comptabilisée à l'actif de l'état de la situation financière.

Les ajustements de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris enregistrés sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise en cours ou d'analyses complémentaires) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du goodwill s'ils interviennent dans la période d'un an à compter de la date d'acquisition et s'ils résultent de faits et circonstances existants à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat, comme tout changement d'estimation.

Pour chaque prise de contrôle impliquant une prise de participation inférieure à 100 %, la fraction d'intérêt non acquise (participations ne donnant pas le contrôle) est évaluée :

- soit à sa juste valeur : dans ce cas, un goodwill est comptabilisé pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle (méthode du goodwill complet) ;
- soit à sa quote-part d'actif net identifiable de l'entité acquise : dans ce cas, seul un goodwill au titre de la part acquise est comptabilisé (méthode du goodwill partiel).

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charges non courantes sur la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Les ajustements ou compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date de l'acquisition même si leur réalisation n'est pas considérée comme probable.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment dans l'entreprise acquise est réévaluée, au moment de la prise de contrôle de cette entreprise, à la juste valeur par le compte de résultat. Pour la détermination du goodwill à la date d'obtention du contrôle, la juste valeur de la contrepartie transférée (par exemple le prix payé) est augmentée de la juste valeur de la participation précédemment détenue par le Groupe. Le montant des autres éléments du résultat global précédemment comptabilisé au titre de la participation détenue avant la prise de contrôle est recyclé en compte de résultat.

2.5 / Conversion des devises étrangères

2.5.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros qui est la monnaie de présentation du Groupe.

2.5.2 Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les éléments monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les écarts de change en résultant ou provenant du règlement de ces éléments monétaires sont comptabilisés en produits ou charges de la période.

Les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global, la composante « change » de ce profit ou de cette perte est comptabilisée également dans les autres éléments du résultat global. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée en résultat de la période.

Le traitement des couvertures de change sous forme de dérivés est décrit dans le paragraphe 2.11.3 « Instruments dérivés » de la note 2.11 « Actifs et passifs financiers ».

2.5.3 Conversion des états financiers des établissements à l'étranger

Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en euros. Les états financiers de chacune des sociétés consolidées du Groupe sont préparés dans la monnaie fonctionnelle, c'est-à-dire dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel elle opère et qui correspond à la monnaie locale. Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro sont convertis en euros comme indiqué ci-après :

- les postes de l'état de la situation financière sont convertis en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis en euros au cours moyen de change de la période tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours ;
- l'écart généré entre la conversion de l'état de la situation financière au cours de clôture, et la conversion du compte de résultat au cours moyen de change de la période est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global recyclables en résultat sur la ligne écarts de conversion.

2.5.4 Investissement net dans un établissement à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée dans l'état du résultat global et sont reconnus en résultat à la date de perte de contrôle.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont également comptabilisés dans l'état du résultat global pour la partie efficace de la couverture, au sein des autres éléments du résultat global, et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

2.6 / Goodwill

Les goodwill sont reconnus lors d'un regroupement d'entreprises tel que décrit en note 2.4.3.

À compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie définies par le Groupe. Postérieurement à leur comptabilisation initiale, les goodwill ne sont pas amortis. Les Unités Génératrices de Trésorerie auxquelles le goodwill est alloué font l'objet annuellement au cours du second semestre de l'exercice d'un test de dépréciation et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. Le test de dépréciation de l'exercice clos est décrit en note 19.

Les pertes de valeur éventuelles sont enregistrées sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

2.7 / Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de marques. La valeur d'entrée de l'ensemble des marques du Groupe a été déterminée sur la base de l'approche dite des « Relief From Royalties », qui consiste à évaluer la somme actualisée des économies de redevances (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent et correspond à la juste valeur des marques à la date d'acquisition. Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations à durée de vie indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les marques inscrites au bilan du Groupe sont les marques Darty et Vanden Borre, valorisées lors de l'acquisition de Darty, la marque WeFix valorisée suite à l'acquisition de la filiale WeFix, la marque Billetreduc.com valorisée en février 2019 suite à l'acquisition de la filiale 123Billets, et la marque Nature & Découvertes valorisée en août 2019 suite à l'acquisition de la filiale Nature & Découvertes.

Les immobilisations incorporelles incluent également les relations franchisés qui représentent les contrats conclus avec les franchisés de Darty évalués lors de l'acquisition de Darty. Ils ont été évalués sur la base de l'approche des surprofits, consistant à calculer la somme actualisée des marges opérationnelles futures qui leur sont attribuables, après impôts et rémunération des actifs de support. Les relations franchisés constituent des immobilisations à durée de vie définie et sont amorties de manière linéaire sur leur durée d'utilité.

Les immobilisations incorporelles sont constituées également des logiciels évalués à leur coût d'acquisition ou de production.

Les logiciels acquis dans le cadre des opérations courantes ainsi que ceux développés en interne par le Groupe répondant à l'ensemble des critères imposés par la norme IAS 38 sont amortis de manière linéaire sur leur durée d'utilité comprise entre un et huit ans.

Concernant les logiciels accessibles par le *cloud* dans le cadre d'un contrat en mode SaaS, le mode de comptabilisation des coûts de configuration et de personnalisation a été précisé par le comité d'interprétation IFRS IC en 2021. Ces coûts sont comptabilisés en immobilisation incorporelle si le client contrôle, au sens d'IAS 38, l'actif distinct résultant de la configuration ou de la personnalisation. Dans le cas où le contrôle au sens d'IAS 38 n'est pas prouvé, ces coûts doivent être comptabilisés en charges opérationnelles courantes et peuvent être étalés sur la durée du contrat s'ils ne peuvent pas être distingués du service principal de mise à disposition du logiciel.

2.8 / Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Le coût d'une immobilisation inclut les dépenses qui sont directement attribuables à l'acquisition de cette immobilisation.

L'amortissement utilisé par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé suivant le mode linéaire, sur la base du coût d'acquisition, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque élément d'actif, soit de 8 à 20 ans pour les agencements et aménagements ainsi que les constructions, et de 3 à 10 ans pour les matériels.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle l'actif appartient.

Traitement des contrats de location selon la norme IFRS 16

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique la norme IFRS 16 – Contrats de location.

La norme IFRS 16 institue la comptabilisation d'un droit d'utilisation et d'une dette locative à la mise en place de chaque contrat de location, à l'exception possible des contrats de location à court terme (d'une durée inférieure ou égale à 12 mois) et des contrats de location d'actifs de faible valeur. Ainsi, une dette de location est comptabilisée au bilan dès l'origine du contrat pour la valeur actualisée des paiements futurs. Ces contrats sont enregistrés en « dettes locatives à long terme » et « dettes locatives à court terme » au passif avec inscription à l'actif en « droits d'utilisation relatifs aux contrats de location ». Ils sont amortis sur la durée de location retenue qui correspond en général à la durée exécutoire du contrat, sauf si celle-ci a été réestimée en fonction d'une approche économique permettant de déterminer la durée d'utilisation raisonnablement certaine.

La durée exécutoire de chaque contrat de location correspond à la période maximale du contrat et cesse lorsque le Groupe en tant que preneur et le bailleur ont chacun le droit de terminer le contrat sans autorisation de l'autre partie et sans s'exposer à une pénalité plus que négligeable. Au sein de cette durée exécutoire, la durée de location retenue est estimée en fonction de la période non résiliable et du caractère raisonnablement certain de l'exercice (ou non) des options de renouvellement et de résiliation. Elle correspond :

- à la durée pendant laquelle le contrat est non résiliable par le bailleur ainsi qu'à l'ensemble des renouvellements possibles prévus au contrat à la main exclusive du preneur. Au sein de cette durée exécutoire, la durée de location retenue peut être limitée par la prise en compte, ou non, des options de sortie anticipée des contrats de location en fonction de critères économiques relatifs aux actifs loués afin de déterminer la durée raisonnablement certaine de location pour chaque contrat. Les critères économiques retenus pour l'appréciation de l'exercice des renouvellements et des options de sortie anticipée des baux par type d'actifs prennent en compte la qualité des emplacements (premium ou standard), le caractère stratégique du magasin, ainsi que sa profitabilité. D'une façon générale, les critères d'appréciation sont basés sur la qualité de l'actif et les spécificités du marché et des contrats ;

- conformément à l'approche économique préconisée par l'IFRS IC (décision du 16 décembre 2019), cette durée est estimée en fonction de critères économiques parmi lesquels la qualité de l'emplacement, la performance, l'intérêt commercial et en cohérence avec les durées d'amortissement des immobilisations non transférables.

Décision de l'IFRS IC relative à la norme IFRS 16 – Contrats de location

Le 16 décembre 2019, l'IFRS IC a publié une décision définitive concernant la détermination de la durée des contrats de location et clarifie notamment la détermination de la période exécutoire et la cohérence entre la durée retenue dans l'évaluation de la dette de location et de la durée d'utilité des agencements indissociables du bien loué. La décision de l'IFRS IC est venue préciser la notion de pénalité à retenir pour déterminer la période exécutoire du contrat au sens de la norme IFRS 16. L'IFRS IC a confirmé qu'un contrat de location reste exécutoire aussi longtemps que le preneur ou le bailleur subit une pénalité plus que négligeable en cas d'arrêt du contrat en se fondant sur une conception large de la notion de pénalité sans se limiter aux seules pénalités contractuelles ou monétaires. En ce sens les contrats en tacite prolongation et les contrats à échéances proches sont impactés.

Selon l'IFRS IC,

- la durée de location doit refléter la période raisonnablement certaine durant laquelle l'actif loué sera utilisé. Le caractère exécutoire du contrat doit donc être apprécié d'un point de vue économique et non d'un seul point de vue juridique ;
- la durée retenue dans l'évaluation de la dette de location et la durée d'utilité des agencements indissociables du bien loué doivent être cohérentes.

Dans cette perspective, le Groupe a modifié la durée de certains contrats :

- la prolongation des contrats en tacite reconduction pour une durée d'une année supplémentaire (leur durée étant de 3 ans) ;
- la prolongation, au cas par cas, des contrats en cours (par exemple les baux 3/6 /9 en France) selon des critères de performance des points de vente et la qualité de leurs emplacements.

Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées dans le résultat opérationnel et les charges d'intérêts dans le résultat financier.

Les principes et méthodes comptables de la norme IFRS 16 sur les états financiers consolidés du Groupe sont décrits ci-après.

Définition du contrat de location

Selon la norme IFRS 16, est considéré comme contrat de location tout contrat pour lequel le preneur peut contrôler l'utilisation d'un actif identifié en échange d'une contrepartie pendant une période donnée.

Impact sur la comptabilité du Groupe en tant que preneur

En appliquant la norme IFRS 16 pour tous les contrats de location (à l'exception de ceux mentionnés dans les exemptions ci-après), le Groupe :

- comptabilise à l'origine une dette locative et un droit d'utilisation, en fonction de la valeur actualisée des loyers futurs ;
- comptabilise au compte de résultat l'amortissement sur le droit d'utilisation et des intérêts sur la dette locative ;
- décompose les flux de trésorerie décaissés entre le remboursement du principal (présenté dans les activités de financement sur la ligne « Remboursement des dettes locatives ») et les intérêts (présentés dans les activités de financement sur la ligne « Intérêts payés sur dettes locatives ») dans le tableau des flux de trésorerie consolidés.

Exemptions et allègements

Pour les contrats de location de courte durée (inférieure ou égale à douze mois) et les contrats de location d'actifs de faible valeur, le Groupe a choisi de retenir l'exemption permise par la norme et de comptabiliser une charge de location. Cette charge est présentée dans les « Autres produits et charges opérationnels courants » dans le compte de résultat consolidé.

Concernant les contrats de sous-location, une créance de sous-location est comptabilisée en contrepartie d'une baisse du droit d'utilisation et des capitaux propres.

En cas d'opérations de cession-bail réalisées à la juste valeur, le traitement du Groupe sera le suivant :

- décomptabilisation de l'actif sous-jacent ;
- comptabilisation de la vente à la juste valeur ;
- comptabilisation du résultat relatif aux droits transférés à l'acheteur-bailleur ;
- comptabilisation d'un actif (droit d'utilisation) pour un montant équivalent à la valeur comptable antérieure de la part d'actif sous-jacent conservé ;
- comptabilisation d'une dette de loyer.

L'impact fiscal des retraitements relatifs à l'application de la norme IFRS 16 est pris en compte via la comptabilisation d'impôts différés liés à la différence temporaire provenant de la diminution de la valeur comptable de l'actif (amortissements du droit d'utilisation) plus rapide que celle du passif (remboursement du capital de la dette).

Méthodologie appliquée

Chaque contrat signé par le Groupe est analysé pour déterminer s'il s'agit d'un contrat de location selon la définition précisée ci-dessus (paragraphe « Définition du contrat de location »). Ainsi, lorsqu'il est preneur dans un contrat de location, le Groupe reconnaît un droit d'utilisation et une dette locative correspondante, à l'exception des baux à court terme (définis comme des baux d'une durée inférieure ou égale à 12 mois) et des baux dont l'actif sous-jacent est de faible valeur (valeur inférieure à 5 000 dollars américains). Pour ces contrats de location exemptés, le Groupe comptabilise les loyers en charges d'exploitation sur une base linéaire sur la durée de la location sauf si une autre base est plus représentative du rythme de recouvrement des avantages économiques des actifs loués. La dette locative est, à l'origine, évaluée à la valeur actuelle des loyers restant dus, actualisée au taux implicite du contrat de location ou, à défaut, au taux d'intérêt marginal du preneur.

Le Groupe a fixé les taux d'actualisation sur la base d'un taux d'emprunt marginal qui reflète les caractéristiques propres aux entités qui souscrivent les contrats de location. Ainsi, une grille de taux a été établie par pays. Les taux d'actualisation par devise sont élaborés à partir d'un index Midswap par devise et par maturité, auquel est ajouté un spread (spread appliqué aux emprunts les plus récents du Groupe + prime de risque pays + rating filiale). La maturité du taux retenu est fonction de la durée de chaque contrat de location qui dépend elle-même du profil de paiement. La maturité des taux dépend de la durée résiduelle du contrat jusqu'à l'échéance, à compter de la date de l'événement.

Les paiements de location inclus dans l'évaluation de la dette locative comprennent :

- les loyers fixes (loyers minimums garantis, y compris les indexations connues sur un indice de prix), après déduction des avantages bailleurs ;
- le montant que le preneur devrait payer au titre des garanties de valeur résiduelle ;
- le prix d'exercice des options d'achat, si le preneur est raisonnablement certain d'exercer ces options ;
- le paiement de pénalités pour la résiliation du contrat de location, si celles-ci sont prévues au contrat.

Les loyers variables qui ne dépendent pas d'un indice ou d'un taux ne sont pas inclus dans l'évaluation de la dette locative ni du droit d'utilisation. Les paiements correspondants sont comptabilisés en charges de la période et sont inclus dans les charges opérationnelles au compte de résultat. Conformément à la norme IFRS 16, la part variable des loyers versés n'a pas été retenue dans le calcul de la dette.

La dette locative est présentée sur une ligne distincte dans le bilan consolidé. L'obligation locative est incrémentée de la part des intérêts capitalisés sur le contrat de location. Elle est ensuite ajustée en fonction des paiements réalisés.

Le Groupe réévalue la dette locative (et apporte un ajustement correspondant à l'actif sur le droit d'utilisation associé) lorsque :

- la durée du contrat de location est modifiée (par exemple lors d'un renouvellement), ou bien lorsqu'il y a un changement dans l'estimation de la durée raisonnablement certaine conformément à l'approche économique, auquel cas la dette locative est réévaluée en actualisant les paiements de location révisés au taux d'actualisation mis à jour ;
- les loyers évoluent en raison de la variation d'un indice ou d'un taux, suite à une modification du paiement prévu, ou suite à la réestimation des garanties de valeur résiduelle. Dans ce cas, la dette locative est réévaluée en actualisant les loyers révisés du contrat de location au taux d'actualisation initial (sauf si la variation des paiements locatifs est due à une modification d'un taux d'intérêt, auquel cas un taux d'actualisation révisé est utilisé).

Les actifs liés au droit d'utilisation comprennent l'évaluation initiale de la dette locative, qui prend en compte les loyers versés à partir de la date d'effet, les prépaiements, ainsi que les coûts directs initiaux. Ils sont ensuite évalués à leur coût initial diminué des amortissements et des pertes de valeur.

Lorsqu'il existe au contrat une clause prévoyant que le locataire s'engage, à l'échéance, à supporter financièrement les coûts de remise en état, de démantèlement ou l'enlèvement de l'actif loué, une provision est comptabilisée, soit au départ, soit ultérieurement, et évaluée selon la norme IAS 37. Compte tenu du caractère non significatif de ces coûts, le Groupe ne les a pas inclus dans la valorisation du droit d'utilisation.

Le droit d'utilisation est amorti sur la durée de location.

Si un contrat de location prévoit le transfert de propriété de l'actif sous-jacent ou si le calcul du droit d'utilisation a été réalisé en prenant en compte le fait que le Groupe s'attend à exercer une option d'achat, le droit d'utilisation est amorti sur la durée d'utilité du bien. L'amortissement du droit d'utilisation commence à la date de mise à disposition du bien.

Les actifs liés au droit d'utilisation sont présentés sur une ligne distincte dans le bilan consolidé du Groupe.

En pratique, la norme IFRS 16 permet au preneur de ne pas distinguer les différents composants relatifs à un même contrat de location, afin de les comptabiliser ensemble. Le Groupe a choisi de distinguer chaque actif sous-jacent au sein d'un même contrat.

Les principales estimations et hypothèses retenues par le Groupe relatives à la norme IFRS 16 sont détaillées dans le paragraphe « Traitement des contrats de location selon la norme IFRS 16 » inclus dans la note 2.8 « Immobilisations corporelles ». Celles-ci concernent la détermination de la durée de location et la détermination des taux d'actualisation.

Les impacts détaillés sur la dette locative et le droit d'utilisation par flux, types d'actifs et maturités sont présentés en annexe notes 18 et 28.2.

2.9 / Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé en fonction de l'ancienneté des produits, net des coûts restant à encourir pour la réalisation de la vente.

Les stocks sont évalués selon la méthode du coût moyen unitaire pondéré.

Les stocks comprennent tous les coûts d'achat et autres coûts encourus pour amener les stocks sur leur lieu de vente et dans l'état où ils se trouvent. Les coûts encourus incluent principalement, les coûts variables de logistique, les taxes parafiscales, les frais de transport, la provision pour démarque inconnue entre la date du dernier inventaire et la date de clôture. Les avantages obtenus des fournisseurs comptabilisés en déduction du coût d'achat des marchandises vendues sont déduits de la valeur des stocks.

Les frais financiers sont exclus des stocks. Ils sont comptabilisés en charges financières de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks :

- sur la base de leur perspective d'écoulement ;
- s'ils sont endommagés partiellement ;
- s'ils sont complètement obsolètes ;
- si le prix de vente est inférieur à la valeur nette de réalisation.

2.10 / Dépréciation d'actifs non financiers

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les Unités Génératrices de Trésorerie contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Les Unités Génératrices de Trésorerie sont des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Une Unité Génératrice de Trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs. Concrètement, les Unités Génératrices de Trésorerie sont les pays dans lesquels le Groupe a des filiales opérationnelles (la France, la Suisse, l'Espagne, le Portugal, la Belgique et le Luxembourg).

Par ailleurs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir sur des goodwill, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des Unités Génératrices de Trésorerie, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou les objectifs retenus à la date d'acquisition.

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'un actif ou d'une Unité Génératrice de Trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une Unité Génératrice de Trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif ou à l'Unité Génératrice de Trésorerie. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus. La juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou groupe d'actifs dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de cession. Elle est déterminée à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires, valeur attribuée lors d'opérations récentes et cours boursiers).

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif ou de l'Unité Génératrice de Trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif ou du groupe d'actifs est comptabilisée.

Dans le cas d'une Unité Génératrice de Trésorerie, la perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill le cas échéant et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement, lorsque la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable. Les pertes de valeur enregistrées au titre des goodwill ne peuvent être reprises.

En cas de cession partielle d'une Unité Génératrice de Trésorerie, le résultat de cession est calculé en intégrant parmi les éléments cédés la partie du goodwill correspondant à ces éléments cédés. Pour réaliser l'affectation de la quote-part du goodwill aux éléments cédés, les normes IFRS proposent d'utiliser les valeurs relatives des activités cédées et conservées sauf si l'entité démontre qu'une autre méthode reflète mieux la part du goodwill cédée.

Prise en compte de l'application de la norme IFRS 16 dans les tests de dépréciation

La recouvrabilité du droit d'utilisation est testée dès lors que des événements ou des modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de l'actif. Les dispositions de mise en œuvre des tests de dépréciation sont identiques à celles relatives aux immobilisations incorporelles et corporelles décrites dans les notes 2.6, 2.7 et 2.8. Pour les tests de dépréciation au 31 décembre 2023, le Groupe a choisi d'appliquer l'allègement pratique dans lequel la valeur à tester inclut les droits d'utilisation déduits des passifs de location. Les projections issues des business plans, la valeur terminale et le taux d'actualisation sont déterminés en cohérence avec la situation antérieure à l'application de la norme IFRS 16.

2.11 / Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers sont inscrits lors de leur comptabilisation initiale au bilan pour leur juste valeur.

L'ensemble de ces instruments est détaillé en note 34.

2.11.1 Actifs financiers

La norme IFRS 9 présente un modèle de classement et d'évaluation des actifs financiers en trois catégories, basé sur les caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie et sur le modèle économique de gestion de ces actifs :

■ les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat :

Sont classés dans cette catégorie, tous les instruments de dette qui ne sont pas éligibles à un classement dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti ou dans la catégorie des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, ainsi que les investissements dans des instruments de capitaux propres de type action pour lesquels l'option de comptabilisation à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global n'a pas été retenue.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat financier.

Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif.

Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

Les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur sont :

- les instruments de dette qui ne sont pas qualifiés au coût amorti ni à la juste valeur par les autres éléments du résultat,
- les instruments de capitaux propres qui sont détenus à titre spéculatif,
- les instruments de capitaux propres pour lesquels la Société n'a pas retenu l'option de comptabilisation à la juste valeur par les autres éléments du résultat.

■ les actifs financiers au coût amorti :

Les actifs financiers évalués au coût amorti sont des instruments de dette (prêts et créances notamment) dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument afin d'en collecter les flux de trésorerie contractuels.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine.

Ces actifs font l'objet d'une dépréciation selon le modèle fondé sur les pertes attendues.

Le Groupe classe ses actifs financiers au coût amorti uniquement si les deux critères suivants sont respectés :

- les actifs financiers sont détenus dans un modèle de gestion visant à collecter les flux monétaires contractuels, et
- les flux monétaires contractuels ne sont constitués que de flux d'intérêt et de remboursement de principal (critère SPPI).

■ les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par les autres éléments du résultat :

Il s'agit d'instruments de dette dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument à la fois dans le but d'en collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs. Ils sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global au poste « variation de juste valeur des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global » jusqu'à la décomptabilisation des actifs sous-jacents où elles sont transférées en résultat.

Cette catégorie comprend également les investissements dans des instruments de capitaux propres (actions, principalement) sur option irrévocable. Dans ce cas, lors de la cession des titres, les gains ou pertes latents précédemment comptabilisés en capitaux propres (autres éléments du résultat global) ne seront pas reclassés en résultat ; seuls les dividendes sont comptabilisés en résultat.

Sont notamment classés dans cette catégorie les titres de participation non consolidés pour lesquels l'option de comptabilisation en juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global a été retenue.

La juste valeur correspond pour les titres cotés à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée prioritairement par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Cependant, en l'absence de données de marché observables sur des entreprises comparables, la juste valeur des titres non cotés est le plus souvent évaluée sur la base des projections de flux de trésorerie actualisés ou de l'actif net comptable réévalué, déterminés à partir de paramètres internes (niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur).

■ les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par les autres éléments du résultat sont :

Les instruments de capitaux propres qui ne sont pas détenus à titre spéculatif et pour lesquels la Société a choisi de manière irrévocable à l'initiation de les reconnaître dans cette catégorie. Il s'agit d'investissements stratégiques et le Groupe considère cette classification comme plus adaptée.

Les instruments de dette dont les flux monétaires contractuels sont constitués uniquement de flux d'intérêt et de remboursement de principal et dont l'objectif de gestion est de collecter les flux contractuels et de vendre les actifs.

Décomptabilisation d'actifs financiers :

- le Groupe décomptabilise un actif financier si et seulement si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à l'actif expirent, où s'il transfère à une autre entité l'actif financier et la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de cet actif. Si le Groupe ne transfère ni ne conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété et qu'il continue de contrôler l'actif cédé, il comptabilise sa part conservée dans l'actif et un passif connexe pour les montants qu'il est tenu de payer. Si le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif financier cédé, il continue de comptabiliser l'actif financier, en plus de comptabiliser la contrepartie reçue à titre d'emprunt garanti ;
- au moment de la décomptabilisation d'un actif financier évalué au coût amorti, la différence entre la valeur comptable de l'actif et la somme de la contrepartie reçue ou à recevoir est comptabilisée en résultat net.

2.11.2 Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IFRS 9. Au sein du Groupe les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes sont comptabilisées initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de refixation du prix au taux de marché. Ce calcul inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transactions correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers qualifiés d'éléments couverts dans le cadre de relations de couverture à la juste valeur et évalués au coût amorti, font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert.

Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe 2.11.3 relatif aux « Instruments dérivés ».

Les passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, autres que les dérivés passifs, sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat sauf pour la variation de juste valeur due à une variation du spread de crédit de Fnac Darty qui est comptabilisée en autres éléments du résultat global. Les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en charges.

Décomptabilisation de passifs financiers :

- le Groupe décomptabilise les passifs financiers si et seulement si les obligations de versement de trésorerie prévues au contrat sont exécutées, sont annulées ou ont expiré. La différence entre la valeur comptable du passif financier décomptabilisé et la contrepartie payée et exigible est comptabilisée en résultat net ;
- lorsque le Groupe échange avec un prêteur existant un instrument d'emprunt pour un autre instrument d'emprunt dont les termes sont substantiellement différents, cet échange est comptabilisé comme une extinction du passif financier initial et la comptabilisation d'un nouveau passif financier. De même, le Groupe comptabilise une modification substantielle des conditions d'un passif financier existant ou d'une partie du passif financier existant comme une extinction du passif financier initial et la comptabilisation d'un nouveau passif financier. On suppose que les conditions sont substantiellement différentes si la valeur actualisée des flux de trésorerie selon les nouvelles conditions, y compris les honoraires versés nets des honoraires reçus, et actualisée par application du taux d'intérêt effectif initial, est différente d'au moins 10 % de la valeur actualisée des flux de trésorerie restants du passif financier initial. Si la modification n'est pas substantielle, la différence entre 1) la valeur comptable du passif avant la modification et 2) la valeur actualisée des flux de trésorerie après modification doit être comptabilisée en résultat net à titre de profit ou perte sur modification dans les autres profits et pertes.

2.11.3 Instruments dérivés

Dans le cadre de son activité, le Groupe peut être amené à utiliser divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable (couverture ou non) et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net pour la partie efficace.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts. Ces dérivés permettent de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- la relation de couverture est constituée uniquement d'éléments éligibles à la comptabilité de couverture ;
- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- la relation de couverture respecte les critères d'efficacité :
 - relation économique entre l'élément couvert et la couverture,
 - pas de prépondérance du risque crédit dans la variation de juste valeur de l'élément de couverture et de l'élément couvert,
 - le ratio de couverture de la relation de couverture est égal au rapport entre la quantité de l'élément couvert qui est réellement couverte par l'entité et la quantité de l'instrument de couverture que l'entité utilise réellement pour couvrir cette quantité de l'élément couvert.

Le traitement comptable des instruments financiers qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et au bilan, est différencié en fonction du type de relation de couverture.

Au 31 décembre 2023, Fnac Darty n'a en portefeuille que des dérivés d'achat à terme de devises couvrant des opérations commerciales et qualifiés en couverture de flux de trésorerie :

- la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est directement enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global. Ces montants sont reclassés en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales ;
- la partie inefficace de la couverture est comptabilisée en compte de résultat ;
- d'autre part, Fnac Darty considère le coût des couvertures du risque de change comme un coût lié à la transaction couverte. De ce fait, la variation de la composante taux, des couvertures de change à terme, est comptabilisée en autres éléments du résultat global et recyclée en P&L symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales.

2.11.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles, dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découverts bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan.

Dans le tableau des flux de trésorerie, le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les intérêts courus non échus des actifs présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les découverts bancaires. Un état détaillant la trésorerie du tableau des flux figure en note 27.

2.11.5 Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe comprend :

- la trésorerie et équivalents de trésorerie (cf. 2.11.4) ;
- les crédits à court terme et long terme, ainsi que les découverts bancaires : ce poste inclut essentiellement les emprunts obligataires à échéance 2024 et 2026, la composante dette des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) à échéance 2027, ainsi que l'emprunt auprès de la Banque européenne d'investissement (note 28) ;
- depuis le 1^{er} janvier 2019 et suite à l'application de la norme IFRS 16, l'endettement financier net avec IFRS 16 inclut la dette locative liée aux contrats de location simple.

2.12 / Paiements fondés sur des actions

Transactions fondées sur des actions et réglées en trésorerie

Des plans de rémunération de la performance, dont le dénouement est effectué en trésorerie, ont été attribués par le Groupe à certains collaborateurs. Conformément à la norme IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des instruments remis, est évaluée à la date d'attribution puis réévaluée à chaque date de clôture. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la note 7.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur de l'engagement ainsi déterminée est étalée sur la durée d'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une dette vis-à-vis du personnel. La variation de juste valeur de la dette est constatée en résultat de chaque exercice.

Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres

Des plans de rémunération de la performance, dont le dénouement est effectué en instruments de capitaux propres, ont été attribués par le Groupe à certains collaborateurs. Conformément à la norme IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des instruments remis, est évaluée à la date d'attribution sans possibilité de réévaluation. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la note 7.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur des options et des actions gratuites ainsi déterminée est étalée sur la durée d'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

2.13 / Impôts

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs, à l'exception des goodwill non déductibles fiscalement. L'évaluation des impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels ces actifs pourront être imputés.

L'impact des changements de taux d'imposition des impôts différés est comptabilisé en résultat.

Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés. Ces perspectives de récupération sont analysées sur la base d'un plan fiscal indiquant le niveau de revenu imposable projeté. Le revenu imposable pris en compte à ce stade est celui obtenu sur une période de deux ans. Les hypothèses incluses dans le plan fiscal sont cohérentes avec celles incluses dans les budgets et plan à moyen terme préparés par les entités du Groupe et approuvés par la direction générale. Les impôts à payer et les crédits d'impôts à recevoir sur les distributions de dividendes prévues par les sociétés du Groupe sont enregistrés au compte de résultat.

Un impôt différé passif est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales, entreprises associées et coentreprises sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux répond, selon l'analyse du Groupe, à la définition d'un impôt, tel que défini dans la norme IAS 12. Elle est ainsi présentée dans le compte de résultat sur la ligne Impôt sur le résultat.

IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 – Impôts sur le résultat concernant la comptabilisation et l'évaluation, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat. À cet effet, l'interprétation IFRIC 23 prescrit une méthode unique et uniforme de reconnaissance des risques fiscaux. En 2019, le Groupe avait uniformisé son processus de reconnaissance des risques fiscaux, avec la mise en place de procédures de communication normées entre les filiales de toutes les juridictions fiscales et la direction fiscale du Groupe. Désormais, s'il est probable qu'une position fiscale incertaine ne soit pas acceptée par les autorités fiscales, cette situation sera reflétée dans les comptes en impôt exigible ou en impôt différé. L'ensemble des positions fiscales incertaines est présenté en charges d'impôts dans le compte de résultat, et en impôts exigibles ou différés dans le bilan.

2.14 / Titres d'auto-contrôle et autres instruments de capitaux propres

Le Groupe peut détenir une part de ses propres actions par :

- la mise en œuvre de contrat de liquidité destiné notamment à favoriser la liquidité des transactions et la régularité de cotation du titre ;
- la mise en œuvre de programme de rachats d'actions.

Ces actions propres sont comptabilisées en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation de titres auto-détenus sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

2.15 / Provisions

Des provisions pour litiges et contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, qui se traduira probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable. Ainsi pour estimer des provisions relatives à un litige, le Groupe apprécie la probabilité d'un jugement défavorable et procède à une estimation des montants concernés. Cette appréciation est fondée sur des analyses juridiques réalisées avec les conseils du Groupe.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructuration est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé de cette restructuration et qu'elle a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructurations provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciements, préretraites, préavis non réalisés, etc.), et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers. Les autres provisions correspondent à des risques et des charges identifiés de manière spécifique.

2.16 / Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes et les indemnités de fin de contrat font l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global (et ne sont jamais repris en résultat) pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies, sauf pour les médailles de travail dont les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat.

Le coût des services passés, désignant – l'accroissement d'une obligation suite à l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant – ou – la diminution d'une obligation suite à une réduction de régime – est comptabilisé immédiatement en résultat même si les droits à prestation ne sont pas définitivement acquis par les participants.

Les charges relatives à ce type de régime sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (intérêts nets sur le passif ou l'actif net calculés sur la base d'un taux d'actualisation déterminé par référence au taux des obligations d'entreprises jugées de haute qualité). Les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant. Les réductions sont comptabilisées en résultat opérationnel courant lorsqu'il s'agit de départs de salariés non remplacés. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes.

2.17 / Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue de la vente et activités non poursuivies

La norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités non poursuivies requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités non poursuivies, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe d'actifs) doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité non poursuivie, cédée ou en vue de la vente est définie comme une composante du Groupe ayant des flux de trésorerie identifiables du reste du Groupe et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités non poursuivies », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

2.18 / Reconnaissance des produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires sont composés du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus.

Le chiffre d'affaires hors taxes correspond au chiffre d'affaires réalisé dans les magasins, sur les sites e-commerce (ventes aux clients finaux), ainsi que dans les entrepôts (ventes aux franchisés).

Les autres revenus comprennent notamment les activités de billetterie, la vente de coffrets cadeaux, certains contrats d'extension de garantie et les ventes Web réalisées pour le compte de ses prestataires (Marketplaces).

Reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées dans les magasins, qui constitue l'essentiel du chiffre d'affaires du Groupe, est comptabilisé lors du passage en caisse des clients en application d'IFRS 15. Le transfert de contrôle intervient lorsque les biens et services sont transférés aux clients, les ventes ne comprenant aucune autre obligation de performance non remplie à cette date. Lorsque les ventes en magasins sont assorties d'un droit de retour, les conditions d'exercice de ce droit sont limitées à certaines catégories de produits et sont restreintes dans le temps selon la réglementation des pays concernés et/ou conformément aux conditions générales de vente du Groupe. Dans ce cas, une provision pour retour de marchandise est constatée.

Les ventes de l'activité e-commerce sont constituées, d'une part, du chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes) et d'autre part, des commissions perçues au titre des ventes e-commerce que le Groupe réalise pour le compte de tiers (Marketplaces). Le Groupe agit en tant que principal pour les ventes réalisées, pour son propre compte, sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes). Le chiffre d'affaires relatif aux ventes directes est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus).

Comme pour les ventes de marchandises en magasins, les ventes directes en e-commerce sont assorties d'un droit de retour dont les conditions d'exercice sont restreintes dans le temps.

Pour les ventes en Marketplaces, le Groupe agit en tant qu'agent ; les revenus comptabilisés correspondent aux commissions facturées aux fournisseurs sur les ventes réalisées.

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes aux franchisés est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus).

Le traitement comptable des redevances de franchise relève des dispositions spécifiques prévues par la norme IFRS 15 concernant les licences de propriété intellectuelle (licences dynamiques).

Comptabilisation des programmes de fidélisation de la clientèle

La vente d'un bien ou service assortie de la remise de points de fidélité constitue un contrat comprenant deux « obligations de performance » séparées :

- d'une part, un bien ou service livré immédiatement ; et
- d'autre part, un droit à recevoir ultérieurement des biens ou services à prix réduit.

Le montant reçu au titre de la vente est réparti entre les deux « obligations de performance » en proportion de leurs prix de vente spécifiques respectifs et comptabilisés en déduction de la vente initiale, après prise en compte d'un taux de péremption correspondant à la probabilité d'utilisation des avantages par les adhérents, estimée selon une méthode statistique.

Les revenus sont constitués principalement de la vente de marchandises et de services réalisée par les magasins et les sites Internet marchands du Groupe, de la vente de marchandises réalisée auprès des franchisés et des redevances de franchise, qui sont comptabilisées dans le chiffre d'affaires net lorsque les services sont fournis. À compter de l'exercice 2015, les produits de non-utilisation des cartes et chèques cadeaux sont reconnus dans les produits des activités ordinaires à l'émission du support.

Les programmes de fidélisation de la clientèle, les avantages accordés aux clients dans le cadre des programmes de fidélisation constituent des éléments séparés de la vente initiale. Ces avantages sont évalués à leur juste valeur et comptabilisés en déduction de la vente initiale, après prise en compte d'un taux de péremption, correspondant à la probabilité d'utilisation des avantages par les adhérents, estimée selon une méthode statistique.

Le produit des ventes de cartes de fidélité est, quant à lui, étalé sur la durée de validité des cartes de façon à refléter le calendrier des avantages fournis.

Les ventes de biens sont comptabilisées lorsqu'une entité du Groupe a transféré le contrôle d'un bien à l'acheteur. Généralement le contrôle est transféré lorsque la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

Suite à la vente de biens, et selon les clauses contractuelles attachées à ces ventes, des passifs peuvent être comptabilisés en réduction du produit des activités ordinaires, afin de faire face aux éventuels retours de marchandises susceptibles d'intervenir postérieurement à la date de clôture de l'exercice.

Les prestations de services, comme les ventes d'extensions de garantie ou les services attachés directement à la vente de biens, sont comptabilisées sur la période où les services sont rendus. Lorsque l'entité du Groupe agit en qualité d'agent dans la vente de ces prestations, le chiffre d'affaires est comptabilisé au moment de la vente, et correspond à la marge réalisée ou la commission perçue. Cela concerne principalement les activités de billetterie, la vente de coffrets cadeaux, certains contrats d'extension de garantie et les ventes Web réalisées pour le compte de ses prestataires (Marketplaces).

D'une manière générale, dans le cadre de son activité, le Groupe est amené à proposer à ses clients, tout au long de l'année, de nouveaux produits et services, en lien avec des partenaires. L'analyse Agent/Principal est menée conformément à la norme IFRS 15 pour chaque nouveau produit et service proposé. Le tableau ci-dessous récapitule l'analyse Agent/Principal des principaux produits et services proposés par le Groupe en lien avec des partenaires :

	Agent	Principal
Internet/magasin		
Marketplace	X	
Développement photo	X	
Livres numériques	X	
Téléchargement de jeux et logiciels		Suivant prestataire
Cartes cadeaux (enseigne)		X
Cartes cadeaux (hors enseigne)	X	
Cuisines sur mesure		X
Billetterie		
Vente de billets	X	
Vente assurance annulation spectacle	X	
Coffrets		
Coffrets cadeaux	X	
Prestations additionnelles		
Vente de garanties ou extensions de garanties	X	
Vente d'assurances	X	
Produits d'occasion		
Produits d'occasion		X
Abonnements		
Énergie et télécoms	X	
Sécurité et partage (pack Sérénité)		X
Réparation (Darty Max & Vanden Borre Life)		X
Autres services		
Financement	X	
Services de réparation hors garantie		X
Livraison		X
Formation	X	
Service après-vente		X

2.19 / Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et ces charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

Le coût des ventes des marchandises intègre, entre autres, les achats nets des produits de ristournes et des coopérations commerciales, qui sont évaluées sur la base de contrats signés avec les fournisseurs et donnent lieu en cours d'année à la facturation d'acomptes. À la clôture de l'exercice, une évaluation des ristournes et coopérations commerciales à percevoir est effectuée sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Cette évaluation est notamment basée sur le montant des achats annuels, des quantités d'articles achetés ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats pour les ristournes et la réalisation des services rendus aux fournisseurs au titre des coopérations commerciales.

Afin de faciliter la lecture du compte de résultat et de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle de l'ensemble consolidé sont identifiés sur la ligne du résultat opérationnel intitulée « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Les « Autres produits et charges opérationnels non courants », exclus du résultat opérationnel courant, comprennent :

- les coûts de restructurations et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- les pertes de valeur sur actifs immobilisés constatées principalement dans le cadre des tests de dépréciations des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) et des goodwill ;
- les plus ou moins-values liées à l'évolution du périmètre de consolidation (acquisition ou cession) ;
- les litiges majeurs qui ne naissent pas de l'activité opérationnelle du Groupe.

2.20 / Résultat par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net – part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat net dilué par action est calculé en divisant le résultat net – part du Groupe – de l'exercice par le nombre moyen d'actions en circulation majoré de l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument. Lorsque le résultat net de base par action est négatif, aucun effet de dilution n'est appliqué.

2.21 / Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Directeur Général et les directeurs du comité exécutif, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe engagée dans des activités susceptibles de générer des revenus et d'encourir des dépenses, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par l'organe de décision opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible. Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de reporting interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs.

Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels. Ils correspondent soit aux pays, soit à des zones géographiques composées de pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités au travers des magasins :

- France et Suisse : ce secteur est composé des activités du Groupe dirigées depuis la France. Ces activités sont réalisées sur les territoires français, suisse et monégasque. Ce secteur inclut également les franchises de l'Arabie Saoudite, du Cameroun, du Congo, de la Côte-d'Ivoire, du Luxembourg, du Qatar, du Sénégal, et de la Tunisie. Le secteur France et Suisse inclut également l'activité de Nature & Découvertes France et ses filiales internationales qui sont dans leur totalité dirigées depuis la France ;
- Péninsule Ibérique : ce secteur est composé des activités du Groupe réalisées et regroupées sur les territoires espagnol et portugais ;
- Belgique et Luxembourg : ce secteur est composé des activités du Groupe gérées depuis la Belgique et regroupées sur les territoires belge et luxembourgeois.

Le découpage des secteurs opérationnels reflète l'organisation du Groupe.

Les données de gestion utilisées pour évaluer la performance d'un secteur sont établies conformément aux principes IFRS appliqués par le Groupe pour ses états financiers consolidés.

NOTE 3 Faits marquants

Retour aux actionnaires

En 2023, Fnac Darty a poursuivi sa politique de retour aux actionnaires. Un dividende ordinaire de 1,40 euro brut par action au titre de 2022, représentant un montant total de 37,9 millions d'euros, a été affecté au premier semestre 2023. L'assemblée générale mixte des actionnaires en date du 24 mai 2023 a approuvé le dividende d'un montant de 1,40 euro brut par action et a décidé de proposer aux actionnaires une option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions nouvelles. Il a été payé le 6 juillet 2023 en numéraire à hauteur de 21,2 millions d'euros, et en actions avec l'émission de 535 616 nouvelles actions représentant 16,7 millions d'euros.

En conséquence le taux de conversion/d'échange a été porté de 1,070 action Fnac Darty par OCEANE à 1,115 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 6 juillet 2023.

Mise en œuvre d'un programme de rachat

Fnac Darty a annoncé le 26 octobre 2023, la mise en œuvre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale des actionnaires du 24 mai 2023. Le mandat de rachat, qui a été confié au prestataire de services d'investissement Natixis, porte sur un montant maximum de 20 millions d'euros. Au 31 décembre 2023, 422 475 actions ont été rachetées pour un montant brut de 10,7 millions d'euros.

Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de la décision du conseil d'administration de procéder au rachat d'actions propres dans la proportion nécessaire pour compenser la dilution induite par l'acquisition d'actions attribuées gratuitement aux salariés.

Financement

Au mois de mars 2023, Fnac Darty a exercé la dernière option d'extension de mars 2027 à mars 2028 de sa ligne de crédit RCF. Cette option a été souscrite à 98,5 % des engagements bancaires. Le Groupe dispose ainsi d'une ligne de crédit RCF de 500 millions d'euros jusqu'à mars 2027 puis de 492,5 millions d'euros jusqu'à mars 2028.

Au mois de décembre 2023, Fnac Darty a renégocié sa ligne de crédit RCF de 500 millions d'euros à échéance mars 2028, avec l'ajout de deux nouvelles options d'extension, à mars 2029 et mars 2030, exerçables à la demande de Fnac Darty et sous approbation des prêteurs. Les conditions financières restent inchangées.

En parallèle, Fnac Darty a exercé la première option d'extension de 12 mois de sa ligne de crédit non tirée *Delayed Drawn Term Loan* (DDTL). Pour rappel, cette ligne de 300 millions d'euros permet au Groupe de couvrir le refinancement de ses obligations senior à maturité 2024 émises en 2019. Cette option a été souscrite à 100 % des engagements bancaires. Cette ligne, en cas de tirage, sera donc de maturité décembre 2026.

Procédure Autorité de la concurrence

Plusieurs acteurs du secteur de la fabrication et de la distribution de produits électroménagers ont reçu une notification de griefs de la part des services d'instruction de l'Autorité de la concurrence dans laquelle il est reproché, notamment, à un certain nombre de fournisseurs d'avoir pris part à une entente verticale avec certains de leurs distributeurs. Sur l'ensemble des griefs formulés par les services de l'Autorité de la concurrence, un seul vise Darty et s'étend sur une période limitée ayant pris fin en décembre 2014, soit il y a près de 10 ans, et donc antérieurement à l'acquisition de Darty par Fnac réalisée en 2016. De plus, ce grief ne concerne qu'un nombre limité de catégories de produits bien identifiés. Afin de mettre rapidement un terme à une procédure complexe et afin de pouvoir consacrer l'ensemble de ses ressources à la réalisation opérationnelle de son plan stratégique Everyday, Fnac Darty a décidé de ne pas contester le seul grief qui lui était notifié et de solliciter le bénéfice de la procédure dite « de transaction », prévue à l'article L. 464-2 du Code de commerce.

Ce choix ne constitue ni un aveu ni une reconnaissance de responsabilité de la part de Darty.

Le montant exact de la sanction susceptible d'être infligée à Darty ne sera connu qu'à l'issue de la procédure, qui devrait en principe intervenir dans le courant de l'année 2024. En prévision de la décision de l'Autorité qui sera rendue à cette date, le Groupe a provisionné la somme de 85,0 millions d'euros, dès le deuxième trimestre de l'année 2023.

Partenariat stratégique avec CTS EVENTIM

Le 2 août 2023, Fnac Darty a annoncé l'évolution de son partenariat stratégique billetterie initié en 2019 avec le Groupe CTS EVENTIM, leader européen du secteur. Conformément aux dispositions prévues dans le contrat liant les deux parties, CTS EVENTIM a notifié Fnac Darty de sa volonté d'exercer l'option d'achat existante afin de devenir l'actionnaire majoritaire de France Billet. La transaction est soumise à l'obtention des autorisations requises de la part des autorités de la concurrence Européenne et Suisse. Au 31 décembre 2023, l'activité de billetterie est toujours consolidée bien que l'option d'achat ait été exercée par CTS EVENTIM au mois d'août 2023. La procédure d'obtention auprès des autorités de la concurrence est toujours en cours, dans une phase qui reste à ce jour préliminaire, rendant l'horizon de la réalisation de cette opération incertain.

Finalisation de l'acquisition de MediaMarkt au Portugal

Les autorisations nécessaires ayant été obtenues de la part des autorités compétentes, Fnac Darty a finalisé le 28 septembre 2023, l'acquisition de MediaMarkt au Portugal, conformément aux termes communiqués le 20 avril 2023, pour réalisation le 30 septembre 2023. À compter du 1^{er} octobre 2023, le Groupe consolide par intégration globale les entités de MediaMarkt Portugal. MediaMarkt Portugal est un distributeur de produits électroniques de renom qui opère 10 magasins ainsi qu'une boutique en ligne, et emploie environ 450 personnes dans l'ensemble du pays. Il propose une gamme très étendue d'appareils électroménagers et de produits techniques, avec un large éventail de références et une offre de services reconnue. Au cours de l'exercice 2022-2023, MediaMarkt Portugal a enregistré un chiffre d'affaires d'environ 126 millions d'euros. Grâce à cette acquisition, Fnac Darty consolide sa position de numéro 2 au Portugal, un marché dynamique pour le Groupe. L'opération est une opportunité d'accélérer sa croissance dans ses métiers historiques, de se diversifier et de se développer dans les catégories du gros et du petit électroménager, ainsi que de renforcer ses services et d'améliorer son efficacité globale.

Fnac Darty et CEVA Logistics signent un accord en vue de la création d'une entreprise commune dédiée à la logistique e-commerce et au SaaS Marketplace

Le 4 octobre 2023, Fnac Darty et CEVA Logistics ont annoncé signer un accord en vue d'établir une entreprise commune (joint-venture) dont l'ambition serait de devenir un acteur majeur européen du marché de la logistique e-commerce et du SaaS Marketplace. Cette entreprise commune, reposant sur les expertises de Fnac Darty et de CEVA Logistics, se nommerait « Weavenn » et proposerait une offre unique, totalement intégrée, combinant les meilleures solutions technologiques de Marketplace et une logistique performante pour la distribution multicanale. Cette offre inédite sur le marché répondrait à l'ensemble des besoins des acteurs de l'e-commerce, tels que la gestion complète des Marketplaces, les ventes directes aux consommateurs, ou la livraison omnicanale. L'entreprise commune apporterait à ses clients la puissance et la crédibilité des deux experts : Fnac Darty, fort d'un réseau de près de 1 000 magasins couplé à un modèle omnicanal éprouvé de 24 millions de visiteurs uniques mensuels sur ses sites internet, et CEVA Logistics, un leader mondial de la logistique de tierce partie, qui s'appuie sur un réseau couvrant plus de 170 pays et sur une plateforme de *fulfillment*⁽¹⁾ internationalement reconnue, Shipwire. CEVA Logistics est une filiale du Groupe CMA CGM.

Le 3 janvier 2024, Fnac Darty a obtenu l'approbation de la Commission européenne pour la création de cette entreprise commune. Le démarrage des opérations est prévu courant premier semestre 2024.

Clôture définitive du contentieux lié à la cession de Comet en faveur de Fnac Darty

Dans le jugement publié le 9 octobre 2023, la Cour d'appel de Londres a rejeté à l'unanimité les arguments invoqués par la partie adverse à l'encontre de Darty Holdings SAS, filiale de Fnac Darty, dans le cadre du contentieux lié à la cession de Comet Group Limited en 2012. La décision rendue en première instance par la *High Court* de Londres ayant été infirmée, le Groupe a reçu à ce jour 83,5 millions de livres sterling sur les 112 millions de livres sterling versés initialement. En novembre 2022, la *High Court* de Londres avait émis un jugement en première instance en faveur du liquidateur de Comet. Le Groupe avait été contraint de payer 112 millions de livres sterling en décembre 2022, mais contestait fermement sur le fond et avait fait appel de la décision.

Le 12 février 2024, la *Supreme Court* de Londres a refusé la demande du liquidateur de Comet Group Limited de contester le jugement rendu par la Cour d'appel de Londres en octobre 2023 en faveur de Darty Holdings SAS, filiale du Groupe Fnac Darty. Cette décision clôt définitivement le contentieux lié à la cession de Comet Group Limited en 2012. Fnac Darty devrait recevoir le solde de la somme initialement versée en décembre 2022 ainsi que le remboursement des frais de procédure engagés et d'intérêts, soit un impact positif sur sa trésorerie estimé à au moins 40 millions d'euros.

Notation financière

Enfin, le Groupe est noté par les agences de notation Standard & Poor's, Scope Ratings et Fitch Ratings qui ont attribué respectivement, au cours de l'année 2023, les notations BB+, BBB et BB+ assorties de perspectives négatives (S&P et Scope) ou stables (Fitch).

(1) Ensemble des processus de traitement, de service d'emballage, de solutions logistiques et de gestion des commandes réalisées sur un site e-commerce, depuis la première étape qu'est la commande d'un article jusqu'à sa livraison chez le client final.

NOTE 4 Secteurs opérationnels

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, est basée sur le résultat opérationnel courant.

Les produits et charges sans contrepartie en trésorerie incluent principalement des dotations et reprises courantes et non courantes aux amortissements et provisions sur actifs non courants et provisions pour risques et charges.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions d'immobilisations y compris les variations des dettes sur immobilisations. Ils n'incluent pas les investissements d'immobilisations en contrat de location-financement.

Les actifs sectoriels non courants se composent des goodwill et autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des autres actifs non courants. Les actifs sectoriels se composent des actifs sectoriels non courants, des stocks, des créances clients, des concours à la clientèle et des autres actifs courants. Les passifs sectoriels se composent des financements des concours à la clientèle, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

Les secteurs opérationnels sont détaillés en note 2.21.

4.1 / Informations par secteur opérationnel

(en millions d'euros)

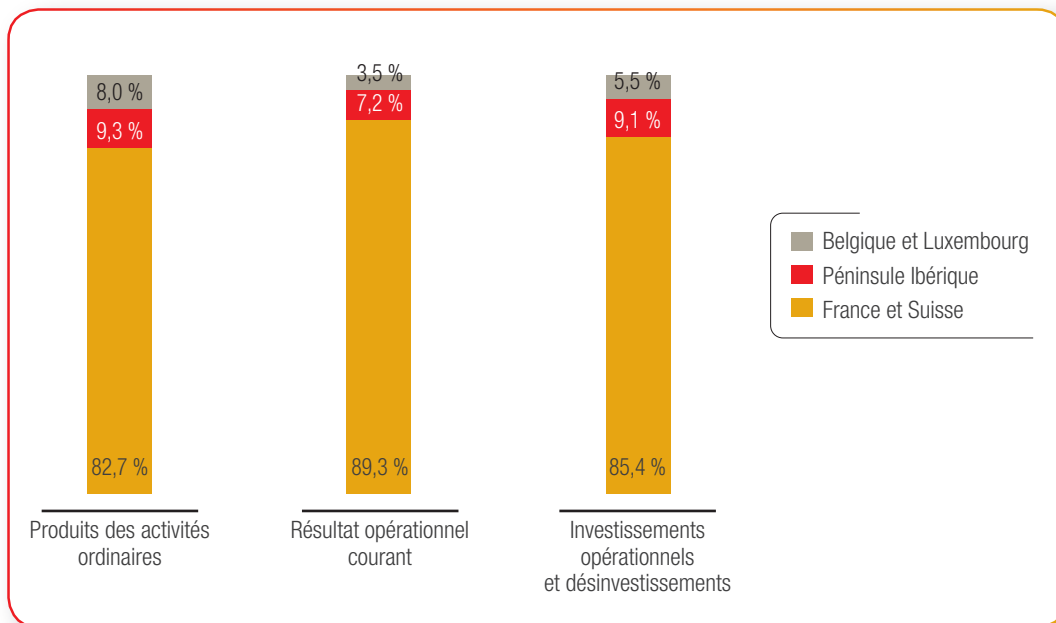
	France et Suisse	Péninsule Ibérique	Belgique et Luxembourg	Total
EXERCICE 31 DÉCEMBRE 2023				
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	6 515,0	731,7	628,0	7 874,7
Produits techniques	2 961,7	395,0	310,8	3 667,5
Produits électroménagers	1 373,9	-	203,4	1 577,3
Produits éditoriaux	1 170,4	217,6	64,3	1 452,3
Autres produits et services	1 009,0	119,1	49,5	1 177,6
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	152,4	12,3	6,0	170,7
Investissements opérationnels et désinvestissements	98,5	10,5	6,4	115,4
ACTIFS SECTORIELS	4 951,5	393,8	431,1	5 776,4
PASSIFS SECTORIELS	2 399,4	328,1	191,5	2 919,0

(en millions d'euros)

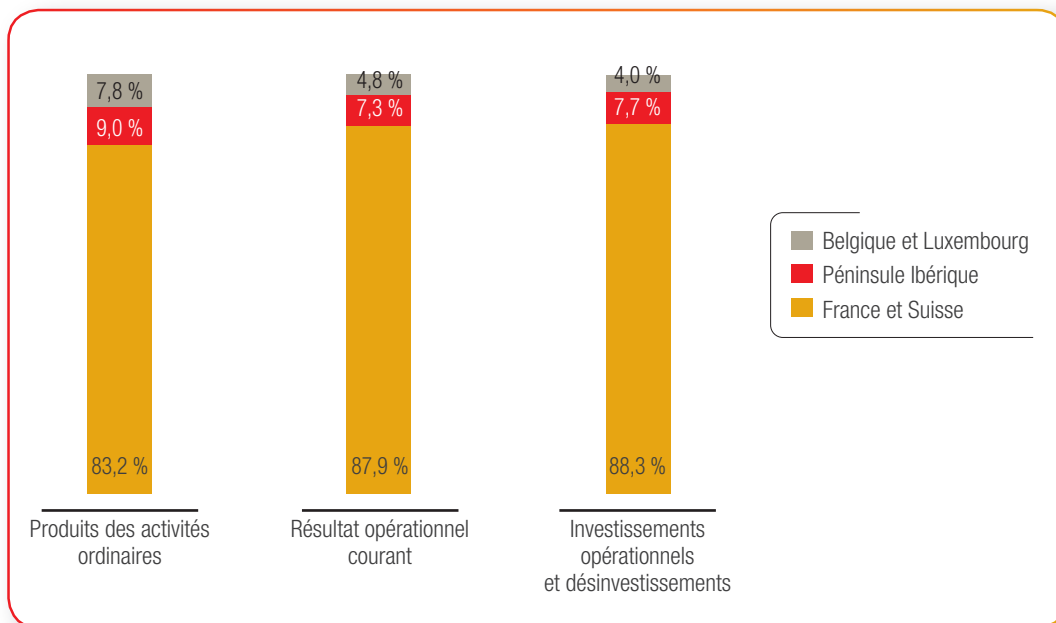
	France et Suisse	Péninsule Ibérique	Belgique et Luxembourg	Total
EXERCICE 31 DÉCEMBRE 2022				
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	6 613,3	719,6	616,5	7 949,4
Produits techniques	3 104,2	410,3	315,5	3 830,0
Produits électroménagers	1 438,8	-	199,8	1 638,6
Produits éditoriaux	1 075,4	213,0	55,6	1 344,0
Autres produits et services	994,9	96,3	45,6	1 136,8
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	202,6	16,9	11,1	230,6
Investissements opérationnels et désinvestissements	116,1	10,1	5,2	131,4
ACTIFS SECTORIELS	4 956,7	304,9	422,2	5 683,8
PASSIFS SECTORIELS	2 356,6	251,9	181,4	2 789,9

Répartition des produits des activités ordinaires, des résultats opérationnels et des actifs par zone géographique

Information par zone géographique 2023



Information par zone géographique 2022



4.2 / Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

Le total des actifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
Goodwill	1 679,8	1 654,4
Immobilisations incorporelles	565,5	561,7
Immobilisations corporelles	544,2	570,3
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	1 104,6	1 115,2
Autres actifs non courants	-	-
Actifs sectoriels non courants	3 894,1	3 901,6
Stocks	1 157,6	1 143,7
Créances clients	188,7	249,5
Autres actifs courants	536,0	389,0
ACTIFS SECTORIELS	5 776,4	5 683,8
Actifs financiers non courants	22,4	44,4
Participations dans les sociétés mises en équivalence	1,0	2,1
Actifs d'impôts différés	63,0	60,2
Créances d'impôts exigibles	8,2	5,6
Autres actifs financiers courants	22,4	19,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 121,3	931,7
Actifs détenus en vue de la vente	-	-
TOTAL ACTIF	7 014,7	6 746,9

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
Dettes fournisseurs	2 152,7	1 965,1
Autres passifs courants	757,5	802,8
Autres passifs non courants	8,8	22,0
PASSIFS SECTORIELS	2 919,0	2 789,9
Capitaux propres part du Groupe	1 521,7	1 511,7
Capitaux propres – part revenant aux intérêts non contrôlés	16,5	10,9
Emprunts et dettes financières à long terme	604,2	917,3
Dettes locatives à long terme	898,3	896,9
Passifs d'impôts différés	198,5	164,9
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	166,5	145,4
Emprunts et dettes financières à court terme	318,7	19,5
Dettes locatives à court terme	246,4	243,6
Autres passifs financiers courants	9,1	10,2
Provisions	114,5	36,6
Dettes d'impôts exigibles	1,3	-
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	-	-
TOTAL PASSIF	7 014,7	6 746,9

NOTE 5 Produits des activités ordinaires

(en millions d'euros)	2023	2022
Ventes nettes de biens	6 697,1	6 812,6
Ventes nettes d'autres produits et services	1 177,6	1 136,8
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	7 874,7	7 949,4

Les ventes de biens sont présentées nettes des différentes remises commerciales accordées aux clients et y compris les remises différées relatives aux programmes de fidélité.

Les ventes d'autres produits regroupent les produits de diversification, notamment le mobilier de cuisine, les produits maison & design, les jeux & jouets, la mobilité urbaine, la papeterie, le bien-être et les produits nourriture & boissons.

Les ventes de services comprennent les ventes de cartes de fidélité et des contrats d'extension de garantie qui sont étalés sur la durée des contrats de façon à refléter le calendrier des avantages fournis. Elles comprennent également les produits liés à la vente d'abonnements à la réparation Darty Max, pack sérénité, les commissions perçues sur les ventes de biens ou de services dans lesquelles le Groupe intervient en tant qu'agent (notamment : la billetterie, les ventes de coffrets cadeaux, les ventes de contrats d'extension de garantie, les commissions liées aux ventes de crédit, d'assurance et d'abonnements et les commissions de Marketplace et de franchise), ainsi que la refacturation des frais de port et de commissions et les produits de non-utilisation des cartes et chèques cadeaux.

La ventilation des produits des activités ordinaires est détaillée en note 4.1.

NOTE 6 Charges de personnel

Les charges de personnel incluent principalement les rémunérations fixes et variables, les charges sociales, les charges liées à la participation des salariés et autres intéressements, les coûts des formations, ainsi que les charges liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

(en millions d'euros)	2023	2022
France et Suisse	(1 052,1)	(1 041,7)
Péninsule Ibérique	(78,2)	(76,9)
Belgique et Luxembourg	(91,4)	(84,1)
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	(1 221,7)	(1 202,7)

Les charges de personnel se sont élevées à 1 221,7 millions d'euros (15,5 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2023, contre 1 202,7 millions d'euros (15,1 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2022. La hausse des frais de personnel est principalement liée à l'impact des négociations annuelles obligatoires (NAO) 2023 partiellement compensée par la baisse des charges des plans de rémunération de performance.

Les frais de personnel 2023 incluent une charge de 6,6 millions d'euros liée à l'application de la norme IFRS 2 relative à l'ensemble des transactions fondées sur la base des actions du Groupe. Cette charge est liée aux plans de rémunération de performance. En 2022 la charge relative aux plans de rémunération de performance s'élevait à 8,8 millions d'euros.

L'application de la norme IFRS 2 sur les paiements fondés sur des actions conduit à constater une charge de personnel répartie de manière linéaire sur la période d'acquisition des droits en contrepartie. L'ensemble des plans en cours d'acquisition au 31 décembre 2023 sera dénoué en instruments de capitaux propres.

L'effectif moyen payé du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2023	2022
France et Suisse	17 642	17 161
Péninsule Ibérique	3 128	2 886
Belgique et Luxembourg	1 558	1 584
TOTAL EFFECTIF MOYEN PAYÉ	22 328	21 631

L'effectif inscrit au 31 décembre du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	2023	2022
France et Suisse	18 887	19 674
Péninsule Ibérique	4 198	3 931
Belgique et Luxembourg	1 650	1 688
TOTAL EFFECTIF MOYEN PAYÉ	24 735	25 293

Au 31 décembre 2023, augmentation de l'effectif inscrit de la Péninsule Ibérique inclut l'acquisition de l'effectif de MediaMarkt Portugal à hauteur d'environ 450 salariés.

NOTE 7 Plans de rémunération de la performance

La juste valeur des conditions de performance de marché de l'ensemble des plans de rémunération de la performance long terme (plans d'actions de performance) est évaluée selon une méthodologie de calcul Black & Scholes. L'hypothèse de volatilité de l'action Fnac Darty est de 35 % pour les plans attribués en 2020 et 2021, de 27 % pour les plans attribués en 2022 et de 34 % pour les plans attribués en 2023. Ceci ne concerne pas les plans liés à la titrisation du variable individuel. La juste valeur des conditions de performance hors marché (cash-flow libre, chiffre d'affaires, plan de performance et responsabilité sociale et environnementale) est évaluée en fonction de la performance réelle sur les critères qui peuvent être mesurés et sur la meilleure estimation de réalisation des conditions de performance futures pour les autres. Au terme de chaque plan, le nombre d'actions à acquérir au titre des conditions hors marché est ajusté si besoin en fonction de la réalisation effective des conditions de performance mesurées.

7.1 / Plans d'actions gratuites

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2023 au titre des plans d'actions gratuites attribués en 2020, 2021, 2022 et 2023 s'élève à 6,6 millions d'euros.

Le montant de la charge IAS 19 comptabilisé au 31 décembre 2023 au titre des plans d'actions gratuites attribués en 2023 s'élève à 2,4 millions d'euros.

Plans 2023

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 24 mai 2023 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (229 bénéficiaires) afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres. Ce premier plan attribué en 2023 concerne les résidents français et les résidents étrangers.

La durée de ce plan est de trois ans (24 mai 2023 – 23 mai 2026). Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (24 mai 2023 – 23 mai 2026) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition. Les acquisitions seront subordonnées à :

- des conditions de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à un panel de sociétés du secteur de la distribution grand public, et la croissance du cours de bourse de l'action Fnac Darty mesurées en 2026 au titre de la période 2023-2025 pour l'ensemble de la période ;
- des conditions de performance financières liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre, et d'un niveau de chiffre d'affaires moyen appréciés en 2026 après la publication des résultats annuels du Groupe 2025 en prenant en compte le cash-flow et le chiffre d'affaires généré par le Groupe lors des exercices 2023, 2024 et 2025 pour l'ensemble de la période ; et
- des conditions de performance liées à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciées en 2026 en prenant en compte la moyenne des scores de durabilité Groupe mesurée lors des exercices 2023, 2024 et 2025 pour l'ensemble de la période, et la réduction des émissions de CO₂ mesurée en 2026 en prenant en compte le niveau des émissions de CO₂ du Groupe en 2025 comparé au niveau des émissions en 2019.



ÉTATS FINANCIERS

Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 24 mai 2023 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (56 bénéficiaires), à l'exclusion expresse du dirigeant mandataire social exécutif. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres. Ce deuxième plan attribué en 2023, spécifique, concerne uniquement les résidents français.

La durée de ce plan est de trois ans (24 mai 2023 – 23 mai 2026).

Ce plan n'est pas soumis à des conditions de performance et vise à reconnaître l'engagement de managers n'ayant pas encore bénéficié d'attribution d'actions gratuites Fnac Darty dans le passé (ou de manière exceptionnelle). L'acquisition des titres est subordonnée à une condition de présence du bénéficiaire au sein du Groupe à la date de maturité de ce plan.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 24 mai 2023 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (168 bénéficiaires), à l'exclusion expresse du dirigeant mandataire social exécutif et des membres du comité exécutif, afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres. Ce troisième plan attribué en 2023 concerne les résidents français et les résidents étrangers.

La durée de ce plan est de deux ans (24 mai 2023 – 23 mai 2025). Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans (24 mai 2023 – 23 mai 2025) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition. Les acquisitions seront subordonnées à des conditions de performance financières liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre et d'un niveau de plan de performance appréciés en 2025 après la publication des résultats annuels du Groupe 2024 en prenant en compte le cumul des cash-flows mesurés pour les exercices 2021, 2022, 2023 et 2024 et le cumul des économies réalisées au titre du plan de performance du Groupe mesurés pour les exercices 2023 et 2024, et à une condition de présence.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2023 au titre des trois premiers plans 2023 d'actions gratuites s'élève à 3,7 millions d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2023-2026	Plan d'actions gratuites 2023-2026	Plan d'actions gratuites 2023-2026
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	24 mai 2023	24 mai 2023	24 mai 2023
Date du conseil d'administration	24 mai 2023	24 mai 2023	24 mai 2023
Période d'acquisition	3 ans (24 mai 2023 – 23 mai 2026)	3 ans (24 mai 2023 – 23 mai 2026)	2 ans (24 mai 2023 – 23 mai 2025)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	229	56	168
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2023	227	55	166
Conditions de performance	TSR Croissance du cours de bourse Cash-flow libre Chiffre d'affaires RSE score de durabilité RSE réduction des émissions de CO ₂	Aucune	Cash-flow libre Plan de performance

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2023-2026	Plan d'actions gratuites 2023-2026	Plan d'actions gratuites 2023-2026
Attribuées initialement	436 799	22 209	114 166
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017	73 175	-	-
Acquises en 2023	-	-	-
Annulées en 2023	3 574	395	1 912
En cours d'acquisition au 31 décembre 2023	433 225	21 814	112 254

Conformément aux résolutions approuvées par l'assemblée générale du 24 mai 2023 et traitant, d'une part, de la politique de rémunération du Directeur Général et/ou de tout autre dirigeant mandataire social exécutif et, d'autre part, des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général, le conseil d'administration de Fnac Darty lors de sa réunion du 24 mai 2023 a attribué à ce dernier :

- 18 733 actions au titre de la rémunération variable annuelle 2022 dont le versement est effectué en actions et non pas en numéraire. Ce nombre d'actions correspond à la somme due au titre de la rémunération variable annuelle 2022, soit 640 455 euros.

L'acquisition définitive de ces actions aura lieu à l'issue d'une période d'acquisition d'un an conformément à la description du plan faite dans la section 3.3.2.2 du document d'enregistrement universel 2022 ;

- 32 906 actions au titre de la rémunération variable annuelle 2023 dont le versement sera effectué en actions et non pas en numéraire. Ce nombre d'actions correspond à la somme de 1 125 000 euros, soit le potentiel maximum de la rémunération variable annuelle 2023.

L'acquisition définitive de ces actions de performance est notamment subordonnée aux conditions de performance décrites dans le dernier document d'enregistrement universel de la Société dans sa section 3.3.1.3 ainsi qu'à l'approbation de l'assemblée générale conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce.

Ces deux plans sont soumis à une obligation de conservation totale de deux ans et à l'obligation de conservation applicable aux dirigeants mandataires sociaux conformément aux dispositions du Code de commerce décrits dans la section 3.3.1.3.

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 27 juillet 2023 a décidé, de modifier la structure de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2023 de certains salariés en permettant le versement d'une partie pour ces derniers sous forme d'actions gratuites. Ceci permet d'associer les bénéficiaires à la performance de Fnac Darty et de renforcer le lien entre leur intérêt et celui des actionnaires.

Ce plan est soumis à une période de conservation d'un an.

Le montant de la charge IAS 19 comptabilisé au 31 décembre 2023 au titre de ces trois plans 2023 d'actions gratuites s'élève à 2,4 millions d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2023-2026	Plan d'actions gratuites 2023-2026	Plan d'actions gratuites 2023-2025
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	24 mai 2023	24 mai 2023	24 mai 2023
Date du conseil d'administration	24 mai 2023	24 mai 2023	27 juillet 2023
Période d'acquisition	1 an (24 mai 2023 – 24 mai 2024)	1 an (24 mai 2023 – 24 mai 2024)	1 an (27 juillet 2023 – 29 juillet 2024)
Période de conservation	2 ans (24 mai 2024 – 24 mai 2026)	2 ans (24 mai 2024 – 24 mai 2026)	1 an (29 juillet 2024 – 28 juillet 2025)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	1	1	10
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2023	1	1	10
Condition de performance	Critères variable 2022 Directeur Général	Critères variable 2023 Directeur Général	Critères collectifs variable 2023 managers

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2023-2026	Plan d'actions gratuites 2023-2026	Plan d'actions gratuites 2023-2025
Attribuées initialement	18 733	32 906	10 070
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017	18 733	32 906	-
Acquises en 2023	-	-	-
Annulées en 2023	-	-	-
En cours d'acquisition au 31 décembre 2023	18 733	32 906	10 070



ÉTATS FINANCIERS

Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

Plans 2022

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2023 au titre des trois plans 2022 d'actions gratuites s'élève à 1,9 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2022-2025	Plan d'actions gratuites 2022-2025	Plan d'actions gratuites 2022-2025
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	28 mai 2020	-	-
Date du conseil d'administration	18 mai 2022	18 mai 2022	18 mai 2022
Période d'acquisition	3 ans (18 mai 2022 – 17 mai 2025)	3 ans (18 mai 2022 – 17 mai 2025)	3 ans (18 mai 2022 – 17 mai 2025)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	173	56	49
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2023	159	47	46
Conditions de performance	TSR Cash-flow libre RSE score de durabilité RSE réduction des émissions de CO ₂	TSR Cash-flow libre RSE score de durabilité RSE réduction des émissions de CO ₂	Aucune

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2022-2025	Plan d'actions gratuites 2022-2025	Plan d'actions gratuites 2022-2025
Attribuées initialement	297 105	66 019	17 240
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017	48 316	-	-
En cours d'acquisition au 1 ^{er} janvier 2023	297 105	65 719	16 790
Acquises en 2023	-	-	-
Annulées en 2023	16 283	8 190	815
En cours d'acquisition au 31 décembre 2023	280 822	57 529	15 975

Plans 2021

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2023 au titre des trois plans 2021 d'actions gratuites s'élève à 0,9 million d'euros.

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2021-2024	Plan d'actions gratuites 2021-2024	Plan d'actions gratuites 2021-2024
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	28 mai 2020	-	-
Date du conseil d'administration	27 mai 2021	27 mai 2021	27 mai 2021
Période d'acquisition	3 ans (27 mai 2021 – 26 mai 2024)	3 ans (27 mai 2021 – 26 mai 2024)	3 ans (27 mai 2021 – 26 mai 2024)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	176	51	49
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2023	148	41	41
Conditions de performance	TSR Cash-flow libre RSE notation extra-financière	TSR Cash-flow libre RSE notation extra-financière	Aucune

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2021-2024	Plan d'actions gratuites 2021-2024	Plan d'actions gratuites 2021-2024
Attribuées initialement	244 660	54 376	14 005
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017	39 911	-	-
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2023	225 960	50 862	13 005
Acquises en 2023	-	-	-
Annulées en 2023	11 863	5 747	1 089
En cours d'acquisition au 31 décembre 2023	214 097	45 115	11 916

Plan 2020

Le plan 2020 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 27 mai 2023.

- Le *Total Shareholder Return* (TSR) a été mesuré en 2023 au titre de la période 2020-2022. L'objectif pour cette période n'a pas été atteint. L'objectif cible pour la Société était de se situer entre la première et la 35^e place du SBF 120. Le résultat se situe en dessous du seuil de déclenchement. Ainsi le taux d'acquisition est de 0 % pour ce critère.
- Le niveau moyen de cash-flow libre a été apprécié en 2023 sur les exercices 2020, 2021 et 2022. L'objectif mesuré en 2023 a été totalement atteint. Le résultat se situe au-dessus de l'objectif cible. Ainsi le taux d'acquisition est de 100 % pour ce critère.
- La moyenne des notes extra-financières du Groupe obtenues en 2020, 2021 et 2022 a été appréciée en 2023. L'objectif mesuré a été totalement atteint. Le résultat se situe au-dessus de l'objectif cible. Ainsi le taux d'acquisition est de 100 % pour ce critère.

Compte tenu du poids relatif de chaque critère, le taux d'acquisition global est de 70 % pour les bénéficiaires présents au 27 mai 2023.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2023 au titre du plan 2020 d'actions gratuites s'élève à 0,1 million d'euros.

Les principales caractéristiques sont résumées ci-dessous :

Principales caractéristiques	Plan d'actions gratuites 2020-2023
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	23 mai 2019
Date du conseil d'administration	28 mai 2020
Période d'acquisition	3 ans (28 mai 2020 – 27 mai 2023)
Nombre de bénéficiaires à l'origine	231
Nombre de bénéficiaires au 31 décembre 2023	-
Conditions de performance	TSR Cash-flow libre RSE notation extra-financière

Nombre d'actions gratuites	Plan d'actions gratuites 2020-2023
Attribuées initialement	616 496
Enrique MARTINEZ, Directeur Général depuis le 17/07/2017	76 997
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2023	543 780
Acquises en 2023	371 109
Annulées en 2023	172 671
En cours d'acquisition au 31 décembre 2023	-

7.2 / Sensibilité aux variations des conditions de performance de marché et aux variations des conditions de performance hors marché

Au 31 décembre 2023, l'évolution de la juste valeur de l'engagement des plans au titre des conditions de performance hors marché (cash-flow libre, chiffres d'affaires, plan de performance et responsabilité sociale et environnementale), est évaluée en fonction de la performance réelle sur les critères qui peuvent être mesurés et sur la meilleure estimation de réalisation des conditions de performance futures pour les autres.

La juste valeur de l'engagement des plans au titre des conditions de performance de marché est évaluée selon une méthodologie de calcul Black & Scholes avec une hypothèse de volatilité de l'action Fnac Darty de 35 % pour les plans attribués en 2020 et 2021, de 27 % pour les plans attribués en 2022 et de 34 % pour les plans attribués en 2023. Ceci ne concerne pas les plans liés à la titrisation du variable individuel.

Au terme de chaque plan, le nombre d'actions à acquérir au titre des conditions de performance hors marché est ajusté si besoin en fonction de la réalisation effective des conditions de performance mesurées.

NOTE 8 Entreprises associées

Fnac Darty exerce une influence notable dans certaines sociétés, appelées « entreprises associées ». Ces entreprises sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. L'activité de ces sociétés s'inscrit dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe. Ces entreprises sont intégrées dans le reporting interne du Groupe au sens de la norme IFRS 8 et leur performance opérationnelle est suivie au niveau de chaque Pôle d'activité auquel elles appartiennent.

Les comptes consolidés du Groupe incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec les entreprises associées. Ces transactions se font à des conditions normales de marché.

8.1 / Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
France et Suisse	(0,1)	0,2
Péninsule Ibérique	-	-
Belgique et Luxembourg	0,2	-
QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	0,1	0,2

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
Repair & Run	(0,1)	0,1
Izneo	-	0,1
Vanden Borre Kitchen	0,2	-
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	0,1	0,2

Le résultat des sociétés mises en équivalence s'élève à 0,1 million d'euros en 2023 contre 0,2 million d'euros en 2022.

La société Repair & Run est une société spécialisée dans la réparation et l'entretien des cycles et mobilités douces multimarques.

La société Vanden Borre Kitchen est une société présente sur le marché de la cuisine équipée en Belgique. Elle est détenue par le Groupe conjointement avec FBD Group.

8.2 / Participations dans les entreprises associées

L'évolution du poste « Participations dans les sociétés mises en équivalence » s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Entreprises associées	Repair & Run	Minteed	Vanden Borre Kitchen
PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2022	2,1	1,1	1,0	-
Résultat des entreprises associées	0,1	(0,1)	-	0,2
Distribution de dividendes	-	-	-	-
Modifications de périmètre	-	-	-	-
Autres variations	(1,2)	-	(1,0)	(0,2)
Écarts de conversion	-	-	-	-
PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2023	1,0	1,0	-	-

8.3 / Données des sociétés mises en équivalence

Les données ci-dessous sont présentées à 100 % et en normes IFRS :

<i>(en millions d'euros)</i>	2023		
	Repair & Run	Minteed	Vanden Borre Kitchen
Actifs non courants	1,0	0,7	-
Actifs courants	1,9	-	2,1
Passifs non courants	0,1	1,5	-
Passifs courants	0,2	-	3,3
Chiffre d'affaires	1,1	-	2,5
Résultat opérationnel	(0,1)	-	0,1
Résultat net	-	-	-

NOTE 9 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe. Sa décomposition se présente comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
France et Suisse	152,4	202,6
Péninsule Ibérique	12,3	16,9
Belgique et Luxembourg	6,0	11,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	170,7	230,6

Le résultat opérationnel courant s'élève à 170,7 millions d'euros en 2023 contre 230,6 millions d'euros en 2022.

Le résultat opérationnel courant correspond pour 2023 et 2022 aux comptes consolidés IFRS audités de Fnac Darty de l'exercice clos le 31 décembre 2023 et 2022 intégrant 12 mois d'activité opérationnelle de l'ensemble des enseignes du Groupe.

NOTE 10 Autres produits et charges opérationnels non courants

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
Provision et coûts liés à l'amende de l'Autorité de la concurrence	(85,8)	-
Dépréciation de la marque Darty	(16,4)	-
Dépréciation de la marque Nature & Découvertes	(3,5)	(4,0)
Coûts de fermeture de Manor en Suisse alémanique	(5,9)	-
Restructuration du parc immobilier	(2,0)	(14,5)
Autres charges de restructuration	(8,2)	(5,3)
Autres produits et charges non courants nets	(8,8)	(3,2)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS	(130,6)	(27,0)

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe regroupent les éléments inhabituels et significatifs de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique du Groupe.

En 2023, ils constituent une charge nette de 130,6 millions d'euros et se décomposent comme suit :

- 85,8 millions d'euros de charges non courantes liées au coût de l'amende de l'Autorité de la concurrence, dont 85,0 millions d'euros liés à la constitution d'une provision pour amende et 0,8 million d'euros de coûts annexes. Plusieurs acteurs du secteur de la fabrication et de la distribution de produits électroménagers ont reçu une notification de griefs de la part des services d'instruction de l'Autorité de la concurrence dans laquelle il est reproché, notamment, à un certain nombre de fournisseurs d'avoir pris part à une entente verticale avec certains de leurs distributeurs. Sur l'ensemble des griefs formulés par les services de l'ADLC, un seul vise Darty et s'étend sur une période limitée ayant pris fin en décembre 2014, soit il y a près de 10 ans, et donc antérieurement à l'acquisition de Darty par Fnac réalisée en 2016. De plus, ce grief ne concerne qu'un nombre limité de catégories de produits bien identifiés. Afin de mettre rapidement un terme à une procédure complexe et pouvoir consacrer l'ensemble de ses ressources à la réalisation opérationnelle de son plan stratégique Everyday, Fnac Darty a décidé de ne pas contester le seul grief qui lui était notifié et de solliciter le bénéfice de la procédure dite « de transaction », prévue à l'article L. 464-2 du Code de commerce. Ce choix ne constitue ni un aveu ni une reconnaissance de responsabilité de la part de Darty. Le montant exact de la sanction susceptible d'être infligée à Darty ne sera connu qu'à l'issue de la procédure, qui devrait en principe intervenir dans le courant de l'année 2024. En prévision de la décision de l'Autorité qui sera rendue à cette date, le Groupe a provisionné la somme de 85,0 millions d'euros ;
- les tests de dépréciations annuels, réalisés au second semestre 2023, ont abouti à une dépréciation de la marque Darty et Nature & Découvertes pour, respectivement un montant de 16,4 millions d'euros et 3,5 millions d'euros. Au 31 décembre 2023, la valeur nette de la marque Darty dans le bilan du Groupe est de 271,1 millions d'euros, et la valeur nette de la marque Nature & Découvertes est de 18,5 millions d'euros ;
- 5,9 millions d'euros de charges non courantes liées aux coûts de fermeture des shop-in-shops de Manor en Suisse alémanique. L'enseigne avait conclu un partenariat pour le déploiement de 27 shop-in-shops au sein des magasins Manor, dont les derniers ont été ouverts au cours du premier semestre 2022. Cependant, le contexte économique difficile rencontré en Suisse et notamment sur le périmètre Manor a amené le Groupe à annoncer, fin janvier 2023, un recentrage de son partenariat sur 17 points de vente prioritaires pour les deux enseignes situés principalement en Suisse romande. Fnac Suisse et Manor poursuivent ainsi leur engagement commercial pour l'animation de shop-in-shops de produits culturels, électroménagers et technologiques Fnac chez Manor. Le marché suisse, où la présence de la Fnac aura triplé en moins de trois ans avec, à l'issue du premier semestre 2023, 26 enseignes (9 magasins intégrés et 17 shop-in-shops au sein de Manor), reste une zone importante pour le Groupe qui va continuer d'y investir ;
- 2,0 millions d'euros de charges non courantes liées à la restructuration du parc immobilier ;
- 8,2 millions d'euros de charges non courantes nettes de restructuration liées à des plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international ;
- une charge nette de 8,8 millions d'euros liée à divers litiges non courants :
 - cette charge inclut à hauteur de 3,5 millions d'euros, la provision constituée dans le cadre des arrêts de la Cour de cassation concernant les droits des salariés à acquérir des congés payés pendant leur arrêt maladie. En effet, pour être en conformité avec les arrêts de la Cour de cassation et le droit Européen le Groupe a provisionné ce droit aux congés payés dans les comptes 2023. L'impact sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2023 est une charge totale de 5,3 millions d'euros dont 1,8 million d'euros en résultat courant (correspondant aux droits acquis en 2023) et 3,5 millions d'euros en résultat non courant (correspondants aux droits acquis en 2022 et 2021),
 - elle inclut également à hauteur de 2,8 millions d'euros, la part supportée par le Groupe des coûts des émeutes urbaines du mois de juin 2023.

En 2022, ils constituaient une charge nette de 27,0 millions d'euros et se décomposaient comme suit :

- les tests de dépréciations annuels, réalisés au second semestre 2022, avaient abouti à une dépréciation de la marque Nature & Découvertes pour un montant de 4,0 millions d'euros. La marque Nature & Découvertes avait été valorisée à 26,0 millions d'euros en 2019 lors de l'acquisition de Nature & Découvertes. Au 31 décembre 2022, la valeur nette de la marque Nature & Découvertes dans le bilan du Groupe était de 22,0 millions d'euros ;
- 14,5 millions d'euros de charges non courantes liées à la restructuration du parc immobilier, incluant la fermeture du magasin Fnac Italie 2 en France ;
- 5,3 millions d'euros de charges de restructuration liées à des plans d'adaptation d'effectifs et de structure en France et à l'international ;
- 3,2 millions d'euros de charge liée à divers litiges non courants.

NOTE 11 Charges financières (nettes)

En 2023, le résultat financier est constitué d'une charge financière nette de 78,6 millions d'euros à comparer à une charge financière nette de 45,3 millions d'euros en 2022.

La répartition des charges financières nettes du Groupe en 2023 et 2022 est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
Coûts liés à l'endettement financier net du Groupe	(22,8)	(23,0)
Intérêts sur dettes de loyers	(35,1)	(24,3)
Autres produits et charges financiers	(20,7)	2,0
CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(78,6)	(45,3)

En 2023 et 2022, les coûts liés à l'endettement financier net du Groupe sont principalement composés des intérêts financiers des emprunts obligataires d'un montant total de 650 millions d'euros et de l'emprunt souscrit auprès de la Banque européenne d'investissement pour 83,3 millions d'euros, ainsi que des intérêts financiers et de la charge actuarielle de l'OCEANE émise par le Groupe au mois de mars 2021 pour un montant de 200 millions d'euros. Ces coûts incluent également l'étalement des coûts de mise en place de la structure financière du Groupe.

À la suite de la mise en place, au mois de décembre 2022, de la ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée sous la forme d'un *Delayed Drawn Term Loan* (DDTL) de 300 millions d'euros, les coûts liés à l'endettement financier du Groupe en 2023, incluent les charges financières afférentes.

En 2023, les intérêts sur dettes de loyers liés à l'application d'IFRS 16 représentent un montant de 35,1 millions d'euros. Cette charge est en augmentation de 10,8 millions d'euros par rapport à 2022, consécutivement à la hausse des taux d'actualisation entre les deux périodes.

Les autres produits et charges financiers incluent principalement le coût du crédit à la consommation, les impacts financiers liés aux avantages post-emploi du personnel et la mise à la juste valeur par le résultat des actifs financiers du Groupe. En 2022, le Groupe avait enregistré un produit de 6,6 millions d'euros lié à la mise à la juste valeur des parts dans le fonds Daphni Purple. Ces parts ont été cédées en 2023 générant une moins-value de 10,6 millions d'euros par rapport à cette juste valeur, dans un contexte de normalisation des valorisations de marché. Depuis son origine en 2016, l'investissement du Groupe dans le fonds Daphni Purple a généré une plus-value de cession cumulée de 10,4 millions d'euros.

NOTE 12 Impôt

■ Amendement d'IAS 12 – Réforme fiscale internationale – Modèle de règles du Pilier 2

La réforme de la fiscalité internationale arrêtée par l'OCDE fin 2021, dite « Pilier 2 » et apportant des modifications à la norme IAS 12, visant à établir un taux d'imposition minimum de 15 %, a été adoptée par l'UE le 8 novembre 2023. Elle a été adoptée par la France avant le 31 décembre 2023 dans le cadre de la loi de finances 2024. Elle entrera en application en vigueur en France à compter de l'exercice ouvert au 1^{er} janvier 2024.

En raison de son chiffre d'affaires, le Groupe Fnac Darty entre dans le champ d'application de cette réforme dès le 1^{er} janvier 2024. Dans ce cadre, la société Fnac Darty SA est l'entité mère ultime (EMU) et pourrait être redevable, le cas échéant, d'un impôt complémentaire au titre de ses filiales faiblement imposées.

L'*International Accounting Standards Board* (IASB) a publié le 23 mai 2023 des amendements à la norme IAS 12 – Impôt sur le résultat, prévoyant une exemption obligatoire temporaire à la comptabilisation des impôts différés associés à cette imposition complémentaire (« Top-Up Tax ») dans les états financiers ainsi que la mise en place d'informations spécifiques à inclure dans les annexes aux états financiers.

Le Groupe a appliqué, dans ses états financiers au titre de l'exercice 31 décembre 2023, l'exemption de non-comptabilisation d'impôts différés liés à Pilier 2 telle prévue par les amendements à IAS 12 – Impôts sur le résultat.

Au cours de l'exercice 2023, le Groupe a procédé à l'analyse des textes et a effectué une évaluation préliminaire des impacts de l'application de ces règles pour toutes les entités du Groupe sur la base des données des états financiers de l'exercice 2022.

Sur cette base, le Groupe estime ne pas être susceptible de supporter un impôt complémentaire au regard des règles Pilier 2.

En 2024, le Groupe continuera à se préparer afin de respecter ses obligations déclaratives liées à Pilier 2 et suivra de près l'évolution de ses opérations ainsi que tout éclairage complémentaire sur les textes qui pourront être publiés par l'OCDE ou par les pays dans lesquels le Groupe opère, y compris la France.

12.1 / Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies

12.1.1 Charge d'impôt

(en millions d'euros)	2023	2022
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	(38,5)	158,3
Charge d'impôt exigible hors CVAE	(20,6)	(46,2)
Charge d'impôt exigible liée à la CVAE	(5,6)	(11,1)
Produit/(charge) d'impôt différé	(4,4)	2,9
CHARGE TOTALE D'IMPÔT	(30,6)	(54,4)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	(79,48 %)	34,37 %

L'impôt sur les bénéfices intègre la charge d'impôt payée ou provisionnée pour l'exercice, ainsi que les éventuels redressements fiscaux payés ou provisionnés sur l'exercice. Pour l'exercice 2023, la charge totale d'impôt est de 30,6 millions d'euros, contre 54,4 millions d'euros pour l'exercice 2022, soit une diminution de 23,8 millions d'euros. La diminution de la charge totale d'impôt en 2023 est en ligne avec la baisse du niveau de résultat. En 2023 le taux effectif d'impôt s'établit à - 79,48 %. Ce taux est fortement affecté par la provision pour amende de l'Autorité de la concurrence d'un montant de 85,0 millions d'euros, dotée en 2023 et non déductible fiscalement.

12.1.2 Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)	2023	2022
TAUX D'IMPÔT APPLICABLE EN FRANCE	25,83 %	25,83 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères	0,26 %	0,02 %
TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE	26,09 %	25,85 %
Effet des éléments taxés à taux réduits	0,00 %	0,00 %
Effet des différences permanentes	(78,64 %)	0,31 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	(16,89 %)	2,89 %
Effet de la CVAE	(10,83 %)	5,20 %
Effet de la variation du taux d'impôt	0,00 %	(0,04 %)
Autres impôts exceptionnels	0,79 %	0,16 %
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	(79,48 %)	34,37 %

Le taux d'impôt applicable en France, en 2023 et en 2022 est le taux de base de 25,0 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 % pour les sociétés françaises, soit 25,83 %. En 2023, la différence entre le taux applicable en France et le taux effectif d'impôt du Groupe est principalement liée à l'effet des différences permanentes expliqué par la provision pour amende de l'Autorité de la concurrence d'un montant de 85,0 millions d'euros, dotée en 2023 et non déductible fiscalement.

12.2 / Évolution des postes de bilan

12.2.1 Impôt exigible

(en millions d'euros)	2022	Résultat	Variation du besoin en fonds de roulement	Variations de périmètre	Variations de change	2023
Créances d'impôts exigibles	5,6					8,2
Dettes d'impôts exigibles	-					(1,3)
IMPÔTS EXIGIBLES	5,6	(26,2)	26,0	1,5	-	6,9

(en millions d'euros)	2021	Résultat	Variation du besoin en fonds de roulement	Variations de périmètre	Variations de change	2022
Créances d'impôts exigibles	1,4					5,6
Dettes d'impôts exigibles	(8,3)					-
IMPÔTS EXIGIBLES	(6,9)	(57,3)	69,8	-	-	5,6

12.2.2 Impôt différé

Variations des impôts différés en 2023 :

(en millions d'euros)	2022	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Autres variations	Variations de périmètre	Variations de change	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2023
Actifs d'impôts différés	60,2	(4,4)	5,4	-	1,8	-	-	63,0
Passifs d'impôts différés	(164,9)	-	-	-	-	-	(33,6)	(198,5)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(104,7)	(4,4)	5,4	-	1,8	-	(33,6)	(135,5)

L'augmentation des impôts différés passifs pour 33,6 millions d'euros est liée à la décision de la *Supreme Court* de Londres qui a refusé le 12 février 2024, la demande du liquidateur de Comet Group Limited de contester le jugement rendu par la Cour d'appel de Londres en octobre 2023 en faveur de Darty Holdings SAS, filiale du Groupe Fnac Darty. Cette décision clôt définitivement le contentieux lié à la cession de Comet Group Limited en 2012.

(en millions d'euros)	2022	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Autres variations	Variations de périmètre	Variations de change	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2023
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	35,8	(0,2)	5,0	-	-	-	-	40,6
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	2,4	(0,9)	-	-	-	-	-	1,5
Marques	(95,2)	5,5	-	-	-	-	-	(89,7)
IFRS 16 impôts différés actif	277,2	(1,7)	-	-	-	-	-	275,5
IFRS 16 impôts différés passif	(268,5)	5,0	-	-	-	-	-	(263,5)
Autres actifs & passifs	(56,4)	(12,1)	0,4	-	1,8	-	(33,6)	(99,9)
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(104,7)	(4,4)	5,4	-	1,8	-	(33,6)	(135,5)

Variations des impôts différés en 2022 :

(en millions d'euros)	2021	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Autres variations	Variations de périmètre	Variations de change	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2022
Actifs d'impôts différés	68,8	3,0	(11,6)	-	-	-	-	60,2
Passifs d'impôts différés	(164,9)	(0,1)	-	-	-	0,1	-	(164,9)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(96,1)	2,9	(11,6)	-	-	0,1	-	(104,7)

(en millions d'euros)	2021	Résultat	Éléments comptabilisés en capitaux propres	Autres variations	Variations de périmètre	Variations de change	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2022
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	46,1	1,5	(11,8)	-	-	-	-	35,8
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	5,8	(3,4)	-	-	-	-	-	2,4
Marques	(96,7)	1,5	-	-	-	-	-	(95,2)
Autres actifs & passifs	(51,3)	3,3	0,2	-	-	0,1	-	(47,7)
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(96,1)	2,9	(11,6)	-	-	0,1	-	(104,7)

12.3 / Impôt différé non reconnu

L'évolution des pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés, s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Pertes fiscales non activées	222,2	195,4
Différences temporelles non activées	-	-
TOTAL DES BASES FISCALES NON RECONNUES	222,2	195,4

Les pertes fiscales non activées représentent principalement les pertes fiscales des filiales du Groupe au Royaume-Uni, en Belgique et en Espagne dont les perspectives de recouvrement ne permettent pas d'activation.

12.4 / Évolution et échéancier des pertes fiscales

(en millions d'euros)	Total	dont part non activée	dont part activée
AU 31 DÉCEMBRE 2022	204,0	195,4	8,6
Déficits créés au cours de l'exercice	28,3	24,4	3,9
Déficits imputés ou prescrits sur l'exercice	(5,5)	-	(5,5)
Reclassements	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-
Variations de change	2,7	2,4	0,3
AU 31 DÉCEMBRE 2023	229,5	222,2	7,3
Déficits reportables avec une échéance	10,1	4,5	5,6
À moins de 5 ans	-	-	-
À plus de 5 ans	10,1	4,5	5,6
Déficits reportables indéfiniment	219,4	217,7	1,7
TOTAL	229,5	222,2	7,3

NOTE 13 Résultats par action

Les résultats nets par action sont calculés sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions détenues par les sociétés consolidées.

En 2023, le Groupe a détenu en moyenne 194 094 actions d'auto-contrôle dont :

- une moyenne de 149 251 détenues dans le cadre du contrat de liquidité. Ce contrat conclu avec Natixis est destiné à favoriser la liquidité des transactions et la régularité de cotation du titre du Groupe ;
- une moyenne de 44 843 détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions annoncé le 26 octobre et destiné à être attribuées aux collaborateurs et affectées à des plans déterminés.

Au 31 décembre 2023, le Groupe détenait 557 151 actions d'auto-contrôle.

Les résultats nets par action diluée prennent en compte le nombre moyen pondéré d'actions défini ci-avant, majoré du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentiellement dilutives. Les actions potentiellement dilutives correspondent aux actions accordées au personnel dans le cadre de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres, ainsi qu'aux instruments convertibles et échangeables en action. Lorsque le résultat net de base par action est négatif, aucun effet de dilution n'est appliqué.

Au mois de mars 2021, le Groupe a réussi le placement de son émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), à échéance 2027, pour un montant nominal de 200 millions d'euros représenté par 2 468 221 obligations d'une valeur nominale unitaire de 81,03 euros. Sur la base du ratio de conversion et/ou d'échange initial d'une action par obligation, la dilution a été d'environ 9,28 % du capital de la Société au 16 mars 2021. En conséquence de la distribution aux actionnaires de Fnac Darty d'un dividende de 1,40 euro par action mis en paiement le 6 juillet 2023, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1,070 action Fnac Darty par OCEANE à 1,115 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 6 juillet 2023.

Les instruments émis par le Groupe ont un effet dilutif sur l'année 2023, à hauteur de 625 603 actions pour les actions accordées au personnel dans le cadre de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et 2 752 066 actions pour les instruments convertibles et échangeables.

Les instruments convertibles et échangeables représentent l'émission d'obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), placées par le Groupe au mois de mars 2021 dans le cadre de la restructuration de sa dette à long terme.

Le nombre d'actions qui pourraient devenir potentiellement dilutives sur un exercice ultérieur s'élève à 449 453 actions.

Résultats de base par action aux 31 décembre 2023 et 2022

<i>(en millions d'euros)</i>	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
	31/12/2023		
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	49,7	(75,0)	124,7
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	27 355 723	27 355 723	27 355 723
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	194 094	194 094	194 094
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	27 549 817	27 549 817	27 549 817
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION (en euros)	1,80	(2,72)	4,53

<i>(en millions d'euros)</i>	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
	31/12/2022		
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	(32,0)	100,0	(132,0)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	26 828 473	26 828 473	26 828 473
Nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues	126 439	126 439	126 439
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 954 912	26 954 912	26 954 912
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION (en euros)	(1,19)	3,71	(4,90)

Résultats dilués par action aux 31 décembre 2023 et 2022

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
	31/12/2023		
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	49,7	(75,0)	124,7
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	27 549 817	27 549 817	27 549 817
Instruments convertibles et échangeables	2 752 066	2 752 066	2 752 066
Actions ordinaires dilutives	625 603	625 603	625 603
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	30 927 487	30 927 487	30 927 487
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (en euros) ^(a)	1,61	(2,72)	4,03

(a) Résultat par action après dilution liée aux instruments financiers donnant accès au capital.

	Part du Groupe		
	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités non poursuivies
<i>(en millions d'euros)</i>			
	31/12/2022		
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES	(32,0)	100,0	(132,0)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	26 954 912	26 954 912	26 954 912
Instruments convertibles et échangeables	2 640 996	2 640 996	2 640 996
Actions ordinaires dilutives	910 106	910 106	910 106
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	30 506 014	30 506 014	30 506 014
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (en euros) ^(a)	(1,19)	3,28	(4,90)

(a) Résultat par action après dilution liée aux instruments financiers donnant accès au capital.

NOTE 14 Autres éléments du résultat global

Les autres éléments du résultat global sont principalement composés :

- des profits et des pertes résultant de la conversion des états financiers d'une activité à l'étranger ;
- des éléments relatifs à l'évaluation des obligations au titre des avantages du personnel : réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ;
- de la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global.

Le montant de ces éléments, avant et après effets d'impôt liés, ainsi que les ajustements de reclassement en résultat, sont les suivants :

	2023		
	Brut	Impôt	Net
<i>(en millions d'euros)</i>			
Écart de conversion	(1,6)	-	(1,6)
Partie efficace de la variation de juste valeur des instruments désignés en couverture de flux de trésorerie	-	-	-
ÉLÉMENTS RECYCLABLES EN RÉSULTAT	(1,6)	-	(1,6)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(21,9)	5,4	(16,5)
Éléments non recyclables en résultat	(21,9)	5,4	(16,5)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2023	(23,5)	5,4	(18,1)

(en millions d'euros)	2022		
	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	1,8	-	1,8
Partie efficace de la variation de juste valeur des instruments désignés en couverture de flux de trésorerie	(0,8)	0,2	(0,6)
ÉLÉMENTS RECYCLABLES EN RÉSULTAT	1,0	0,2	1,2
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	46,7	(11,8)	34,9
Éléments non recyclables en résultat	46,7	(11,8)	34,9
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2022	47,7	(11,6)	36,1

La variation de la réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies est liée à la variation des taux d'actualisation en 2023 et 2022 (cf. note 26.3).

NOTE 15 Goodwill et regroupements d'entreprises

15.1 / Goodwill

(en millions d'euros)	Brut	Dépréciation	Net
GOODWILL AU 1^{er} JANVIER 2022	1 729,7	(75,4)	1 654,3
Issus d'acquisitions	0,1	-	0,1
Cessions et désaffectations	-	-	-
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2022	1 729,8	(75,4)	1 654,4
Issus d'acquisitions	25,4	-	25,4
Cessions et désaffectations	-	-	-
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2023	1 755,2	(75,4)	1 679,8

En 2023, l'augmentation nette du goodwill pour un montant de 25,4 millions d'euros est liée à l'acquisition MediaMarkt au Portugal.

Le goodwill lié à l'acquisition de MediaMarkt Portugal est un écart d'acquisition positif né de la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'intégration dans les comptes du Groupe. Les entités de MediaMarkt Portugal ont été intégrées le 1^{er} octobre 2023. Les normes IFRS interdisent l'amortissement du goodwill et rendent obligatoire la conduite de tests de dépréciation à chaque arrêté de comptes et à chaque constatation d'un indice de perte de valeur.

Le travail d'évaluation des actifs et passifs acquis a été initié à la date d'acquisition pour l'ensemble des entités de MediaMarkt Portugal. Pour plus de précisions concernant les calculs de l'allocation du prix d'achat, se référer à la note 15.2.

Conformément aux normes IFRS, des tests de dépréciation annuels des actifs ont été réalisés. Au 31 décembre 2023, aucun indice de perte de valeur n'a été constaté. Ces tests de dépréciation font ressortir une valeur d'utilité supérieure à la valeur de l'actif net pour chacune des Unités Génératrices de Trésorerie testées. Aucune dépréciation supplémentaire du goodwill n'est ainsi nécessaire. Pour plus de précisions, se référer à la note 19.

Les goodwill ont été alloués comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
France et Suisse	1 513,0	1 513,0
Belgique et Luxembourg	139,2	139,2
Péninsule Ibérique	27,6	2,2
TOTAL	1 679,8	1 654,4

15.2 / Allocation du prix d'acquisition

L'augmentation du goodwill sur la Péninsule Ibérique est liée à l'acquisition de MediaMarkt Portugal.

Le tableau suivant présente :

- la contrepartie de l'acquisition de MediaMarkt Portugal ;
- les actifs identifiables acquis moins les passifs repris comptabilisés après réévaluation à la juste valeur à la date d'acquisition de - 15,1 millions d'euros ;
- le goodwill définitif de 25,4 millions d'euros correspondant à la différence entre la contrepartie transférée et les actifs nets acquis à la juste valeur de MediaMarkt Portugal.

<i>(en millions d'euros)</i>	Contrepartie totale	Juste Valeur
CONTREPARTIE TOTALE	10,3	
ACTIFS NETS ACQUIS À LA JUSTE VALEUR		(15,1)
Valorisation des relations contractuelles		0,5
Droit au bail		(4,7)
Autres actifs incorporels		0,1
Droit d'utilisation IFRS 16		26,7
Autres actifs corporels		2,6
Actifs financiers		-
Besoins en fonds de roulement		(8,1)
Dette financière nette		(5,2)
Dettes locatives		(26,7)
Provisions pour risques et charges		(0,2)
Autres passifs		-
GOODWILL		25,4

Pour l'ensemble des sociétés MediaMarkt acquises en 2023 et pour leurs contributions respectives dans les comptes consolidés du Groupe, la quote-part au chiffre d'affaires a été de 39,3 millions d'euros sur le dernier trimestre 2023.

En raison du caractère non significatif à l'échelle du Groupe de l'acquisition de MediaMarkt Portugal, le Groupe n'a pas procédé à l'établissement de comptes pro forma 2022 et 2023.

NOTE 16 Immobilisations incorporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	Marques	Logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2022	375,4	651,1	97,8	1 124,3
Amortissement et dépréciations	(18,2)	(523,7)	(20,7)	(562,6)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2022	357,2	127,4	77,1	561,7
Acquisitions	-	62,2	4,3	66,6
Cessions	-	(1,2)	-	(1,2)
Amortissements et dépréciations	(19,9)	(40,7)	(1,7)	(62,3)
Variation de périmètre	-	-	0,7	0,7
Variations de change	-	0,2	-	0,2
Autres variations	-	-	-	-
Actifs détenus en vue de la vente	-	-	-	-
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2023	337,3	147,8	80,3	565,5

<i>(en millions d'euros)</i>	Marques	Logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2021	375,4	592,3	96,5	1 064,1
Amortissement et dépréciations	(14,2)	(502,9)	(18,8)	(535,9)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2021	361,2	89,3	77,7	528,2
Acquisitions	-	70,4	2,2	72,6
Cessions	-	(0,8)	(0,0)	(0,8)
Amortissements et dépréciations	(4,0)	(32,5)	(1,9)	(38,4)
Variation de périmètre	-	-	-	-
Variations de change	-	0,1	-	0,1
Autres variations	-	0,8	(0,9)	(0,0)
Actifs détenus en vue de la vente	-	-	-	-
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2022	357,2	127,4	77,1	561,7

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le poste « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

Les marques du Groupe sont constituées des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
Marque Darty	271,1	287,5
Marque Vanden Borre	35,3	35,3
Marque Nature & Découvertes	18,5	22,0
Marque Billetreduc.com	11,3	11,3
Marque WeFix	1,1	1,1
TOTAL MARQUES	337,3	357,2

La norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs impose de procéder à un test de dépréciation de chacune des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) et de ses immobilisations à durée de vie indéfinie. Ce test doit être réalisé au moins une fois par an à date fixe ou à n'importe quel moment s'il existe un indice de perte de valeur.

En 2023, les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies sur la base des prévisions actualisées, et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans, conformes avec le plan stratégique du Groupe.

Les tests de dépréciations annuels 2023 ont abouti à une dépréciation de la marque Darty pour un montant de 16,4 millions d'euros et une dépréciation de la marque Nature & Découvertes pour un montant de 3,5 millions d'euros. En 2022, les tests de dépréciation annuels avaient abouti à une dépréciation de la marque Nature & Découvertes pour 4,0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2023, dans le bilan du Groupe, la valeur nette de la marque Darty est de 271,1 millions d'euros et la valeur nette de la marque Nature & Découvertes est de 18,5 millions d'euros.

NOTE 17 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)

	Terrains & constructions	Agencements, aménagements et installations commerciales	Matériels techniques et téléphonie	Autres immobilisations corporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2022	410,4	1 198,3	292,9	125,2	2 026,8
Amortissement et dépréciations	(145,3)	(999,4)	(246,0)	(65,8)	(1 456,5)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2022	265,1	198,9	46,9	59,4	570,3
Acquisitions	6,6	45,7	12,8	1,9	67,0
Cessions	(19,6)	(0,7)	(0,5)	(1,2)	(22,0)
Amortissements et dépréciations	(6,0)	(50,5)	(13,0)	(2,3)	(71,9)
Variation de périmètre	-	0,1	-	2,6	2,7
Variations de change	-	0,4	0,1	0,2	0,7
Autres variations	0,1	(0,1)	0,9	(3,4)	(2,6)
Actifs détenus en vue de la vente	-	-	-	-	-
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2023	246,1	193,7	47,3	57,2	544,2

(en millions d'euros)

	Terrains & constructions	Agencements, aménagements et installations commerciales	Matériels techniques et téléphonie	Autres immobilisations corporelles	Total
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2021	415,7	1 162,8	282,3	126,8	1 987,6
Amortissement et dépréciations	(138,6)	(973,9)	(236,6)	(64,0)	(1 413,1)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2021	277,1	188,9	45,7	62,8	574,5
Acquisitions	2,1	55,1	14,1	6,4	77,7
Cessions	(3,7)	(3,2)	(0,0)	(0,1)	(7,0)
Amortissements et dépréciations	(11,5)	(47,4)	(13,4)	(2,6)	(75,0)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-
Variations de change	-	0,3	0,1	0,3	0,6
Autres variations	1,1	5,2	0,6	(7,3)	(0,4)
Actifs détenus en vue de la vente	-	-	-	-	-
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2022	265,1	198,9	46,9	59,4	570,3

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le poste « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

NOTE 18 Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation par catégorie d'actif.

Les éléments relatifs aux dettes de loyers sont présentés en note 28.2.

(en millions d'euros)	Magasins	Bureaux	Plateformes	Autres	Total
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2022	901,4	76,5	67,8	69,4	1 115,2
Augmentations (entrées et revalorisation d'actifs)	214,7	6,5	15,4	16,6	253,2
Diminutions (amortissements, résiliations)	(224,2)	(15,2)	(15,3)	(31,9)	(286,6)
Variation de périmètre	26,7	-	-	-	26,7
Autres variations	(4,0)	0,1	-	-	(3,9)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2023	914,6	67,9	67,9	54,1	1 104,6

NOTE 19 Tests de dépréciation des actifs non financiers

Les principes de dépréciation des actifs non financiers sont détaillés dans la note 2.10.

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les Unités Génératrices de Trésorerie contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice. Les Unités Génératrices de Trésorerie sont des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Une Unité Génératrice de Trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs.

La valeur d'entrée de l'ensemble des marques du Groupe a été déterminée sur la base de l'approche dite des « Relief From Royalties », qui consiste à évaluer la somme actualisée des économies de redevances reçues des franchisés pour l'utilisation de la marque (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent et correspond à la juste valeur des marques à la date d'acquisition. Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations à durée de vie indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les marques inscrites au bilan du Groupe sont les marques Darty, Vanden Borre, WeFix, Billetreduc.com et Nature & Découvertes.

En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite en résultat opérationnel de l'exercice. Les goodwill inscrits au bilan du Groupe sont principalement issus de l'acquisition de Darty. Les principales valeurs des goodwill et des marques sont décomposées dans les notes 15 et 16.

19.1 / Prise en compte des impacts du changement climatique dans le cadre des tests de dépréciation

Pour un distributeur comme Fnac Darty, le réchauffement climatique fait peser une multitude de risques physiques et de transition, à court, moyen et long terme. Ceux-ci figurent dans la cartographie des risques Groupe (voir chapitre 5 du Document d'enregistrement universel) et font l'objet d'une analyse de risques spécifiques (voir chapitre 2, section 2.3.1.2 « Des enjeux climatiques intégrés aux orientations stratégiques et à la gestion des risques » du Document d'enregistrement universel).

Le secteur de la distribution spécialisée n'est pas considéré comme un secteur à fort enjeu climatique. Lors de l'élaboration de son plan stratégique, le Groupe n'a pas utilisé d'outils d'analyse de scénarios climatiques prospectifs. Toutefois, une veille stratégique et de nombreuses études prospectives, notamment relatives à l'évolution des comportements des consommateurs, ont éclairé les analyses menées ; ces dernières ont fait évoluer la stratégie du Groupe, pour transformer les risques de transition en opportunités business. L'intégration des risques et opportunités climatiques dans la stratégie est décrite en détail dans le chapitre 1, section 1.2.1 « Des enjeux stratégiques, sources d'opportunités, alignés avec les objectifs de développement durable » du Document d'enregistrement universel.

En outre, pour l'évaluation de ses risques liés au changement climatique, Fnac Darty s'inspire des scénarios du GIEC et des scénarios de transitions élaborés par l'Ademe. Les hypothèses privilégiées par le Groupe sont des réglementations et fiscalité carbone croissantes, une hausse du coût des matières premières et de l'énergie, et sur une évolution lente mais durable des changements de comportement des consommateurs.

Dans le cadre de ses tests de dépréciation, le Groupe a entamé une réflexion concernant l'impact des risques climatiques (physiques et de transition) sur la valeur d'utilité de l'actif. À ce titre, des estimations détaillées ont été réalisées sur certains risques physiques spécifiques (augmentation des besoins de climatisation des magasins, coût de la baisse de productivité des employés liée aux vagues de chaleur dans les sites SAV et entrepôts), sans impacts significatifs à moyen terme (horizon 2030).

De façon plus générale, la réponse du Groupe aux risques est :

- soit intégrée dans les enveloppes d'investissements actuelles :
 - projet *relamping* : installation de LED pour répondre à la hausse du coût de l'électricité,
 - projet GTC/GTB (gestion technique centralisée/gestion technique des bâtiments) : mise à niveau ou installation d'outils de pilotage pour répondre à la hausse du coût de l'électricité,
 - investissements dans la modernisation des équipements de chauffage/climatisation,
 - locations de bâtiments répondant aux dernières normes environnementales de type label HQE (haute qualité environnementale), label BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*), recherche des meilleures classifications DPE (diagnostic de performance énergétique),
 - signature d'un contrat *Power Purchase Agreement* (PPA/contrat d'achat d'électricité) de 10 ans en février 2022 ;
- soit identifiée à moyen et long terme, s'agissant notamment des impacts potentiels associés aux risques de transition (extension des zones à faibles émissions, changement des habitudes des consommateurs, volatilité des prix de l'énergie...).

À la clôture du 31 décembre 2023, les impacts climatiques impactant les enveloppes d'investissements ont été intégrés dans les hypothèses de projections de flux de trésorerie.

19.2 / Hypothèses retenues pour les tests de dépréciation

Les taux de croissance perpétuelle et d'actualisation après impôt appliqués aux flux de trésorerie attendus dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par le Groupe pour les marques et pour les Unités Génératrices de Trésorerie qui ont un goodwill au 31 décembre 2023, sont les suivants :

	Actualisation ^(a)		Croissance perpétuelle	
	2023	2022	2023	2022
Unité Génératrice de Trésorerie France	10,1 %	9,8 %	1,0 %	1,0 %
Unité Génératrice de Trésorerie Belgique Luxembourg	10,1 %	9,7 %	1,0 %	1,0 %
Marque Darty	11,1 %	10,8 %	1,0 %	1,0 %
Marque Vanden Borre	11,1 %	10,7 %	1,0 %	1,0 %
Marque Nature & Découvertes	11,1 %	10,8 %	1,0 %	1,0 %
Marque Billetreduc.com	11,1 %	10,8 %	1,0 %	1,0 %
Marque WeFix	11,1 %	10,8 %	2,0 %	2,0 %

(a) Coût moyen pondéré du capital.

En 2023, les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies sur la base des prévisions actualisées, et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans qui recourent avec le plan stratégique du Groupe. Les tests de dépréciations annuels, réalisés au second semestre 2023, ont abouti à une dépréciation de la marque Darty pour 16,4 millions d'euros et à une dépréciation de la marque Nature & Découvertes pour un montant de 3,5 millions d'euros. La marque Darty avait été valorisée à 301,7 millions d'euros en 2016 lors de l'acquisition de Darty. Sa valeur nette dans les comptes du Groupe est désormais de 271,1 millions d'euros. La marque Nature & Découvertes avait été valorisée à 26,0 millions d'euros en 2019 lors de l'acquisition de Nature & Découvertes. Au 31 décembre 2023, la valeur nette de la marque Nature & Découvertes dans le bilan du Groupe est de 18,5 millions d'euros.

19.3 / Tests de dépréciation des principales valeurs

19.3.1 Détermination de la valeur recouvrable des Unités Génératrices de Trésorerie et des marques

Pour toutes les Unités Génératrices de Trésorerie, la valeur recouvrable de l'Unité Génératrice de Trésorerie a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'Unité Génératrice de Trésorerie. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

La valeur recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur recouvrable des marques a été déterminée sur la base de la valeur d'utilité des marques définie par l'actualisation des économies de redevances reçues des franchisés pour l'utilisation de la marque (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent. Les projections des économies de redevances ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'une économie normative est ajoutée à la valeur des économies futures attendues.

La valeur recouvrable d'une marque est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

19.3.2 Les actifs à tester

Les valeurs comptables des UGT se composent des éléments suivants :

- goodwill ;
- immobilisations incorporelles nettes ;
- immobilisations corporelles nettes ;
- droit d'utilisation IFRS 16 déduit des passifs de location ;
- dépôts et cautionnements liés aux actifs d'exploitation ;
- impôts différés ;
- besoin en fonds de roulement ;
- provisions pour risques et charges.

Les marques font l'objet d'un test de dépréciation spécifique.

Conformément à la norme IAS 36, les actifs immobilisés incorporels ou corporels font l'objet de tests de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, et au minimum une fois par an pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (goodwill et marques). Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie dont l'utilisation génère des flux de trésorerie indépendants.

Lorsque la valeur recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel.

La valeur comptable d'une Unité Génératrice de Trésorerie inclut la valeur comptable des seuls actifs pouvant être directement attribués, ou affectés, sur une base raisonnable et cohérente, à l'Unité Génératrice de Trésorerie, et qui généreront les entrées de trésorerie futures utilisées lors de la détermination de la valeur d'utilité de l'Unité Génératrice de Trésorerie.

Au 31 décembre 2023, conformément à la pratique de place pour le test du droit d'utilisation IFRS 16, le Groupe a continué d'appliquer l'approche simplifiée dans laquelle la valeur à tester inclut les droits d'utilisation déduits des passifs de location. Les projections issues des business plans, la valeur terminale et le taux d'actualisation sont déterminés en cohérence avec la situation antérieure à l'application de la norme IFRS 16.

19.4 / Pertes de valeur des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT)

Le Groupe a procédé aux tests annuels de dépréciation de chacune des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) et de ses immobilisations à durée de vie indéfinie. Pour ces tests, l'ensemble des hypothèses financières et opérationnelles ont été mises à jour.

En 2023, les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies sur la base des prévisions actualisées, et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans, conformes avec le plan stratégique du Groupe.

Sur la base de prévisions actualisées et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans en ligne avec le plan stratégique du Groupe, aucune dépréciation n'a été comptabilisée sur les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) en 2023.

19.5 / Analyses de sensibilité des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT)

La sensibilité des tests de perte de valeur a été vérifiée au regard des variations raisonnables des hypothèses de base et en particulier en cas de variation des trois principales hypothèses suivantes :

- augmentation du WACC de 50 points de base ;
- diminution du taux de croissance à l'infini de 10 points de base ;
- diminution du taux de marge nette à l'infini de 10 points de base.

La marge des tests, qui correspond à l'écart entre la valeur d'utilité et la valeur nette comptable ainsi que les impacts des variations d'hypothèses clés sur cette marge sont présentés par Unité Génératrice de Trésorerie dans le tableau suivant :

	Marge de test Sur la base des hypothèses 2023 <i>(en millions d'euros)</i>	Impacts sur la marge du test			
		WACC 10,6 % (+ 50 points de base)	Taux de croissance à l'infini + 0,9 % (- 10 points de base)	Taux de marge nette à l'infini (- 10 points de base)	Combinaison des 3 facteurs
UGT France et Suisse	331,1	(105,2)	(16,9)	(7,4)	(129,5)
UGT Belgique et Luxembourg	10,0	(6,7)	(1,1)	(0,7)	(8,5)

NOTE 20 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
Instruments de dette à la juste valeur par le résultat	1,4	22,2
Dépôts et cautionnements	20,7	20,4
Autres	0,3	1,8
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	22,4	44,4

En 2023, les instruments de dette à la juste valeur représentent principalement l'investissement dans le fonds Raise Seed for Good.

Par rapport à 2022, la diminution des instruments de dette à la juste valeur pour un montant de 20,8 millions d'euros, s'explique :

- principalement par la cession, au premier semestre 2023, de la participation du Groupe dans le fonds Daphni qui était valorisé à 21,1 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;
- par un appel de fonds par Raise Seed for Good pour + 0,4 millions d'euros en mars 2023.

Les dépôts et cautionnements représentent principalement les cautions des locations immobilières.

NOTE 21 Trésorerie et équivalents de trésorerie

21.1 / Analyse par catégorie de trésorerie

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
Trésorerie	1 121,3	931,7
Équivalents de trésorerie	-	-
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	1 121,3	931,7

En 2023, l'augmentation nette de la trésorerie et des équivalents trésorerie de 189,6 millions d'euros est liée à la génération de cash opérationnel du Groupe ainsi qu'à la réception de 95,8 millions d'euros dans le cadre du remboursement partiel du contentieux Comet, diminuée des investissements opérationnels, des distributions de dividendes, du remboursement de la première tranche de l'emprunt Banque européenne d'investissement, le versement des intérêts financiers, ainsi que l'acquisition de MediaMarkt Portugal.

Par ailleurs, au 31 décembre 2023, un montant de 3,0 millions d'euros est alloué dans le cadre de la mise en œuvre du contrat de liquidité. Ce contrat est destiné à favoriser la liquidité des transactions et la régularité de cotation du titre du Groupe.

Les éléments comptabilisés par le Groupe en tant que « Trésorerie et équivalents de trésorerie » répondent aux critères repris dans la réponse de l'ANC du 27 novembre 2018 à l'AMF concernant le traitement comptable des fonds monétaires agréés au titre du Règlement MMF. En particulier, les placements sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe et dans le strict respect des critères de qualification définis par la norme IAS 7 et la réponse de l'ANC. Au 31 décembre 2023, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

21.2 / Analyse par devise

(en millions d'euros)	2023	%	2022	%
Euro	1 082,4	96,5 %	898,4	96,4 %
Franc suisse	28,3	2,5 %	20,4	2,2 %
Dollar américain	8,8	0,8 %	11,3	1,2 %
Autres devises	1,8	0,2 %	1,6	0,2 %
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	1 121,3	100,0 %	931,7	100,0 %

NOTE 22 Stocks

(en millions d'euros)	2022	Variation du besoin en fonds de roulement	Variation de périmètre	Variation de change	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2023
Stocks commerciaux bruts	1 175,8	(11,5)	19,3	2,3	-	1 185,9
Dépréciation des stocks	(32,1)	4,6	(0,6)	(0,2)	-	(28,3)
VALEUR NETTE DES STOCKS	1 143,7	(6,9)	18,7	2,1	-	1 157,6

En 2023, la variation de périmètre de 18,7 millions d'euros est liée à l'acquisition de MediaMarkt Portugal.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks :

- sur la base de leur perspective d'écoulement ;
- s'ils sont endommagés partiellement ;
- s'ils sont complètement obsolètes ;
- si le prix de vente est inférieur à la valeur nette de réalisation.

Évolution de la dépréciation

(en millions d'euros)	2023	2022
AU 1^{er} JANVIER	(32,1)	(31,5)
(Dotations)/reprises	4,6	(0,5)
Variation de périmètre	(0,6)	-
Variation de change	(0,2)	(0,1)
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	-	-
AU 31 DÉCEMBRE	(28,3)	(32,1)

NOTE 23 Créances clients

(en millions d'euros)	2022	Variation du besoin en fonds de roulement	Variation de périmètre	Variation de change	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2023
Créances clients brutes	269,7	(65,5)	4,8	(0,2)	-	208,8
Dépréciation des créances clients	(20,2)	0,2	(0,1)	-	-	(20,1)
VALEUR NETTE	249,5	(65,3)	4,7	(0,2)	-	188,7

En 2023 la diminution des créances clients est principalement liée à la mise en place d'un programme d'affacturage (cf. note 24). La variation de périmètre de 4,7 millions d'euros est liée à l'acquisition de MediaMarkt Portugal.

Une dépréciation des créances clients est comptabilisée en fonction de la valeur recouvrable estimée de la créance. L'appréciation de la valeur recouvrable varie selon les canaux de vente.

Évolution de la dépréciation (en millions d'euros)	2023	2022
AU 1^{er} JANVIER	(20,2)	(20,9)
(Dotations)/reprises	0,2	0,7
Variation de périmètre	(0,1)	-
Variation de change	-	-
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	-	-
AU 31 DÉCEMBRE	(20,1)	(20,2)

NOTE 24 Actifs et passifs courants et autres actifs et passifs non courants

24.1 / Actifs et passifs courants

(en millions d'euros)	2022	Variation du besoin en fonds de roulement	Variation de périmètre	Variation de change	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2023
Stocks (1)	1 143,7	(7,0)	18,7	2,2	-	1 157,6
Créances clients débiteurs (2)	249,5	(65,3)	4,7	(0,2)	-	188,7
Créances clients créditeurs (3)	(38,2)	0,6	(0,5)	(0,2)	-	(38,3)
CRÉANCES CLIENTS NETTES (2) + (3)	211,3	(64,7)	4,2	(0,4)	-	150,4
Dettes fournisseurs créditeurs (4)	(1 965,1)	(146,6)	(38,4)	(2,6)	-	(2 152,7)
Dettes fournisseurs débiteurs et provisions (5)	242,6	31,5	8,0	0,1	-	282,2
DETTES FOURNISSEURS NETTES (4) + (5)	(1 722,5)	(115,1)	(30,4)	(2,5)	-	(1 870,5)
Dettes sociales (6)	(285,6)	5,5	(1,7)	(0,1)	-	(281,9)
Dettes et créances fiscales (hors IS) (7)	(80,8)	13,7	0,2	-	-	(66,9)
Autres dettes et créances d'exploitation (8)	(214,1)	117,7	(0,6)	(1,2)	-	(98,2)
AUTRES BFR D'EXPLOITATION (Σ 6 À 8)	(580,5)	136,9	(2,1)	(1,3)	-	(447,0)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (Σ 1 À 8)	(948,0)	(49,9)	(9,6)	(2,0)	-	(1 009,5)
Autres actifs et passifs financiers courants	8,9	4,0	0,4	-	-	13,3
Dettes et créances sur immobilisations opérationnelles	(37,7)	19,3	-	-	-	(18,4)
Créances et dettes d'impôts exigibles	5,6	(0,2)	1,5	-	-	6,9
ACTIFS ET PASSIFS COURANTS (a)	(971,2)	(26,8)	(7,7)	(2,0)	-	(1 007,7)

(a) Hors provisions courantes, emprunts et dettes financières à court terme et trésorerie et équivalents de trésorerie.

En 2023, la variation de périmètre des actifs et passifs courants est à l'acquisition de MediaMarkt Portugal.

Compte tenu de la nature de ses activités, l'exposition du Groupe au risque de défaut de ses débiteurs ne peut avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le patrimoine du Groupe.

Créances clients débiteurs

Les créances commerciales du Groupe Fnac Darty comprennent principalement les créances à recevoir des franchisés au titre des livraisons de marchandises et des redevances, ainsi que les clients professionnels (B2B). Les créances commerciales entrent dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti. Elles sont initialement comptabilisées pour le montant initial de la facture puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif (cf. note 2.11.1) et font l'objet de dépréciation dans le cadre du modèle de dépréciation simplifié fondé sur les pertes attendues défini par la norme IFRS 9 – Instruments financiers.

Depuis décembre 2023, le Groupe a recours à un prestataire d'affacturage (Société Générale Factoring SGF) auprès duquel il cède certaines de ses créances clients en contrepartie d'un financement court terme.

La durée du programme est de trois ans et elle est renouvelable. Ce programme est déployé en France.

Le plafond d'encours du programme est au 31 décembre 2023 de 40,0 millions d'euros et couvre les clients franchisés.

Les délais de paiements des clients franchisés sont en moyenne de 67,5 jours, ramenés à 4,5 jours via le financement de SGF.

Le contrat est sans recours, c'est-à-dire que les créances qui seraient impayées entre les mains du factor ne sont pas restituées au Groupe, la société d'affacturage conservant donc le risque d'insolvabilité du client dans la limite de la garantie accordée. Au 31 décembre 2023, le montant financé s'élève à 39,9 millions d'euros, sur un montant total cédé de 47,3 millions d'euros.

Les créances cédées et financées sont décomptabilisées du poste client, en contrepartie de la trésorerie reçue. Conformément à la norme IFRS 9 (cf. paragraphe « Décomptabilisation d'actifs financiers » en note 2.11.1), les créances concernées sont décomptabilisées lorsque la propriété juridique des créances ainsi que les risques et avantages qui leur sont associés (principalement les risques d'insolvabilité du débiteur, de retard de paiement, de change le cas échéant) sont substantiellement transférés à un tiers.

Au 31 décembre 2023, ce contrat d'affacturage, qui permet de transférer à la société d'affacturage la propriété juridique des créances ainsi qu'une part substantielle des risques et avantages liés à la détention de ces créances, a permis au Groupe de décomptabiliser les créances concernées pour un montant de 39,9 millions d'euros. Le seul risque non transféré se limite au risque de dilution (lié à toute réduction ou annulation, en tout ou en partie, de la valeur nominale de la créance cédée suite à l'émission d'avoir opérationnels : quantité/qualité et/ou reversement de gains arrières/remises sur vente), que le Groupe a jugé être suffisamment faible (notamment au regard de l'historique passé) pour ne pas remettre en question le caractère substantiel du transfert des risques et avantages. Ce jugement sera révisé lors des exercices ultérieurs au regard de l'évolution du niveau du risque de dilution.

Les créances cédées et non financées sont sorties du poste client et comptabilisées en autres créances. Au 31 décembre 2023, ces créances s'élèvent à 7,4 millions d'euros.

L'exposition du Groupe au risque de liquidité est présentée en note 24.

Autres dettes et créances d'exploitation

Le poste « Autres dettes et créances d'exploitation » inclut les activités d'adhésion, d'extension de garantie, de billetterie et de coffrets cadeaux destinés à la clientèle.

Dettes fournisseurs créditeurs

Les dettes fournisseurs entrent dans la catégorie des passifs financiers évalués au coût amorti, telle que définie par la norme IFRS 9 – Instruments financiers. Ces passifs financiers sont comptabilisés à l'origine à leur valeur nominale nette des coûts de transaction encourus dans la mesure où elle constitue une estimation raisonnable de leur valeur de marché étant donné leur caractère court terme puis évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif (cf. note 2.11.2).

Les dettes fournisseurs créditeurs comprennent principalement les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs du Groupe. Elles comprennent, le cas échéant, celles que les fournisseurs du Groupe ont cédées auprès d'un établissement financier dans le cadre d'un programme d'affacturage inversé (« reverse factoring »). Ces programmes permettent aux fournisseurs de recevoir par anticipation le paiement de leurs créances dans le cours normal des achats effectués grâce à la mise en place de programme d'affacturage inversé leur permettant de céder leurs créances auprès de ces établissements financiers. La politique comptable relative à ces opérations est fonction de la modification ou non des caractéristiques des dettes concernées. Ainsi, lorsque les dettes fournisseurs ne sont pas substantiellement modifiées (durée et échéance, contrepartie, valeur faciale), elles sont maintenues en dettes fournisseurs. Le Groupe a conclu des accords d'affacturage inversé (« reverse factoring ») avec des institutions financières afin de permettre à certains fournisseurs de recevoir par anticipation le paiement de leurs créances dans le cours normal des achats effectués.

En 2023, le Groupe était engagé dans deux programmes d'affacturage inversé avec des fournisseurs importants pour le Groupe.

Ces programmes sont les suivants :

- 1) un programme concernant un fournisseur de produits techniques, en partenariat avec Crédit Agricole Corporate and Investment Bank. Ce programme est d'une durée d'un an renouvelable et couvre la France et le Portugal. Les délais habituels de paiement sont de 60 jours. Par comparaison les plages des dates d'échéance de paiement pour les passifs financiers et pour les dettes fournisseurs comparables qui ne font pas partie d'un accord de financement vont de 45 à 60 jours. Le plafond d'encours autorisé du programme d'affacturage inversé est de 100 millions d'euros de mars à octobre de chaque année puis de 120 millions d'euros de novembre à décembre. Le montant de l'utilisation du programme au 31 décembre 2023 était de 120 millions d'euros ;
- 2) un programme concernant divers fournisseurs d'électroménager, en partenariat avec la BNP Dublin Branch. D'une durée d'un an renouvelable, il couvre la zone géographique France. Les délais habituels de paiement sont de 60 jours. Par comparaison les plages des dates d'échéance de paiement pour les passifs financiers et pour les dettes fournisseurs comparables qui ne font pas partie d'un accord de financement vont de 45 à 60 jours. Le plafond d'encours autorisé du programme d'affacturage inversé est de 140 millions d'euros. Le montant de l'utilisation du programme au 31 décembre 2023 était de 18 millions d'euros.

Pour les deux programmes, l'analyse menée dans le cadre des normes IFRS a conduit à considérer que la modification apportée aux dettes fournisseurs est non substantielle et que les caractéristiques des deux programmes restent similaires à celles d'une dette fournisseur avec le maintien des conditions de paiement dans le respect de la loi de modernisation de l'économie. Ainsi dans le cas des deux programmes d'affacturage inversé du Groupe le maintien de la dette en dette fournisseurs a été conservé. Au 31 décembre 2023, les dettes fournisseurs et autres créditeurs incluent un montant de 138 millions d'euros ayant fait l'objet d'un programme d'affacturage inversé (contre 229 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Les flux relatifs à ces dettes sont inclus dans la variation du besoin en fonds de roulement du tableau des flux de trésorerie.

24.2 / Autres actifs et passifs non courants

(en millions d'euros)	2023	2022
Part à plus d'un an des extensions de garanties	(8,1)	(21,5)
Compléments de prix soumis à conditions de performances	(0,7)	(0,5)
TOTAL DES AUTRES ACTIFS ET PASSIFS NETS NON COURANTS	(8,8)	(22,0)

Les autres actifs et passifs non courants nets représentent au 31 décembre 2023 un passif net de 8,8 millions d'euros et correspondent à hauteur de 8,1 millions d'euros à la part à plus d'un an des produits sur les extensions de garantie de Darty. La baisse de la part à plus d'un an des extensions de garantie est liée à la baisse de la provision des extensions de garantie remplacées progressivement par le programme Darty Max. Les autres actifs et passifs non courants nets incluent au 31 décembre 2023 la valorisation des compléments de prix soumis à condition représentant un passif net de 0,7 million d'euros.

Au 31 décembre 2022, les autres passifs non courants représentaient un montant de 22,0 millions d'euros correspondant pour 21,5 millions d'euros à la part à plus d'un an des produits sur les extensions de garantie de Darty, ainsi que pour 0,5 million d'euros à la valorisation des compléments de prix soumis à condition de performance de filiales.

NOTE 25 Capitaux propres

25.1 / Capital social

Au 31 décembre 2023, le capital social s'élève à 27 778 578 euros, composé de 27 778 578 actions entièrement libérées de valeur nominale de 1 euro. En 2023, l'augmentation de capital de 906 725 actions correspond à :

- la création de 535 616 actions pour servir les actionnaires qui ont opté pour le paiement du dividende au titre de 2022 en actions ; ainsi qu'à
- la création de 371 109 actions pour servir l'augmentation de capital réservée à l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des plans de rémunération de performance.

25.2 / Affectation du résultat

En 2023, Fnac Darty a poursuivi sa politique de retour aux actionnaires. Un dividende ordinaire de 1,40 euro brut par action au titre de 2022, représentant un montant total de 37,9 millions d'euros, a été affecté au 1^{er} semestre 2023. L'assemblée générale mixte des actionnaires en date du 24 mai 2023 a approuvé le dividende d'un montant de 1,40 euro brut par action. Il a été payé le 6 juillet 2023 en numéraire à hauteur de 21,2 millions d'euros, et en actions avec l'émission de 535 616 nouvelles actions.

En conséquence, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1,070 action Fnac Darty par OCEANE à 1,115 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 6 juillet 2023.

25.3 / Variation des capitaux propres

En 2023, la variation des capitaux propres s'explique principalement par :

- la distribution de dividendes ;
- le résultat global de l'année ;
- la valorisation des paiements fondés sur les actions.

<i>(en millions d'euros)</i>	Capitaux propres		
	Part Groupe	Intérêts non contrôlés	Totaux
AU 31 DÉCEMBRE 2022	1 511,7	10,9	1 522,6
Résultat global total	31,9	5,6	37,5
Variation de capital	16,7	-	16,7
Titres d'auto-contrôle	(10,2)	-	(10,2)
Valorisation des paiements fondés sur les actions	9,5	0,1	9,6
Dividende	(37,9)	(0,1)	(38,0)
Variation de périmètre	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2023	1 521,7	16,5	1 538,2

NOTE 26 Avantages du personnel et assimilés

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France et des retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse.

Indemnités de fin de carrière et médailles du travail en France

En France, l'indemnité de retraite est un montant forfaitaire versé par la Société à l'employé quand ce dernier part à la retraite. Le montant de cette prestation dépend de la durée de service de l'employé à la date de la retraite et est défini par les conventions collectives et/ou d'entreprise. L'indemnité du plan de retraite ne fournit pas de droits acquis aux employés avant qu'ils atteignent l'âge de la retraite (droits non acquis). Les indemnités de départ à la retraite ne sont pas liées à d'autres prestations standards de retraite, telles que les pensions versées par la sécurité sociale ou les fonds complémentaires (Arrco et Agirc).

En France, les médailles du travail ne sont pas obligatoires mais sont symboliques : aucune obligation légale de verser une prestation aux salariés. Néanmoins, les entités françaises du Groupe ont choisi de donner une gratification à leurs salariés quand ils reçoivent l'une des médailles d'ancienneté accordées à 10, 20, 30 et 40 ans d'ancienneté au sein du Groupe.

Retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse

En Suisse, le plan de retraite est affilié à une fondation collective. La fondation porte les risques d'investissement et de longévité et transfère une partie des prestations de risque à une compagnie d'assurances.

Le Groupe n'a pas d'obligation au titre de coûts médicaux.

Épargne pension et prépension en Belgique

Le régime de pension en Belgique est composé de trois piliers :

- pilier 1 : pension légale payée par l'État ;
- pilier 2 : assurance Groupe : régime de retraite complémentaire d'entreprise qui offre à ses bénéficiaires, lors de leur départ à la retraite, le versement d'un capital ;

- pilier 3 : épargne prépension : pension épargnée par le travailleur auprès d'un fond avec un intéressement fiscal. À partir du début de cette prépension et jusqu'à l'âge de la pension, la personne prépensionnée reçoit une allocation de chômage de la part de l'État et un complément par l'employeur. Ce montant est déterminé par une convention collective. Au moment de la décision de prépension (prise individuellement personne par personne et selon des critères définis), l'employeur provisionne le complément qu'il payera jusqu'à l'âge de la prépension.

Fonds de pension au Royaume-Uni

Le fonds de pension britannique Comet correspond aux engagements de retraite des anciens salariés de Comet au Royaume-Uni.

Le Groupe Fnac Darty est au courant de la décision de la Haute Cour dans l'affaire Virgin Media Ltd contre NTL Pension Trustees II Ltd & Ors et est en cours d'investigation pour estimer les éventuels impacts pour le Groupe qui ne sont pas connus à ce jour.

Retraites surcomplémentaires

Système collectif de pension à prestations définies réservé à certains cadres supérieurs.

26.1 / Évolution au cours de l'exercice

L'évolution de la valeur actuelle de l'obligation au titre des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2023	2022
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 1^{er} JANVIER	606,6	949,6
Coûts des services rendus de la période	9,6	11,1
Cotisations effectuées par les participants	1,0	1,1
Charges d'intérêts financiers	6,3	3,7
Coûts des services passés	(3,9)	-
Réévaluation du passif	44,7	(305,8)
Réductions	(4,0)	(4,4)
Prestations servies	(28,9)	(21,6)
Variation de périmètre	-	-
Variation de change	9,9	(27,1)
Passifs détenus en vue de la vente	-	-
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DÉCEMBRE	641,3	606,6

L'augmentation de l'engagement en 2023 s'élève à 34,7 millions d'euros. Elle est principalement liée, pour 44,7 millions d'euros, à l'actualisation de la provision des avantages du personnel et assimilés dans un contexte de baisse des taux. Par ailleurs, une variation de change génère une hausse de 9,9 millions d'euros du fonds de pension britannique Comet libellé en livres sterling.

En 2022, la diminution de l'engagement était principalement liée à l'actualisation de la provision des avantages du personnel et assimilés dans un contexte de forte hausse des taux.

La répartition de la valeur actualisée de l'engagement par type de régime et par pays au 31 décembre 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	2023	2022
Fonds de pension – Royaume-Uni	442,9	428,3
Indemnités de fin de carrière – France	162,5	144,0
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	17,6	15,7
Retraites surcomplémentaires – France	-	1,0
Médailles du travail – France	6,2	6,0
Épargne pension – Belgique	12,1	11,6
VALEUR ACTUALISÉE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DÉCEMBRE	641,3	606,6

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2023	2022
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 1^{er} JANVIER	461,2	761,8
Cotisations effectuées par l'employeur	2,1	0,7
Cotisations effectuées par les participants	1,1	1,1
Intérêt financier sur actif	1,4	0,2
Prestations servies	(23,4)	(18,0)
Rendement réel des actifs	23,6	(257,3)
Autres variations	(0,9)	(0,1)
Variation de périmètre	-	-
Variation de change	9,7	(27,2)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 31 DÉCEMBRE	474,8	461,2

En 2022, la diminution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies était principalement liée à l'actualisation de la provision des avantages du personnel et assimilés dans un contexte de forte hausse des taux.

Pour l'ensemble des régimes, les paiements des prestations servies attendus en 2024 sont estimés à 27,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2023, les fonds des régimes à prestations définies financés sont investis à hauteur de 60,6 % dans des instruments d'emprunts.

Les actifs du régime du fonds de pension Britannique Comet sont répartis en deux types de catégories :

- 1) des fonds d'investissement axés sur le rendement ;
- 2) des fonds de garantie avec un risque limité.

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022	2021	2020	2019
Valeur actualisée de l'engagement	641,3	606,6	949,6	894,2	842,7
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(474,8)	(461,2)	(761,8)	(688,3)	(666,0)
DÉFICIT/(EXCÉDENT)	166,5	145,4	187,8	205,9	176,7
PROVISIONS NETTES COMPTABILISÉES AU PASSIF DU BILAN	166,5	145,4	187,8	205,9	176,7
dont provisions – activités poursuivies	166,5	145,4	187,8	205,9	176,7
dont provisions – activités non poursuivies	-	-	-	-	-

(en millions d'euros)	2023	2022
Fonds de pension – Royaume-Uni	-	-
Indemnités de fin de carrière – France	156,8	136,8
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	3,3	1,3
Retraites surcomplémentaires – France	-	1,0
Médailles du travail – France	6,2	6,0
Épargne pension – Belgique	0,2	0,3
PROVISIONS NETTES COMPTABILISÉES AU PASSIF DU BILAN	166,5	145,4

26.2 / Charges comptabilisées

Les charges totales de 6,8 millions d'euros en 2023 et 7,9 millions d'euros en 2022, comptabilisées au titre des régimes à prestations définies, se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2023	2022
Coûts des services rendus	9,8	9,3
Autres coûts	0,9	0,1
Coût financier net	4,3	2,7
Coûts (produits) des services passés pris en résultat	(4,3)	-
Réductions et règlements	(3,9)	(4,2)
CHARGE TOTALE	6,8	7,9
<i>Dont comptabilisée en charges opérationnelles</i>	2,5	5,2
<i>en charges financières nettes</i>	4,3	2,7

La charge totale est en diminution de 1,1 million d'euros par rapport à 2022. À noter qu'en 2023, un produit de 4,3 millions d'euros a été comptabilisé en coût des services passés, à la suite de la réforme des retraites en France constituant une modification de régime.

26.3 / Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations de Fnac Darty sont les suivantes :

	2023	2022
Taux d'actualisation	4,5 % Royaume-Uni, 1,30 % Suisse, 3,20 % France, 3,85 % Belgique	4,8 % Royaume-Uni, 2,25 % Suisse, 3,80 % France, 3,95 % Belgique
Taux de croissance attendu des salaires	1,75 % France, 1,50 % Suisse, 2 % Belgique	1,75 % France, 1,25 % Suisse, 10 % Belgique

Conformément à la norme IAS 19 révisée, un taux unique est appliqué à la différence entre le passif du régime et l'actif du régime. Ce taux correspond au taux d'actualisation de la dette actuarielle. Il est déterminé sur la base d'un sous-jacent d'obligations privées notées AA et d'une durée cohérente avec celle des régimes valorisés.

L'analyse de sensibilité considérant les hypothèses de taux d'actualisation à + ou - 50 points de base est représentée dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Indemnités de fin de carrière	Médailles du travail – France	Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	Retraites surcomplémentaires – France	Fonds de pension – Royaume-Uni	Belgique	Total
Taux d'actualisation - 50 points de base	171,6	6,5	18,6	-	473,5	12,8	683,0
Valeur actualisée de l'engagement 2023	162,4	6,2	17,6	-	442,9	12,2	641,3
Taux d'actualisation + 50 points de base	154,1	5,9	16,7	-	415,5	11,5	603,7

NOTE 27 Provisions

En 2023, l'évolution des provisions pour risques et charges correspond principalement à la dotation de la provision pour amende de l'Autorité de la concurrence (ADLC) pour 85,0 millions d'euros et à de divers litiges et contentieux :

(en millions d'euros)	2022	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Variation de périmètre	Variation de change	Autres variations	2023
Provisions pour restructurations	4,9	0,8	(2,6)	(0,1)	-	-	-	3,0
Provisions pour litiges et contentieux	28,5	89,8	(4,9)	(4,8)	0,3	-	-	108,9
Autres provisions	3,3	0,9	-	(1,5)	-	-	-	2,7
PROVISIONS COURANTES	36,6	91,5	(7,5)	(6,4)	0,3	-	-	114,5
TOTAL	36,6	91,5	(7,5)	(6,4)	0,3	-	-	114,5
IMPACT RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		(91,5)	-	6,4	-	-	-	(85,1)
■ résultat opérationnel courant		(5,4)	-	6,2	-	-	-	0,8
■ autres produits et charges opérationnels non courants		(85,8)	-	0,1	-	-	-	(85,7)
■ activités non poursuivies		(0,3)	-	0,1	-	-	-	(0,2)

En 2022, l'évolution des provisions pour risques et charges correspond principalement à divers litiges et contentieux :

(en millions d'euros)	2021	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Variation de périmètre	Variation de change	Autres variations	2022
Provisions pour restructurations	1,3	4,8	(1,2)	-	-	-	-	4,9
Provisions pour litiges et contentieux	26,2	13,8	(7,5)	(4,5)	-	-	0,4	28,5
Autres provisions	3,5	-	-	(0,2)	-	-	-	3,3
PROVISIONS COURANTES	31,0	18,6	(8,7)	(4,7)	-	-	0,4	36,6
TOTAL	31,0	18,6	(8,7)	(4,7)	-	-	0,4	36,6
IMPACT RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		(18,6)	-	4,7	-	-	-	(13,9)
■ résultat opérationnel courant		(11,3)	-	3,9	-	-	-	(7,4)
■ autres produits et charges opérationnels non courants		(3,9)	-	(0,3)	-	-	-	(4,2)
■ activités non poursuivies		(3,4)	-	1,1	-	-	-	(2,3)

NOTE 28 Dettes financières

28.1 / Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	2023	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	604,2		16,7	366,7	204,3	16,5	-
Emprunt obligataire 2026	350,0		-	350,0	-	-	-
Composante dette financière de l'OCEANE	187,6		-	-	187,6	-	-
Emprunt Banque européenne d'investissement	66,6		16,7	16,7	16,7	16,5	-
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME	318,7	318,7					
Emprunt obligataire 2024	300,0	300,0					
Emprunt Banque européenne d'investissement	16,7	16,7					
Intérêts capitalisés des emprunts obligataires	1,3	1,3					
Autres dettes financières	0,7	0,7					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	922,9	318,7	16,7	366,7	204,3	16,5	-
%	100,0 %	34,5 %	1,8 %	39,7 %	22,1 %	1,8 %	0,0 %
DETTES LOCATIVES IFRS 16	1 144,7	246,4	239,5	227,3	138,1	82,7	210,7
Dettes locatives IFRS 16 à long terme	898,3		239,5	227,3	138,1	82,7	210,7
Dettes locatives IFRS 16 à court terme	246,4	246,4					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 067,6	565,1	256,2	594,0	342,4	99,2	210,7

(en millions d'euros)	2022	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	917,3		316,7	16,7	366,7	200,7	16,5
Emprunt obligataire 2026	350,0		-	-	350,0	-	-
Emprunt obligataire 2024	300,0		300,0	-	-	-	-
Composante dette financière de l'OCEANE	184,0		-	-	-	184,0	-
Emprunt Banque européenne d'investissement	83,3		16,7	16,7	16,7	16,7	16,5
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME	19,5	19,5					
Emprunt Banque européenne d'investissement	16,7	16,7					
Intérêts capitalisés des emprunts obligataires	1,3	1,3					
Autres dettes financières	1,5	1,5					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	936,8	19,5	316,7	16,7	366,7	200,7	16,5
%	100,0 %	2,1 %	33,8 %	1,8 %	39,1 %	21,4 %	1,8 %
DETTES LOCATIVES IFRS 16	1 140,5	243,6	238,0	214,8	139,9	82,1	222,1
Dettes locatives IFRS 16 à long terme	896,9		238,0	214,8	139,9	82,1	222,1
Dettes locatives IFRS 16 à court terme	243,6	243,6					
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 077,3	263,1	554,7	231,5	506,6	282,8	238,6

Les sources de financement du Groupe sont les suivantes :

Senior notes 2024 et 2026

Le 15 mai 2019, Fnac Darty avait placé ses obligations seniors d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations senior échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations seniors échues en 2026. Les obligations 2024 versent un coupon annuel de 1,875 %, et les obligations 2026 versent un coupon annuel de 2,625 %.

Ces obligations sont de même rang que le Contrat de Crédit Senior. Les intérêts sont payables semestriellement.

Les obligations *High Yield* sont admises aux négociations sur le *Global Exchange Market* de l'*Irish Stock Exchange*.

Les obligations 2024 sont remboursables en totalité ou partiellement à tout moment pour les valeurs figurant dans le tableau ci-après :

Obligations 2024

Période de remboursement commençant le :	Prix de remboursement (en % du montant principal)
30 mai 2021	100,9375 %
30 mai 2022	100,4688 %
30 mai 2023 et au-delà	100,0000 %

Les obligations 2026 étaient remboursables en totalité ou partiellement à tout moment pour les valeurs figurant dans le tableau ci-après :

Obligations 2026

Période de remboursement commençant le :	Prix de remboursement (en % du montant principal)
30 mai 2022	101,3125 %
30 mai 2023	100,6563 %
30 mai 2024 et au-delà	100,0000 %

Le contrat lié à l'émission des obligations *High Yield* contient des clauses usuelles restreignant notamment la capacité du Groupe à contracter de l'endettement supplémentaire, verser des dividendes ou faire toute autre distribution, octroyer des sûretés et garanties, céder des actifs, effectuer des transactions avec des sociétés affiliées ou fusionner ou se consolider avec d'autres entités.

Le prospectus de l'opération (« offering memorandum ») est disponible sur le site de la Bourse d'Irlande.

Delayed Drawn Term Loan (DDTL)

Dans un contexte de volatilité accrue des marchés financiers, Fnac Darty a fait le choix de sécuriser le refinancement de sa prochaine échéance majeure de dette obligataire de 300 millions d'euros arrivant à maturité en mai 2024. Ainsi, en décembre 2022, le Groupe a mis en place une ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée, sous la forme d'un *Delayed-Draw Term Loan* (DDTL) de 300 millions d'euros, qui pourra être tirée une seule fois et uniquement pour rembourser l'emprunt obligataire arrivant à maturité en 2024. Cette nouvelle ligne repose sur un contrat bancaire avec des conditions similaires à celles de la ligne de crédit RCF existante de 500 millions d'euros. Cette ligne d'une maturité de trois ans à l'origine, en cas de tirage (soit, jusqu'en décembre 2025), a été prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en décembre 2026. Le Groupe dispose encore d'une option de prolongation d'un an pouvant porter la maturité de la ligne jusqu'en décembre 2027. Elle intègre par ailleurs une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs, fixés en cohérence avec ceux du plan stratégique Everyday, sont atteints. Grâce à cette option, le Groupe peut ainsi maintenir la ligne obligataire jusqu'à sa maturité en mai 2024 tout en bénéficiant du bas coupon annuel, et ainsi sécuriser son niveau de frais financiers.

Grâce à cette nouvelle ligne bancaire non tirée, le Groupe n'a pas d'échéance majeure de remboursement avant 2026.

Obligations OCEANE

Au mois de mars 2021, le Groupe a réussi le placement de son émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), à échéance 2027, pour un montant nominal de 200 millions d'euros représenté par 2 468 221 obligations d'une valeur nominale unitaire de 81,03 euros. Sur la base du ratio de conversion et/ou d'échange initial d'une action par obligation, la dilution a été d'environ 9,28 % du capital de la Société au 16 mars 2021. En conséquence de la distribution aux actionnaires de Fnac Darty d'un dividende de 1,40 euro par action mis en paiement le 6 juillet 2023, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1,070 action Fnac Darty par OCEANE à 1,115 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 6 juillet 2023.

Contrat de Crédit Senior

Le Groupe dispose d'une ligne de crédit RCF d'un montant de 500 millions d'euros. Cette ligne de crédit, d'une maturité de cinq ans à l'origine, a été prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en mars 2028. De plus, en novembre 2023, le Groupe a renégocié sa ligne de crédit sans changer les conditions financières et a rajouté deux options d'extension d'un an chacune afin de porter la maturité de la ligne jusqu'à mars 2030, sous accord des prêteurs. En cohérence avec les objectifs du plan stratégique Everyday, cette facilité de crédit intègre une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs fixés sont atteints.

Les tirages au titre du Contrat de Crédit s'effectuent en euros et portent intérêts à un taux égal à la somme du taux de référence EURIBOR de la période et d'une marge révisable en fonction du rating du Groupe.

Au 31 décembre 2023, la ligne de crédit revolving n'est pas utilisée.

Le Contrat de Crédit comporte deux covenants financiers qui sont testés semestriellement :

- un ratio de levier ajusté :

Ce ratio est défini comme l'« endettement total ajusté » (soit la dette nette plus cinq fois le montant des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe) divisé par l'« EBITDAR consolidé » (soit le résultat opérationnel courant du Groupe augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants et des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe) ;

- un ratio de couverture des intérêts ajusté :

Ce ratio est défini comme l'« EBITDAR consolidé » (voir définition ci-dessus) divisé par les « charges financières (nettes) » augmenté des loyers tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe.

Au 31 décembre 2023, l'ensemble des covenants financiers annuel est respecté.

Les valeurs cibles des covenants à atteindre varient à chaque période de test.

Le contrat de crédit comporte par ailleurs des engagements restrictifs généraux usuels dans ce type de contrat, entre autres, certaines restrictions liées à l'octroi de sûretés ou de garanties, à la cession ou à l'acquisition d'actifs, à la réalisation de fusion ou restructuration, à l'endettement ou à la distribution de dividendes (voir chapitre 6.5 « Politique de distribution des dividendes » du Document d'enregistrement universel).

Contrat de crédit avec la Banque européenne d'investissement

Le 18 février 2019, Fnac Darty a annoncé la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker », cet emprunt est destiné à financer les investissements de transformation digitale du Groupe. Ce financement présente une maturité maximale de neuf ans, à des conditions attractives. En juillet 2023, le Groupe a fait face au premier amortissement de la ligne pour 17 millions d'euros. Ainsi, au 31 décembre 2023, la ligne de crédit BEI est utilisée à hauteur de 83 millions d'euros.

Programme de titres négociables

Fnac Darty a également mis en place en 2018 un programme de titres de créance négociables à court terme (« NEU CP ») destiné à se substituer aux tirages de la ligne de crédit revolving pour les besoins de financement de la saisonnalité du Groupe. Ce programme, comportant un plafond de 400 millions d'euros, est constitué d'émissions réalisées sur le marché de la dette à court terme, avec une échéance d'un an maximum.

Au 31 décembre 2023, ce programme n'est pas utilisé.

La documentation du programme est disponible sur le site de la Banque de France.

28.2 / Dettes locatives

Les dettes de loyers s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Nouveaux contrats et revalo- risations	Dévalori- sations	Rembour- sements	Variation de change	Reclas- sement	Variation de périmètre	Autres variations	Au 31 décembre 2023
Dettes locatives à moins d'un an	243,6	23,4	(25,9)	(237,0)	0,3	239,3	3,1	(0,4)	246,4
Dettes locatives à plus d'un an	896,9	240,3	(23,4)	-	0,9	(239,3)	23,6	(0,7)	898,3
DETTES LOCATIVES	1 140,5	263,7	(49,3)	(237,0)	1,2	-	26,7	(1,1)	1 144,7

L'échéancier des dettes locatives se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
N+1	246,4	243,6
N+2	239,5	238,0
N+3	227,3	214,8
N+4	138,1	139,9
N+5	82,7	82,1
Au-delà de 5 ans	210,7	222,1
DETTES LOCATIVES	1 144,7	1 140,5

Exemptions, allègements et autres informations relatives à la norme IFRS 16 sont détaillés en note 2.8.

Les exemptions, allègements et autres informations relatives à la norme IFRS 16 sont détaillés dans les tableaux suivants :

(en millions d'euros)	2023	2022
Charges de loyers variables	8,4	7,5
Charges sur contrats de faible valeur	0,9	0,8
Charges sur contrats de courte durée	0,2	0,3
Produits de sous-location	1,5	1,4

(en millions d'euros)	2023	2022
Engagement locatif sur contrats de courte durée	0,2	0,1
Droit au bail reclassé en droits d'utilisation	30,5	37,9

28.3 / Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	2023	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2022	%
Euro	2 047,3	1 487,3	560,0	99,0 %	2 057,6	99,1 %
Franc suisse	20,0	15,0	5,0	1,0 %	18,8	0,9 %
Autres devises	0,3	0,2	0,1	0,0 %	0,9	0,0 %
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 067,6	1 502,5	565,1	100 %	2 077,3	100 %

28.4 / Dette brute par catégorie

La dette brute du Groupe se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Emprunt obligataire 2026	350,7	350,7
Emprunt obligataire 2024	300,6	300,6
Emprunt Banque européenne d'investissement	83,3	100,0
Composante dette financière de l'OCEANE	187,6	184,0
Ligne de crédit à moyen terme	-	-
Autres dettes financières	0,7	1,5
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER HORS IFRS 16	922,9	936,8
Dettes locatives IFRS 16	1 144,7	1 140,5
Dettes locatives IFRS 16 à long terme	898,3	896,9
Dettes locatives IFRS 16 à court terme ^(a)	246,4	243,6
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER AVEC IFRS 16	2 067,6	2 077,3

(a) Valeur actualisée du paiement dû dans les douze prochains mois.

Le remboursement de l'emprunt Banque européenne d'investissement de 16,7 millions d'euros correspond au premier amortissement de l'emprunt remboursé au mois de juillet 2023.

NOTE 29 Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe hors dettes locatives relatives à l'application de la norme IFRS 16 représente une trésorerie nette de 198,4 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre un endettement net de 5,1 millions d'euros au 31 décembre 2022 :

(en millions d'euros)	2023	2022
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 121,3	931,7
Dettes financières brutes	(922,9)	(936,8)
TRÉSORERIE NETTE	198,4	(5,1)

L'endettement financier net du Groupe y compris les dettes locatives relatives à l'application de la norme IFRS 16 représente un endettement net de 946,3 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre un endettement net de 1 145,6 millions d'euros au 31 décembre 2022 :

(en millions d'euros)	2023	2022
Dettes locatives	1 144,7	1 140,5
Trésorerie nette	198,4	(5,1)
ENDETTEMENT FINANCIER NET AVEC IFRS 16	946,3	1 145,6

NOTE 30 Tableau des flux de trésorerie

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2023 à 1 121,3 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présentée dans le tableau des flux de trésorerie.

(en millions d'euros)	2023	2022
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU BILAN	1 121,3	931,7
Découverts bancaires	-	-
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	1 121,3	931,7

La trésorerie et équivalents de trésorerie entre le 31 décembre 2022 et le 31 décembre 2023 est en augmentation de 189,6 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2023	2022
Flux nets liés aux activités opérationnelles	573,1	346,5
Flux nets liés aux activités d'investissement	(130,0)	(130,6)
Flux nets liés aux activités de financement	(342,0)	(336,5)
Flux nets liés aux activités non poursuivies	87,9	(131,1)
Incidence de variations des cours de change	0,6	2,3
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	189,6	(249,4)

30.1 / Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles résultent essentiellement des principales activités génératrices de trésorerie du Groupe et s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts	495,4	571,6
Variation du besoin en fonds de roulement	69,6	(155,3)
Impôts sur le résultat payés	8,1	(69,8)
FLUX NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	573,1	346,5

En 2023, les flux nets liés aux activités opérationnelles génèrent une ressource de 573,1 millions d'euros, contre 346,5 millions d'euros en 2022.

La formation de la capacité d'auto-financement avant impôts, dividendes et intérêts est la suivante :

(en millions d'euros)	2023	2022
Résultat net des activités poursuivies	(69,1)	103,9
Dotations et reprises sur actifs non courants et provisions pour risques et charges	453,8	364,0
Résultat de cession courant des actifs opérationnels	(13,8)	0,3
Résultat de cession non courant des actifs opérationnels	4,9	2,0
Résultat de cession non courant d'actifs financiers	0,1	-
Charges et produits d'impôts différés	4,4	(2,4)
Actualisation des provisions pour retraites & autres avantages similaires	(1,6)	4,5
Autres éléments sans contrepartie en trésorerie	40,1	(5,8)
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie	487,9	362,6
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT	418,8	466,5
Charges et produits d'intérêts financiers	50,4	47,8
Dividendes reçus	-	-
Charge nette d'impôt exigible	26,2	57,3
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT AVANT IMPÔTS, DIVIDENDES ET INTÉRÊTS	495,4	571,6

Les dotations et reprises sur actifs non courants et provisions pour risques et charges incluent entre autres les amortissements du droit d'utilisation liés à l'application de la norme IFRS 16. L'augmentation des dotations et reprises sur actifs non courants et provisions pour risques et charges est liée principalement à la dotation de la provision pour amende ADLC pour 85,0 millions d'euros, sans impact monétaire.

Les autres éléments sans contrepartie trésorerie incluent en 2023 les dépréciations de marques et les actualisations d'actifs financiers.

30.2 / Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement du Groupe comprennent les acquisitions, les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et la variation des dettes sur immobilisations (investissements opérationnels nets), ainsi que les acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise ou cédée, les acquisitions et cessions d'autres actifs financiers et les intérêts et dividendes reçus (investissements financiers nets).

Les investissements opérationnels et financiers réalisés par le Groupe au cours de l'exercice 2023 représentent une dépense de 130,0 millions d'euros. Sur l'exercice 2022, ils représentaient une dépense de 130,6 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2023	2022
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(66,6)	(72,6)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(65,7)	(65,8)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(132,3)	(138,4)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	16,9	7,0
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles nettes des cessions	(115,4)	(131,4)
Variation des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles	(6,9)	8,5
Investissements opérationnels nets	(122,3)	(122,9)
Investissements financiers nets	(7,7)	(7,7)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(130,0)	(130,6)

En 2023, le montant des investissements opérationnels du Groupe nets s'est élevé à 115,4 millions d'euros contre 131,4 millions d'euros en 2022. Les investissements ont notamment permis d'investir dans des équipements permettant de réduire les consommations énergétiques des bâtiments du Groupe, d'ouvrir de nouveaux points de vente, de rénover des points de vente existants, de développer les capacités logistiques de stockage et de livraison, de poursuivre la mise en œuvre de convergence des systèmes informatiques de Fnac et Darty et d'assurer le développement des sites Internet.

D'une façon générale, les investissements ont vocation à soutenir le plan stratégique du Groupe et notamment la complémentarité des enseignes Fnac et Darty, l'omnicanal et le digital.

Le tableau ci-dessous détaille les investissements opérationnels bruts par segment géographique pour les années 2023 et 2022 :

(en millions d'euros)	France et Suisse	Péninsule Ibérique	Belgique et Luxembourg	Total
2023				
Investissements magasins (hors informatique)	21,6	2,9	3,8	28,3
Investissements informatiques	64,6	3,6	2,2	70,4
Investissements logistiques	10,6	3,1	0,3	14,0
Autres investissements opérationnels	1,7	0,9	0,1	2,7
TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS ^(a)	98,5	10,5	6,4	115,4
2022				
Investissements magasins (hors informatique)	19,5	4,1	2,6	26,2
Investissements informatiques	74,0	3,5	2,1	79,6
Investissements logistiques	12,9	2,3	0,4	15,6
Autres investissements opérationnels	9,7	0,2	0,1	10,0
TOTAL INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS ^(a)	116,1	10,1	5,2	131,4

(a) Total investissements nets des désinvestissements

Les investissements financiers nets du Groupe présentent un décaissement net de 7,7 millions d'euros en 2023, identiques à ceux de 2022.

(en millions d'euros)	2023	2022
Acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise et cédée	(15,2)	(1,9)
Acquisitions d'autres actifs financiers	(3,0)	(11,0)
Cessions d'autres actifs financiers	10,5	5,2
INVESTISSEMENT FINANCIERS (NETS)	(7,7)	(7,7)

En 2023, les acquisitions et cessions de filiales nettes représentent un décaissement de 15,2 millions d'euros lié à l'acquisition de MediaMarkt au Portugal (dont 10,0 millions d'euros d'acquisition de titres de participation et 5,2 millions d'euros d'endettement financier de MediaMarkt Portugal).

En 2022, elles représentaient un décaissement net de 1,9 million d'euros lié à des prises de participations dans des entreprises associées, à l'acquisition de la société Next Service France ainsi qu'au versement d'un complément de prix d'une filiale.

En 2023, les acquisitions d'autres actifs financiers pour un décaissement de 3,0 millions d'euros correspondent principalement à de divers placements financiers du Groupe pour 2,5 millions d'euros et à un décaissement de 0,4 million d'euros correspondant à un appel de fonds dans le fonds d'investissement Raise.

En 2022, elles correspondaient principalement à de divers placements financiers du Groupe et, dans une moindre mesure, à des mises en place de dépôts de garantie aux bailleurs pour un décaissement total de 11,0 millions d'euros.

En 2023, les cessions d'autres actifs financiers de 10,5 millions d'euros correspondent à la cession de la participation du Groupe dans le fonds d'investissement Daphni Purple.

En 2022, les 5,2 millions d'euros incluaient un encaissement de 1,0 million d'euros correspondant à la cession de la totalité de la participation de Fnac Darty dans la société Izneo (soit 50 % du capital), ainsi qu'un encaissement de 4,2 millions d'euros correspondant à un remboursement de valeur nominale des parts détenues dans le fonds Daphni Purple pour 4,6 millions d'euros, partiellement compensé par un appel de fonds complémentaire de 0,4 million d'euros.

30.3 / Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement

Les activités de financement sont les activités qui ont pour conséquence des changements dans l'importance et la composition des apports en capital et des emprunts de l'entité.

(en millions d'euros)	2023	2022
Acquisitions ou cessions d'actions d'auto-contrôle	(9,1)	(1,0)
Dividendes versés aux actionnaires	(21,4)	(55,0)
Remboursement d'emprunts	(17,6)	(1,4)
Remboursements des dettes locatives	(237,0)	(230,8)
Intérêts payés sur dettes locatives	(33,7)	(23,0)
Intérêts versés et assimilés	(22,5)	(24,1)
Financement du fonds de pension Comet	(0,7)	(1,2)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(342,0)	(336,5)

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement présentent une dépense nette de 342,0 millions d'euros en 2023 contre une dépense nette de 336,5 millions d'euros en 2022.

En 2023 :

- les acquisitions d'actions d'auto-contrôle de 9,1 millions d'euros correspondent aux flux financiers liés à l'acquisition d'actions Fnac Darty réalisées dans le cadre du contrat de liquidité et du programme de rachat d'actions annoncé le 26 octobre 2023. Au 31 décembre 2023 le Groupe détient 557 151 actions d'auto-contrôle ;
- un dividende ordinaire de 1,40 euro brut par action au titre de 2022, (représentant un montant total de 37,9 millions d'euros) a été payé le 6 juillet 2023 à hauteur de 21,2 millions d'euros en numéraire et en actions avec l'émission de 535 616 nouvelles actions. Par ailleurs un dividende de 0,2 million d'euros a été versé par les filiales du Groupe aux minoritaires ;
- le remboursement d'emprunt de 17,6 millions d'euros correspond principalement au premier amortissement de l'emprunt de la Banque européenne d'investissement (montant initial de 100 millions d'euros) ;

- les remboursements des dettes locatives et les intérêts payés sur dettes locatives pour un total de 270,7 millions d'euros, représentent le paiement des loyers entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 ;
- les décaissements nets au titre des intérêts versés et assimilés de 22,5 millions d'euros intègrent principalement, le décaissement des intérêts des instruments de financement et les commissions d'utilisation et de non-utilisation des lignes de crédit.

En 2022 :

- les acquisitions d'actions d'auto-contrôle de 1,0 million d'euros correspondaient aux flux financiers liés à l'acquisition d'actions Fnac Darty réalisées dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2022, le Groupe détenait 142 697 actions d'auto-contrôle ;
- un dividende ordinaire de 2,00 euro brut par action au titre de 2021, représentant un montant total de 53,5 millions d'euros, a été payé en numéraire le 23 juin 2022. Au 31 décembre 2022, les dividendes versés d'un montant de 55,0 millions d'euros représentaient pour 53,5 millions d'euros le dividende versé par Fnac Darty à ses actionnaires, et pour 1,5 million d'euros de dividende versé par les filiales du Groupe aux minoritaires ;
- les remboursements des dettes locatives et les intérêts payés sur dettes locatives pour un total de 253,8 millions d'euros, représentaient le paiement des loyers entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 ;
- les décaissements nets au titre des intérêts versés et assimilés de 24,1 millions d'euros intégraient principalement, le décaissement des intérêts des instruments de financement et les commissions d'utilisation et de non-utilisation des lignes de crédit. Ils intégraient également les frais de mise en place de la ligne de crédit additionnelle, *Delayed Drawn Term Loan* (DDTL) pour 1,2 million d'euros ainsi que les frais liés à l'extension de la ligne de crédit RCF pour 0,3 million d'euros.

30.4 / Financement du fonds de pension Comet

Le financement du fonds de pension Comet inclut en 2023 et 2022, les frais de gestion du fonds de pension britannique Comet portant les engagements de retraite pour les anciens salariés de Comet au Royaume-Uni.

NOTE 31 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités non poursuivies

Une activité non poursuivie, cédée ou en vue d'être cédée est définie comme une composante d'une entité ayant des flux de trésorerie identifiables du reste de l'entité et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités non poursuivies », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

31.1 / Résultat des activités non poursuivies

(en millions d'euros)	2023	2022
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	-	-
Coût des ventes	-	-
MARGE BRUTE	-	-
Charges de personnel	-	-
Autres produits et charges opérationnels courants	-	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	-	-
Autres produits et charges opérationnels non courants	124,7	(132,0)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	124,7	(132,0)
Charges financières (nettes)	-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	124,7	(132,0)
Impôt sur le résultat	-	-
RÉSULTAT NET	124,7	(132,0)

En 2023, le résultat net des activités non poursuivies est un gain de 124,7 millions, contre une perte de 132,0 millions d'euros en 2022.

En février 2020, Fnac Darty avait confirmé avoir reçu une signification de contentieux du liquidateur de Comet Group Limited à l'encontre de Darty Holdings SAS, en sa qualité de successeur de Kesa International Limited (KIL). Kesa Holdings Limited, désormais dissoute, avait cédé en 2012 Comet Group, dont l'activité était l'exploitation de magasins de biens électroniques au Royaume-Uni. Le liquidateur allègue qu'en février 2012, donc antérieurement à l'acquisition de Darty par Fnac réalisée en 2016, Comet aurait remboursé une dette intragroupe à KIL, alors que Comet était déjà en état de cessation de paiements. Aucun élément concernant ce dossier n'avait été porté à la connaissance du Groupe Fnac au moment de l'acquisition de Darty. Le 17 novembre 2022, la *High Court* de Londres a condamné Darty Holdings SAS, filiale de Fnac Darty, à verser un montant total de 111,9 millions de livres sterling (dont 89,6 millions de livres sterling de condamnation et 22,3 millions de livres d'intérêts et frais de procédure judiciaire), dans le cadre de la vente de la société Comet Group Limited par le groupe Kesa en 2012. Dans le cadre de ce contentieux, Fnac Darty a, depuis le début, pris les mesures nécessaires pour défendre ses intérêts, en contestant judiciairement la décision de la *High Court* de Londres. Le 9 octobre 2023, la Cour d'appel a infirmé le jugement de première instance et rendu une décision en faveur de Darty Holdings. Par suite de la cassation du jugement, le 30 octobre 2023, le Groupe a reçu un remboursement partiel de la somme de 83,5 millions de livres. Le 3 novembre 2023, le liquidateur a déposé une demande d'autorisation d'appel auprès de la Cour Suprême.

Le 12 février 2024, la *Supreme Court* de Londres a refusé la demande du liquidateur de Comet Group Limited de contester le jugement rendu par la Cour d'appel de Londres en octobre 2023 en faveur de Darty Holdings SAS, filiale du Groupe Fnac Darty. Cette décision clôt définitivement le contentieux lié à la cession de Comet Group Limited en 2012. Fnac Darty devrait recevoir le solde de la somme initialement versée en décembre 2022 ainsi que le remboursement des frais de procédure engagés et d'intérêts, soit un impact positif sur sa trésorerie estimé à au moins 40 millions d'euros.

En 2023, les autres produits et charges opérationnels non courants sont un produit net de 124,7 millions d'euros, constitué principalement de la reprise de la provision de 130,1 millions d'euros pour donner suite à la décision de la *Supreme Court* de Londres du 12 février 2024, ainsi que des frais d'avocats et de procédure liés au litige Comet pour 5,9 millions d'euros.

En 2022, le résultat des activités non poursuivies était principalement lié à l'issue défavorable en première instance de la procédure judiciaire concernant le litige relatif à la cession de Comet Group Limited en 2012, et pour laquelle le Groupe a été condamné à un montant de 129,3 millions d'euros (111,9 millions de livres sterling, dont 89,6 millions de livres sterling de condamnation et 22,3 millions de livres sterling d'intérêts et frais de procédure judiciaire). Le résultat de - 132,0 millions d'euros, incluait également les frais d'avocats engagés dans le cadre de ce litige pour 2,6 millions d'euros.

31.2 / Flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies

(en millions d'euros)	2023	2022
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	87,9	(131,1)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	-	-
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	-	-
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	87,9	(131,1)

Les flux nets liés aux activités non poursuivies en 2023 représentent un encaissement net de 87,9 millions d'euros, lié d'une part au remboursement partiel de la somme de 83,5 millions de livres sterling (soit 95,8 millions d'euros) reçu dans le cadre du litige Comet, et d'autre part au paiement des frais d'avocats et assimilés en 2023, dans le cadre de ce litige pour 7,9 millions d'euros.

Les flux nets liés aux activités non poursuivies en 2022 représentaient un décaissement net de 131,1 millions d'euros, principalement lié à l'issue défavorable, en première instance, de la procédure judiciaire concernant le litige relatif à la cession de Comet.

31.3 / Actifs détenus en vue de la vente et dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente

Aucun actif détenu en vue de la vente ni de dette associée à des actifs détenus en vue de la vente ne figure dans les comptes du Groupe aux 31 décembre 2023 et 31 décembre 2022.

NOTE 32 Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels

32.1 / Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans la note 26.

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2023
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Obligations d'achat irrévocables	2,3	0,5	-	2,8
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	2,3	0,5	-	2,8

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2022
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Obligations d'achat irrévocables	3,3	0,8	0,3	4,4
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	3,3	0,8	0,3	4,4

32.2 / Nantissements et sûretés réelles

Aux 31 décembre 2023 et 2022, aucun nantissement n'a été accordé par le Groupe.

32.3 / Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2023	2022
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans		
Montant de la ligne de crédit non utilisée à la date de clôture	-	500,0	-	500,0	500,0
Montant de la ligne de crédit additionnelle non tirée (DDTL)	-	300,0	-	300,0	300,0
Autres garanties reçues	29,3	34,7	15,5	79,5	86,6
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	29,3	834,7	15,5	879,5	886,6
Garanties sur loyer, cautions immobilières	3,4	12,1	21,9	37,4	41,5
Autres engagements	123,3	19,8	69,1	212,2	218,3
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	126,7	31,9	91,0	249,6	259,8

La ligne de crédit RCF (*Revolving Credit Facility*) d'un montant de 500 millions d'euros et la ligne de crédit additionnelle (DDTL) d'un montant de 300 millions d'euros n'ont pas fait l'objet de tirage au 31 décembre 2023.

Les autres engagements donnés comprennent notamment une caution de 60 millions de livres sterling (contre-valeur de 67,7 millions d'euros), d'une durée de 20 ans, donnée en 2017 (arrivant à échéance le 31 juillet 2037) par le Groupe afin de garantir ses obligations dans le fonds de pension britannique Comet.

32.4 / Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

32.5 / Procès et litiges

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions.

Contentieux du liquidateur de Comet Group Limited à l'encontre de Darty Holdings SAS

Fnac Darty a confirmé, le 3 février 2020, avoir reçu une signification de contentieux du liquidateur de Comet Group Limited à l'encontre de Darty Holdings SAS, pour un montant d'environ 83 millions de livres sterling. Darty Holdings SAS, une filiale du Groupe, en sa qualité de successeur de Kesa International Limited (KIL), avait cédé en 2012, Comet Group, dont l'activité était l'exploitation de magasins de biens électroniques au Royaume-Uni. Le liquidateur allègue qu'en février 2012, antérieurement à l'acquisition de Darty par Fnac réalisée en 2016, Comet aurait remboursé une dette intragroupe à KIL, alors que Comet était déjà en état de cessation de paiements. Aucun élément concernant ce dossier n'avait été porté à la connaissance du Groupe Fnac au moment de l'acquisition de Darty. Le Groupe conteste fermement le bien-fondé de la requête, et a pris les mesures nécessaires pour défendre ses intérêts.

Une question préliminaire à la poursuite de la procédure au fond a été soulevée courant 2020, portant sur l'applicabilité au cas d'espèce de la section 239 de l'*Insolvency Act 1986*, condition nécessaire à la recevabilité du contentieux. À l'issue de la procédure relative à cette question préliminaire, plaidée en appel devant la *High Court* en mars 2021, une ordonnance du 23 avril 2021 a conclu à l'applicabilité au cas d'espèce des conditions de la section 239 de l'*Insolvency Act 1986*.

À la suite d'un jugement rendu le 17 novembre 2022, la *High Court of Justice* a ordonné à Darty Holdings, de rembourser au liquidateur un montant total de 111,9 millions de livres sterling, en ce compris les intérêts antérieurs au jugement et le remboursement d'une partie des coûts encourus par le liquidateur. La juge a ordonné que le montant du jugement soit versé à la Cour dans l'attente d'un éventuel appel, avec des intérêts post-jugement au taux de 8 % (mais a observé que les parties pourraient parvenir à un accord sur ce point). En contrepartie de l'immobilisation de cette somme, Darty Holdings a perçu des intérêts au taux du tribunal déterminé chaque mois. Par ailleurs, la juge a accordé à Darty Holdings la permission de faire appel de son jugement sur certains des motifs présentés.

Par ordonnance du 21 mars 2023, le juge a ordonné qu'une partie de cette somme, pour un montant de 36,3 millions de livres sterling, soit reversée au liquidateur. Cela a permis de réduire le montant du jugement déposé à la Cour et sur lequel Darty Holdings payait des intérêts.

Par décision en date du 9 octobre 2023, la Cour d'appel a infirmé le jugement de la *High Court* dans son intégralité. En conséquence, la Cour d'appel a ordonné que toutes les sommes détenues par la Cour soient reversées à Darty Holdings. Le 27 octobre 2023, 81,1 millions de livres sterling ont ainsi été transférées à Darty Holdings (soit le montant détenu par le tribunal plus les intérêts courus). Elle a également ordonné au liquidateur de rembourser le solde de 36,3 millions de livres sterling que la Cour a versé au Liquidateur en mars 2023 augmenté des intérêts (Le versement de cette somme étant conditionnée au rejet par la Cour Suprême de la demande d'autorisation d'appel déposée par le liquidateur en novembre 2023). Enfin, la Cour a condamné le liquidateur à payer une partie des frais de procédure engagés par Darty Holdings. Au total à la suite de la décision d'appel, Darty Holdings a reçu au troisième trimestre 2023, la somme de 83,5 millions de livres sterling.

Le 3 novembre 2023, le liquidateur a déposé une demande d'autorisation d'appel du jugement de la Cour d'appel auprès de la Cour suprême.

Le 12 février 2024, la *Supreme Court* de Londres a refusé la demande du liquidateur de Comet Group Limited de contester le jugement rendu par la Cour d'appel de Londres en octobre 2023 en faveur de Darty Holdings SAS, filiale du Groupe Fnac Darty. Cette décision clôt définitivement le contentieux lié à la cession de Comet Group Limited en 2012. Fnac Darty devrait recevoir le solde de la somme initialement versée en décembre 2022 ainsi que le remboursement des frais de procédure engagés et d'intérêts, soit un impact positif sur sa trésorerie estimé à au moins 40 millions d'euros.

Griefs sur le format Fnac Connect

Fnac Darty a lancé en 2016 un format en franchise dénommé « Fnac Connect », dédié à la vente de téléphonie et de produits nomades dans des magasins de surfaces réduites. Depuis 2019 et la crise Covid, des franchisés ont émis des griefs sur ce format. Le Groupe cherche, avec les cinq groupements franchisés ayant ouvert les quinze magasins existants, des solutions amiables de sortie ou d'aménagement du concept Fnac Connect. Dans cet objectif des négociations ont été engagées avec ces différents partenaires. Enfin, un contentieux est toujours en cours avec un groupement franchisé.

Assignations d'une partie des franchisés adhérents du Groupement des franchisés Fnac Darty

En juillet 2020, Fnac Darty fait l'objet de deux assignations devant le tribunal de commerce de Paris par une partie des franchisés adhérents du Groupement des franchisés Fnac Darty.

Le premier litige, pour un montant d'environ 2,2 millions d'euros, porte principalement sur le traitement des ventes en ligne dans le cadre du click&collect opéré dans les magasins des franchisés, une problématique à laquelle de nombreux réseaux de franchise sont confrontés compte tenu du développement de la vente en ligne tous secteurs confondus. Le Groupement et Darty ont porté cette affaire devant le conciliateur du tribunal de commerce de Paris et à la suite de plusieurs réunions de conciliation, un accord a été trouvé selon lequel Darty versera à chaque franchisé un avoir représentant une valeur globale de 300 milliers d'euros pour l'ensemble du litige portant sur les taux de gains différés. Cet accord a été entériné dans un protocole homologué par le juge le 21 juin 2021.

Le second litige, pour un montant d'environ 12,8 millions d'euros, s'appuie sur des allégations visant à faire peser sur Fnac Darty l'impact de la fermeture des magasins des franchisés Darty pendant la période de confinement. Fnac Darty conteste bien entendu fermement les fondements de cette demande. Le litige a été débattu en conciliation devant le tribunal de commerce de Paris mais les parties ne sont pas parvenues à trouver un accord, la procédure reste pendante. Les parties ont échangé plusieurs jeux de conclusions et les plaidoiries ont été fixées au 16 janvier 2023 devant le tribunal de commerce de Paris. Le tribunal de commerce de Paris a débouté les demandeurs de l'intégralité de leurs demandes. Le Groupement des Franchisés Fnac Darty n'a pas contesté ce jugement. En revanche, les franchisés parties à l'instance devant le tribunal de commerce ont interjeté appel du jugement rendu le 28 février 2023.

Grief formulé par l'Autorité de la concurrence

À la fin du mois de février 2023, plusieurs acteurs du secteur de la fabrication et de la distribution de produits électroménagers (dont Darty) ont reçu une notification de griefs de la part des services d'instruction de l'Autorité de la concurrence (ADLC) dans laquelle il est reproché, notamment, à un certain nombre de fournisseurs d'avoir pris part à une entente verticale avec certains de leurs distributeurs.

Sur l'ensemble des griefs formulés par les services de l'ADLC, un seul vise Darty. Ce grief s'étend sur une période limitée ayant pris fin en décembre 2014, antérieurement à l'acquisition de Darty par Fnac réalisée en 2016. De plus, ce grief ne concerne qu'un nombre limité de catégories de produits bien identifiés.

Afin de mettre rapidement un terme à une procédure complexe et pouvoir consacrer l'ensemble de ses ressources à la réalisation opérationnelle de son plan stratégique Everyday, Fnac Darty a décidé le 28 juin 2023 de ne pas contester le seul grief qui lui était notifié et de solliciter le bénéfice de la procédure dite « de transaction », prévue à l'article L. 464-2 du Code de commerce.

Ce choix ne constitue ni un aveu ni une reconnaissance de responsabilité de la part de Darty.

Le montant exact de la sanction susceptible d'être infligée à Darty ne sera connu qu'à l'issue de la procédure, qui devrait en principe intervenir dans le courant de l'année 2024. En prévision de la décision de l'Autorité qui sera rendue à cette date, le Groupe a provisionné la somme de 85,0 millions d'euros.

Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés ou entreprises du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe.

Le Groupe estime qu'il n'existe, à sa connaissance, aucun litige (y compris toute procédure dont le Groupe aurait connaissance, qui serait en cours ou dont il serait menacé) comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige, pris individuellement, n'est significatif à l'échelle de la Société ou du Groupe. Le Groupe n'a connaissance d'aucun autre litige ou arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de la Société ou du Groupe.

Les principaux risques et les principales incertitudes pour les 6 mois restants de l'exercice sont de même nature que ceux présentés pour l'ensemble de l'exercice et qui sont détaillés dans le chapitre 5 « Gestion et facteurs de risques » du présent Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org et www.fnacdarty.com). D'autres risques dont Fnac Darty n'a pas actuellement connaissance pourraient avoir une incidence négative sur son activité et ses résultats.

NOTE 33 Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse

Au 31 décembre 2023, l'exposition aux différents risques de marché s'analyse de la manière suivante :

33.1 / Exposition aux risques de taux d'intérêt

L'exposition au risque de taux d'intérêt est composée d'actifs et passifs financiers à taux variable exposés à un risque de trésorerie comme suit :

(en millions d'euros)	Échéancier pour 2023			
	2023	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	1 031,3	1 031,3	-	-
ACTIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	1 031,3	1 031,3	-	-
Autres dettes financières	-	-	-	-
PASSIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	-	-	-	-

(en millions d'euros)	Échéancier pour 2022			
	2022	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
VMP et disponibilités	690,4	690,4	-	-
ACTIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	690,4	690,4	-	-
Autres dettes financières	-	-	-	-
PASSIFS FINANCIERS À TAUX VARIABLE	-	-	-	-

Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

La dette du Groupe est actuellement principalement constituée de financements à taux fixe. Elle est composée principalement des deux emprunts obligataires d'un montant total de 650 millions d'euros, les OCEANE de 200 millions d'euros et l'emprunt Banque européenne d'investissement de 83,3 millions d'euros. Le Groupe n'est donc pas exposé à un risque de variation de taux.

(en millions d'euros)	Impact résultat
Au 31 décembre 2023	
Variation de + 50 points de base	-
Variation de - 50 points de base	-

33.2 / Exposition aux risques de change

Fnac Darty utilise pour la gestion du risque de change des instruments de change à terme, afin de couvrir ses risques commerciaux d'export et d'import.

Par ailleurs, le Groupe peut être amené à mettre en place des stratégies optionnelles simples (achat d'options ou tunnels) pour couvrir des expositions futures.

Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 9, ces instruments dérivés sont analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture. Ces instruments dérivés de change sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

Les dérivés de change du Groupe traités en gestion à des fins de couverture ne sont pas documentés dans le cadre de la comptabilité de couverture au regard de la norme IFRS 9 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte les autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2022 ces dérivés incluent principalement un contrat de couverture de change en dollars.

(en millions d'euros)	2023	Dollar américain
COUVERTURES DE DÉRIVÉS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	54,2	54,2
Achats à terme & swaps achat à terme	54,2	54,2

(en millions d'euros)	2022	Dollar américain
COUVERTURES DE DÉRIVÉS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	89,8	89,8
Achats à terme & swaps achat à terme	89,8	89,8

Au 31 décembre 2023, l'exposition bilancielle du Groupe en devises de transaction autres que l'euro était la suivante :

(en millions d'euros)	2023	Dollar américain	Franc suisse	Hong Kong dollar	Livre sterling
Créances commerciales exposées	1,9	1,9	-	-	-
Autres actifs financiers exposés	38,9	8,8	28,3	1,8	-
Dettes fournisseurs exposées	27,6	-	26,7	0,9	-
Dettes financières exposées	-	-	-	-	-
EXPOSITION BRUTE AU BILAN	13,2	10,7	1,6	0,9	-
Instrument de couverture	10,7	10,7	-	-	-
EXPOSITION BRUTE APRÈS GESTION	2,5	-	1,6	0,9	-

(en millions d'euros)	2023	Dollar américain	Franc suisse	Hong Kong dollar	Livre sterling
Actifs monétaires	40,8	10,7	28,3	1,8	-
Passifs monétaires	27,6	-	26,7	0,9	-
EXPOSITION BRUTE AU BILAN	13,2	10,7	1,6	0,9	-
Instrument de couverture	-	-	-	-	-
EXPOSITION BRUTE APRÈS GESTION	13,2	10,7	1,6	0,9	-

Les créances commerciales et les dettes fournisseurs en devises exposées au risque de change concernent les opérations courantes.

Les autres actifs financiers exposés sont constitués des créances et prêts ainsi que des soldes bancaires, des placements et équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition.

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

Analyse de sensibilité au risque de change

L'analyse de sensibilité exclut les impacts liés à la conversion des états financiers de chaque entité de Fnac Darty dans sa monnaie de présentation (euro) ainsi que la valorisation de la position de change bilancielle considérée comme non significative en date d'arrêté.

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments dérivés de change en cas d'une variation instantanée de 10 % des cours de change de l'euro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (principalement le dollar américain) est non significatif.

33.3 / Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Dans le cadre de ses opérations courantes, le Groupe intervient sur les actions émises par le Groupe. Au 31 décembre 2023, aucune opération de couverture relative au risque actions n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IFRS 9.

33.4 / Autres risques de marché – risques de crédit

Compte tenu du grand nombre de clients, il n'y a pas de concentration du risque de crédit sur les créances détenues par le Groupe. De façon générale, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit particulier sur ses actifs financiers.

33.5 / Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée à l'aide des procédures de reporting financier du Groupe.

L'analyse suivante porte sur les engagements contractuels des dettes financières et dettes fournisseurs et inclut notamment les intérêts à payer. Les flux futurs de trésorerie présentés n'ont pas fait l'objet d'actualisation.

Il n'est pas prévu sur la base des données en date de clôture que les flux de trésorerie indiqués se produisent de façon anticipée et pour des montants sensiblement différents de ceux indiqués dans l'échéancier.

Les flux relatifs aux dérivés de change sont non significatifs.

(en millions d'euros)	2023				
	Valeur comptable	Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Autres dettes financières	2 067,6	(2 067,6)	(565,1)	(1 291,8)	(210,7)
Dettes fournisseurs	2 152,7	(2 152,7)	(2 152,7)	-	-
TOTAL	4 220,3	(4 220,3)	(2 717,8)	(1 291,8)	(210,7)

(en millions d'euros)	2022				
	Valeur comptable	Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Autres dettes financières	2 077,3	(2 077,3)	(263,1)	(1 575,6)	(238,6)
Dettes fournisseurs	1 965,1	(1 965,1)	(1 965,1)	-	-
TOTAL	4 042,4	(4 042,4)	(2 228,2)	(1 575,6)	(238,6)

NOTE 34 Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les différentes techniques de valorisation pour chacun des instruments financiers. Ainsi le Groupe distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des deux modes de valorisation utilisés (prix cotés et techniques de valorisation) et s'appuie sur cette classification, en conformité avec les normes comptables internationales, pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur par résultat en date d'arrêt :

- **catégorie de niveau 1** : instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;
- **catégorie de niveau 2** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;
- **catégorie de niveau 3** : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.



ÉTATS FINANCIERS

Annexes aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

	2023						2022
	Ventilation par classification comptable						
(en millions d'euros)	Valeur de marché	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti	Niveau d'évaluation	Valeur au bilan
ACTIFS NON COURANTS							
Actifs financiers non courants	22,1	22,4	1,4	-	21,0		44,4
<i>Instruments de dette à la juste valeur</i>	1,4	1,4	1,4	-	-	Niveau 2	23,7
<i>Dépôts et cautionnements</i>	20,4	20,8	-	-	20,7	Niveau 3	20,4
<i>Autres actifs financiers non courants</i>	0,3	0,2	-	-	0,3	Niveau 3	0,3
ACTIFS COURANTS							
Créances clients	188,7	188,7	-	-	188,7	Niveau 3	249,5
Autres actifs financiers courants	22,4	22,4	15,8	-	6,6	-	19,1
<i>Instruments dérivés actifs avec comptabilité de couverture</i>	-	-	-	-	-	Niveau 2	-
<i>Autres actifs financiers courants</i>	22,4	22,4	15,8	-	6,6	Niveau 1	19,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 121,3	1 121,3	1 121,3	-	-	Niveau 1	931,7
PASSIFS NON COURANTS							
Emprunts et dettes financières à long terme	1 474,9	1 502,5	-	-	1 502,5	-	1 814,2
<i>Emprunt obligataire 2026</i>	336,7	350,0	-	-	350,0	Niveau 1	350,0
<i>Emprunt obligataire 2024</i>	-	-	-	-	-	Niveau 1	300,0
<i>Dette locative à long terme</i>	898,3	898,3	-	-	898,3	Niveau 3	896,9
<i>Emprunt Banque européenne d'investissement</i>	66,6	66,6	-	-	66,6	Niveau 3	83,3
<i>Composante dette financière de l'OCEANE</i>	173,3	187,6	-	-	187,6	Niveau 1	184,0
<i>Autres dettes financières</i>	-	-	-	-	-	-	(0,0)
PASSIFS COURANTS							
Emprunts et dettes financières à court terme	563,0	565,1	-	-	565,1	-	263,1
<i>Emprunt obligataire 2024</i>	297,9	300,0	-	-	300,0	Niveau 1	-
<i>Emprunt Banque européenne d'investissement</i>	16,7	16,7	-	-	16,7	Niveau 3	16,7
<i>Intérêts capitalisés des emprunts obligataires</i>	1,3	1,3	-	-	1,3	Niveau 3	1,3
<i>Dette locative à court terme</i>	246,4	246,4	-	-	246,4	Niveau 3	243,6
<i>Autres dettes financières</i>	0,7	0,7	-	-	0,7	Niveau 3	1,5
Autres passifs financiers courants	9,1	9,1	-	0,4	8,7	-	10,2
<i>Instruments dérivés passifs avec comptabilité de couverture</i>	0,4	0,4	-	0,4	-	Niveau 2	0,3
<i>Autres passifs financiers courants</i>	8,7	8,7	-	-	8,7	Niveau 3	9,9
Dettes fournisseurs	2 152,7	2 152,7	-	-	2 152,7	Niveau 3	1 965,1

NOTE 35 Transactions avec les parties liées

Partie liée ayant un contrôle sur Fnac Darty

Au 31 décembre 2023

Au 31 décembre 2023, la société Vesa Equity Investments détient 29,99 % du capital et 30,60 % des droits de vote exerçables de Fnac Darty. Aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et la société VESA Equity Investments n'est à mentionner. Vesa Equity n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2023, le groupe Ceconomy Retail International détient 23,41 % du capital et 23,89 % des droits de vote exerçables de Fnac Darty. Au cours de l'exercice 2023, aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'est à mentionner. Ceconomy n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2023, la société Glas SAS, détient 10,89 % du capital et 11,12 % des droits de vote exerçables de Fnac Darty et n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty. Ainsi la société Glas SAS n'est pas une partie liée. Les titres Fnac Darty anciennement détenus par Indexia Développement étaient nantis au profit d'ICG et ont été transférés en 2023 à la société Glas SAS.

Au 31 décembre 2022

Au 31 décembre 2022, le groupe Ceconomy Retail International détenait 24,20 % du capital et 24,32 % des droits de vote exerçables de Fnac Darty. Au cours de l'exercice 2022, aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'était à mentionner. Ceconomy n'avait pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2022, la société Vesa Equity Investments détient 23,05 % du capital et 23,17 % des droits de vote exerçables de Fnac Darty. Aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et la société VESA Equity Investments n'est à mentionner. Vesa Equity n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2022, la société Indexia Développement, anciennement SFAM Group, détenait 11,26 % du capital et 11,32 % des droits de vote exerçables de Fnac Darty et n'avait pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty. Ainsi la société Indexia Développement n'était pas une partie liée.

NOTE 36 Rémunération des dirigeants

Avantages à court terme

Le périmètre des principaux dirigeants correspond au comité exécutif du Groupe. La rémunération constatée en charge est la suivante :

(en millions d'euros)	2023 ^(a)	2022 ^(a)
Avantages à court terme	6,5	8,5
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-

(a) Montants y compris les charges sociales.

Avantages à long terme

En 2023, deux dispositifs de rémunération variable pluriannuelle liés aux dispositifs d'actions gratuites sont arrivés à échéance.

En 2023, un dispositif de rémunération variable pluriannuelle prenant la forme d'une attribution d'actions de performance est arrivé à échéance.

En application de la norme IFRS 2, il a été procédé à la mise à jour du nombre d'instruments arrivés à échéance, annulés et attribués au cours de l'exercice. Le taux de la volatilité du cours de l'action Fnac Darty a été fixé à 35 % pour les plans attribués en 2020 et 2021, à 27 % pour les plans attribués en 2022, et à 34 % pour les plans attribués en 2023. Ceci ne concerne pas les plans liés à la titrisation du variable individuel.

La charge ainsi évaluée selon la norme IFRS 2 de ce dispositif de rémunération pluriannuelle s'élève en 2023 à 3,8 millions d'euros chargés (dont 1,6 million d'euros au titre la norme IAS 19) et en 2022 à 3,6 millions d'euros chargés. L'acquisition définitive de ce dispositif pluriannuel est soumise à des conditions de performance et de présence. L'ensemble de ces plans est détaillé en note 7.

Le plan 2020 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 27 mai 2023. Compte tenu des conditions de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à celui des sociétés du SBF 120, de l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre et de la condition de performance liée à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciée en prenant en compte les notations extra-financières du Groupe (détaillées en note 7.2), 70 % des actions ont été acquises pour les bénéficiaires présents au 27 mai 2023.

NOTE 37 Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires hors taxes des commissaires aux comptes de la société Fnac Darty, société mère du Groupe et du réseau associé, se ventilent de façon suivante :

	2023							
	Deloitte & Associés				KPMG			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<i>(en millions d'euros)</i>								
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
■ Émetteur	0,3	38 %	-	0 %	0,3	33 %	-	0 %
■ Filiales intégrées globalement	0,4	50 %	0,3	100 %	0,5	56 %	0,1	100 %
SOUS-TOTAL	0,7	88 %	0,3	100 %	0,8	89 %	0,1	100 %
Services autres que la certification des comptes								
■ Émetteur	0,1	12 %	-	0 %	0,1	11 %	-	0 %
■ Filiales intégrées globalement	-	0 %	-	0 %	-	0 %	-	0 %
SOUS-TOTAL	0,1	12 %	-	0 %	0,1	11 %	-	0 %
TOTAL	0,8	100 %	0,3	100 %	0,9	100 %	0,1	100 %

	2022							
	Deloitte & Associés				KPMG			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<i>(en millions d'euros)</i>								
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
■ Émetteur	0,3	43 %	-	0 %	0,2	29 %	-	0 %
■ Filiales intégrées globalement	0,4	57 %	0,2	100 %	0,5	71 %	0,1	50 %
SOUS-TOTAL	0,7	100 %	0,2	100 %	0,7	100 %	0,1	50 %
Services autres que la certification des comptes								
■ Émetteur	-	0 %	-	0 %	-	0 %	-	0 %
■ Filiales intégrées globalement	-	0 %	-	0 %	-	0 %	0,1	50 %
SOUS-TOTAL	-	0 %	-	0 %	-	0 %	0,1	50 %
TOTAL	0,7	100 %	0,2	100 %	0,7	100 %	0,2	100 %

Les services autres que la certification des comptes se composent principalement de missions de consultation sur le contrôle interne, de consultations techniques, des attestations diverses, le rapport OTI et l'émission de lettres de confort.

NOTE 38 Événements postérieurs à la clôture

Fnac Darty proposera à l'assemblée générale annuelle des actionnaires, prévue le 29 mai 2024, d'approuver la distribution d'un dividende de 0,45 euro par action. Ce montant représente un taux de distribution de 39 % calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies – ajusté ⁽¹⁾, conforme à la politique de retour à l'actionnaire présentée dans le plan stratégique Everyday.

La date de détachement du dividende est fixée au 3 juillet 2024 et la mise en paiement au 5 juillet 2024.

(1) Correspond au résultat net courant part du Groupe des activités poursuivies hors IFRS 16 retraité de la provision relative à la transaction envisagée avec l'Autorité de la concurrence (86 millions d'euros) et des dépréciations de marques (20 millions d'euros).

NOTE 39 Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2023

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

- Consolidation par intégration globale : G
- Consolidation par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2023	31/12/2022
Fnac Darty (société mère)		
ENSEIGNE FNAC		
France		
123Billets (BilletReduc.com)	G 52,00	G 52,00
Alizé – SFL	G 100,00	G 100,00
Codirep	G 100,00	G 100,00
CTS EVENTIM France	G 52,00	G 52,00
Fnac Accès	G 100,00	G 100,00
Fnac Appro Groupe	G 100,00	G 100,00
Fnac Darty 3	G 100,00	G 100,00
Fnac Darty 4	G 100,00	G 100,00
Fnac Darty Captive Solutions	G 100,00	G 100,00
Fnac Darty Participations Et Services	G 100,00	G 100,00
Fnac Direct	G 100,00	G 100,00
Fnac Logistique	G 100,00	G 100,00
Fnac Paris	G 100,00	G 100,00
Fnac Périphérie	G 100,00	G 100,00
Fnac Tourisme		Fusionnée en septembre 2022
France Billet	G 52,00	G 52,00
Izneo		cédée en mai 2022
Minteed	E 25,00	E 25,00
MSS	G 100,00	G 100,00
Relais Fnac	G 100,00	G 100,00
Repair & Run	E 18,03	E 18,03
Tick & Live	G 26,00	G 26,00
WeFix	G 100,00	G 100,00
WeFix Immo	G 100,00	G 100,00
Belgique		
Belgium Ticket	G 39,00	G 39,00
Fnac Belgium	G 100,00	G 100,00
WeFix Belgique	G 100,00	G 100,00
Luxembourg		
Fnac Luxembourg	G 100,00	G 100,00
Espagne		
Fnac España	G 100,00	G 100,00
Monaco		
Fnac Monaco	G 100,00	G 100,00

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2023	31/12/2022
Portugal		
Fnac Portugal	G 100,00	G 100,00
MediaMarkt Holding	G 100,00	Acquis en septembre 2023
MediaMarkt Siege	G 100,00	Acquis en septembre 2023
MediaMarkt Online	G 100,00	Acquis en septembre 2023
MediaMarkt Alfragide	G 100,00	Acquis en septembre 2023
MediaMarkt Aveiro	G 100,00	Acquis en septembre 2023
MediaMarkt Benfica	G 100,00	Acquis en septembre 2023
MediaMarkt Braga	G 100,00	Acquis en septembre 2023
MediaMarkt Gaia	G 100,00	Acquis en septembre 2023
MediaMarkt Leiria	G 100,00	Acquis en septembre 2023
MediaMarkt Matosinhos	G 100,00	Acquis en septembre 2023
MediaMarkt Parque Nascente	G 100,00	Acquis en septembre 2023
MediaMarkt Setubal	G 100,00	Acquis en septembre 2023
MediaMarkt Sintra	G 100,00	Acquis en septembre 2023
MediaMarkt Plaza	G 100,00	Acquis en septembre 2023
MediaMarkt 14	G 100,00	Acquis en septembre 2023
Suisse		
Fnac Suisse	G 100,00	G 100,00
Swissbillet	G 100,00	G 100,00
Allemagne		
WeFix (Allemagne)		Dissoute en avril 2022
ENSEIGNE DARTY		
Royaume-Uni		
Darty limited	G 100,00	G 100,00
Kesa Holdings Limited		Dissoute en mars 2022
France		
A2I Darty Ouest SNC	G 99,71	G 99,71
A2I Darty Rhône-Alpes SNC	G 99,71	G 99,71
A2I Île-de-France SNC	G 99,71	G 99,71
Compagnie Européenne de Commerce et de Distribution SAS (CECD)	G 100,00	G 100,00
Darty Développement SAS	G 99,71	G 99,71
Darty Grand Est SNC	G 99,71	G 99,71
Darty Grand Ouest SNC	G 99,71	G 99,71
Darty Holdings SAS	G 100,00	G 100,00
Établissements Darty & Fils SAS	G 99,71	G 99,71
Fnac Darty Services	G 100,00	G 100,00
Kesa France SA	G 99,71	G 99,71
Next Services France	Fusionnée en janvier 2023	G 100,00
Participations Distribution Services SNC	G 99,71	G 99,71

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2023		31/12/2022	
Belgique				
Fnac Vanden Borre	G	100,00	G	100,00
New Vanden Borre transport NV	G	100,00	G	100,00
VDBK (Vanden Borre Kitchen)	E	50,00	E	50,00
Autres pays				
Fnac Darty Asia Consulting (CH)	G	100,00	G	100,00
Fnac Darty Asia limited (HK)	G	100,00	G	100,00
ENSEIGNE NATURE & DÉCOUVERTES				
France				
Nature & découvertes	G	100,00	G	100,00
Terre d'Oc évolution	G	100,00	G	100,00
Belgique				
Nimmer Dor Belgie	G	100,00	G	100,00
Luxembourg				
Nimmer Dor Luxembourg	G	100,00	G	100,00
Allemagne				
Nature & découvertes Deutschland	G	100,00	G	100,00

NOTE 40 Taux de change utilisés pour la conversion des Sociétés en monnaie étrangère

Les taux de change suivants ont été utilisés pour la conversion des sociétés du Groupe en monnaie étrangère :

pour 1 €	2023		2022	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
Livre sterling	0,87	0,87	0,89	0,85
Franc suisse	0,93	0,97	0,98	1,00

Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en euros. Les états financiers de chacune des sociétés consolidées du Groupe sont préparés dans la monnaie fonctionnelle, c'est-à-dire dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel elle opère et qui correspond à la monnaie locale. Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro sont convertis en euros comme indiqué ci-après :

- les postes de l'état de la situation financière sont convertis en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis en euros au cours moyen de change de la période tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours ;
- l'écart généré entre la conversion de l'état de la situation financière au cours de clôture, et la conversion du compte de résultat au cours moyen de change de la période est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global recyclables en résultat sur la ligne écarts de conversion.

4.3 / Comptes sociaux aux 31 décembre 2023 et 2022

Compte de résultat

(en millions d'euros)

	Notes	2023	2022
Produits d'exploitation		11,1	10,8
Charges d'exploitation		(14,7)	(15,1)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	3	(3,6)	(4,3)
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe		(27,0)	(19,2)
Cession VMP		-	-
Dotation/reprise aux provisions pour dépréciation		(1,0)	22,1
Autres produits et charges financières		17,0	2,4
RÉSULTAT FINANCIER	4	(11,0)	5,3
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		(14,6)	1,0
Résultat exceptionnel	5	(8,0)	(1,7)
Participation des salariés		-	-
Impôt sur le résultat	6	73,1	32,8
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		50,5	32,1



ÉTATS FINANCIERS

Comptes sociaux aux 31 décembre 2023 et 2022

Bilan Actif

(en millions d'euros)	Notes	Valeur brute	Amortissements Provisions	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
				Valeur nette	Valeur nette
ACTIF IMMOBILISÉ					
Titres de participation		1 955,2	-	1 955,2	1 955,2
Autres immobilisations financières		293,4	-	293,4	295,0
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	7	2 248,6	-	2 248,6	2 250,2
Immobilisations incorporelles et corporelles	8	-	-	-	-
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		2 248,6	-	2 248,6	2 250,2
ACTIF CIRCULANT					
Créances	9	41,5	-	41,5	27,5
Valeurs mobilières de placement	10	21,1	-	21,1	8,0
Disponibilités	10	2,4	-	2,4	3,8
TOTAL ACTIF CIRCULANT		65,0	-	65,0	39,3
TOTAL DE L'ACTIF		2 313,6	-	2 313,6	2 289,5

Bilan Passif

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Capitaux propres			
Capital social		27,8	26,9
Primes d'émission		986,8	971,0
Réserves		2,7	2,7
Report à nouveau		217,4	223,3
Provisions réglementées		26,9	26,9
Résultat de l'exercice		50,5	32,1
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	11	1 312,1	1 282,9
Provisions			
Provisions pour risques et charges	12	25,5	6,2
Dettes			
Emprunt obligataire	13	651,3	651,7
OCEANE ^(a)	13	200,0	200,0
Autres dettes financières	13	83,9	100,4
Autres dettes	14	40,8	48,3
TOTAL DU PASSIF		2 313,6	2 289,5

(a) OCEANE = obligations convertibles en actions nouvelles ou existantes.

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2023	2022
Résultat net		50,5	32,1
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie		8,9	(21,1)
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT		59,4	11,0
Variation des besoins en fonds de roulement		(21,3)	48,0
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	16	38,1	59,0
(Acquisitions)/cessions d'immobilisations opérationnelles		-	-
Variation des immobilisations financières		12,0	3,1
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	16	12,0	3,1
Variations nettes des dettes financières		(17,2)	(0,6)
Variations des capitaux propres		-	-
Dividendes versés		(21,2)	(53,5)
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	16	(38,4)	(54,1)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		11,7	8,1
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE		11,8	3,7
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE		23,5	11,8

Variation des capitaux propres et autres fonds propres

(en millions d'euros, avant affectation du résultat)	Nombre d'actions en circulation ^(a)	Capital social	Primes d'émission, fusion, autres fonds propres	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
AU 31 DÉCEMBRE 2021	26 761 118	26,8	971,0	232,2	74,1	1 304,1
Affectation résultat 2021	-	-	-	74,1	(74,1)	-
Augmentation de capital	110 735	0,1	-	-	-	0,1
Provisions réglementées	-	-	-	-	-	-
Dividendes	-	-	-	(53,5)	-	(53,5)
Résultat 2022	-	-	-	-	32,1	32,1
AU 31 DÉCEMBRE 2022	26 871 853	26,9	971,0	252,9	32,1	1 282,9
Affectation résultat 2022	-	-	-	32,1	(32,1)	-
Augmentation de capital	906 725	0,9	15,8	-	-	16,7
Provisions réglementées	-	-	-	-	-	-
Dividendes	-	-	-	(37,9)	-	(37,9)
Résultat 2023	-	-	-	-	50,5	50,5
AU 31 DÉCEMBRE 2023	27 778 578	27,8	986,8	247,0	50,5	1 312,1

(a) Valeur nominale des actions de 1 euro.



4.4 / Annexes aux comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

NOTE 1	Faits marquants de l'exercice	311
NOTE 2	Règles et méthodes comptables	313
NOTE 3	Résultat d'exploitation	314
NOTE 4	Résultat financier	315
NOTE 5	Résultat exceptionnel	315
NOTE 6	Impôt sur les bénéfices	316
NOTE 7	Immobilisations financières nettes	316
NOTE 8	Immobilisations incorporelles et corporelles	317
NOTE 9	Créances	317
NOTE 10	Valeurs mobilières de placement et disponibilités	317
NOTE 11	Capitaux propres	318
NOTE 12	Provisions pour risques et charges	318
NOTE 13	Dettes financières	319
NOTE 14	Autres dettes	320
NOTE 15	Engagements hors bilan	320
NOTE 16	Tableau des flux de trésorerie	321
NOTE 17	Autres informations	322
NOTE 18	Informations sur les événements postérieurs à la clôture	323
NOTE 19	Tableau des filiales et participations	324
NOTE 20	Résultats des cinq derniers exercices	325

NOTE 1 Faits marquants de l'exercice

Distribution de dividendes

En 2023, Fnac Darty a poursuivi sa politique de retour aux actionnaires. Un dividende ordinaire de 1,40 euro brut par action au titre de 2022, représentant un montant total de 37,9 millions d'euros, a été affecté au premier semestre 2023. L'assemblée générale mixte des actionnaires en date du 24 mai 2023 a approuvé le dividende d'un montant de 1,40 euro brut par action et a décidé de proposer aux actionnaires une option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions nouvelles. Il a été payé le 6 juillet 2023 en numéraire à hauteur de 21,2 millions d'euros, et en actions avec l'émission de 535 616 nouvelles actions représentant 16,7 millions d'euros.

Mise en œuvre d'un programme de rachat

Fnac Darty a annoncé le 26 octobre 2023, la mise en œuvre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale des actionnaires du 24 mai 2023. Le mandat de rachat, qui a été confié au prestataire de services d'investissement Natixis, porte sur un montant maximum de 20 millions d'euros. Au 31 décembre 2023, 422 475 actions ont été rachetées pour un montant brut de 10,7 millions d'euros.

Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de la décision du Conseil d'administration de procéder au rachat d'actions propres dans la proportion nécessaire pour compenser la dilution induite par l'acquisition d'actions attribuées gratuitement aux salariés.

Sécurisation de la dette financière

Au mois de mars 2023, Fnac Darty a exercé la dernière option d'extension de mars 2027 à mars 2028 de sa ligne de crédit RCF. Cette option a été souscrite à 98,5 % des engagements bancaires. Le Groupe dispose ainsi d'une ligne de crédit RCF de 500 millions d'euros jusqu'à mars 2027 puis de 492,5 millions d'euros jusqu'à mars 2028.

Au mois de décembre 2023, Fnac Darty a renégocié sa ligne de crédit RCF de 500 millions d'euros à échéance mars 2028, avec l'ajout de deux nouvelles options d'extension, à mars 2029 et mars 2030, exerçables à la demande de Fnac Darty et sous approbation des prêteurs. Les conditions financières restent inchangées.

En parallèle, Fnac Darty a exercé la première option d'extension de 12 mois de sa ligne de crédit non tirée *Delayed Drawn Term Loan* (DDTL). Pour rappel, cette ligne de 300 millions d'euros permet au Groupe de couvrir le refinancement de ses obligations seniors à maturité 2024 émises en 2019. Cette option a été souscrite à 100 % des engagements bancaires. Cette ligne, en cas de tirage, sera donc de maturité décembre 2026.

Plan d'actions gratuites

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 24 mai 2023 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (229 bénéficiaires) afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres. Ce premier plan attribué en 2023 concerne les résidents français et les résidents étrangers.

La durée de ce plan est de trois ans (24 mai 2023 – 23 mai 2026). Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (24 mai 2023 – 23 mai 2026) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition. Les acquisitions seront subordonnées à :

- des conditions de performance boursière de Fnac Darty sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société comparé à un panel de sociétés du secteur de la distribution grand public, et la croissance du cours de bourse de l'action Fnac Darty mesurées en 2026 au titre de la période 2023-2025 pour l'ensemble de la période ;
- des conditions de performance financières liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre et d'un niveau de chiffre d'affaires moyen appréciés en 2026 après la publication des résultats annuels du Groupe 2025 en prenant en compte le cash-flow et le chiffre d'affaires généré par le Groupe lors des exercices 2023, 2024 et 2025 pour l'ensemble de la période ; et
- des conditions de performance liées à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise appréciées en 2026 en prenant en compte la moyenne des scores de durabilité Groupe mesurée lors des exercices 2023, 2024 et 2025 pour l'ensemble de la période et la réduction des émissions de CO₂ mesurée en 2026 en prenant en compte le niveau des émissions de CO₂ du Groupe en 2025 comparé au niveau des émissions en 2019.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 24 mai 2023 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (56 bénéficiaires), à l'exclusion expresse du dirigeant mandataire social exécutif et des membres du comité exécutif. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres. Ce deuxième plan attribué en 2023, spécifique, concerne uniquement les résidents français.

La durée de ce plan est de trois ans (24 mai 2023 – 23 mai 2026).

Ce plan n'est pas soumis à des conditions de performance et vise à reconnaître l'engagement de managers n'ayant pas encore bénéficié d'attribution d'actions gratuites Fnac Darty dans le passé (ou de manière exceptionnelle). L'acquisition des titres est subordonnée à une condition de présence du bénéficiaire au sein du Groupe à la date de maturité de ce plan.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 24 mai 2023 a acté l'attribution d'actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe (168 bénéficiaires), à l'exclusion expresse du dirigeant mandataire social exécutif et des membres du comité exécutif, afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre. Le dénouement s'effectuera en instruments de capitaux propres. Ce troisième plan attribué en 2023 concerne les résidents français et les résidents étrangers.

La durée de ce plan est de deux ans (24 mai 2023 – 23 mai 2025). Ces actions ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans (24 mai 2023 – 23 mai 2025) sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein du Groupe à l'expiration de la période d'acquisition. Les acquisitions seront subordonnées à des conditions de performance financières liées à l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre et d'un niveau de plan de performance appréciés en 2025 après la publication des résultats annuels du Groupe 2024 en prenant en compte le cumul des cash-flows mesurés pour les exercices 2021, 2022, 2023 et 2024, et le cumul des économies réalisées au titre du plan de performance du Groupe mesurés pour les exercices 2023 et 2024, et à une condition de présence.

Conformément aux résolutions approuvées par l'assemblée générale du 24 mai 2023 et traitant, d'une part, de la politique de rémunération du Directeur Général et/ou de tout autre dirigeant mandataire social exécutif et, d'autre part, des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général, le conseil d'administration de Fnac Darty lors de sa réunion du 24 mai 2023 a attribué à ce dernier :

- 18 733 actions au titre de la rémunération variable annuelle 2022 dont le versement est effectué en actions et non pas en numéraire. Ce nombre d'actions correspond à la somme due au titre de la rémunération variable annuelle 2022, soit 640 455 euros.

L'acquisition définitive de ces actions aura lieu à l'issue d'une période d'acquisition d'un an conformément à la description du plan faite dans la section 3.3.2.2 du document d'enregistrement universel 2022 ;

- 32 906 actions au titre de la rémunération variable annuelle 2023 dont le versement sera effectué en actions et non pas en numéraire. Ce nombre d'actions correspond à la somme de 1 125 000 euros, soit le potentiel maximum de la rémunération variable annuelle 2023.

L'acquisition définitive de ces actions de performance est notamment subordonnée aux conditions de performance décrites dans le dernier document d'enregistrement universel de la Société dans sa section 3.3.1.3 ainsi qu'à l'approbation de l'assemblée générale conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce.

Ces deux plans sont soumis à une obligation de conservation totale de deux ans et à l'obligation de conservation applicable aux dirigeants mandataires sociaux conformément aux dispositions du Code de commerce décrits dans la section 3.3.1.3.

Le plan 2020 d'actions gratuites est arrivé à échéance le 27 mai 2023.

- Le *Total Shareholder Return* (TSR) a été mesuré en 2023 au titre de la période 2020-2022. L'objectif pour cette période n'a pas été atteint. L'objectif cible pour la Société était de se situer entre la première et la 35^e place du SBF 120. Le résultat se situe en dessous du seuil de déclenchement. Ainsi le taux d'acquisition est de 0 % pour ce critère.
- Le niveau moyen de cash-flow libre a été apprécié en 2023 sur les exercices 2020, 2021 et 2022. L'objectif mesuré en 2023 a été totalement atteint. Le résultat se situe au-dessus de l'objectif cible. Ainsi le taux d'acquisition est de 100 % pour ce critère.
- La moyenne des notes extra-financières du Groupe obtenues en 2020, 2021 et 2022 a été appréciée en 2023. L'objectif mesuré a été totalement atteint. Le résultat se situe au-dessus de l'objectif cible. Ainsi le taux d'acquisition est de 100 % pour ce critère.

Compte tenu du poids relatif de chaque critère, le taux d'acquisition global est de 70 % pour les bénéficiaires présents au 27 mai 2023.

Sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration du 27 juillet 2023 a décidé de modifier la structure de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2023 de certains salariés en permettant le versement d'une partie pour ces derniers sous forme d'actions gratuites. Ceci permet d'associer les bénéficiaires à la performance de Fnac Darty et de renforcer le lien entre leur intérêt et celui des actionnaires.

Ce plan est soumis à une période de conservation d'un an.

NOTE 2 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice 2023 ont été établis conformément aux dispositions du Règlement ANC 2016-07 relatif au Plan comptable général, établi par l'Autorité des normes comptables le 4 novembre 2016 et homologué par arrêté ministériel du 26 décembre 2016 (JO du 28 décembre 2016 mis à jour de l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite).

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Ces états financiers sont présentés en euros, la monnaie fonctionnelle de Fnac Darty. Les tableaux suivants comportent des données arrondies individuellement. Les calculs arithmétiques effectués sur la base des éléments arrondis peuvent présenter des divergences avec les agrégats ou sous totaux affichés.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques. Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

2.1 / Immobilisations financières

Titres de participations

Les titres classés en « Titres de participation » sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

À leur date d'entrée, les titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, y compris les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes. La Société a opté pour l'incorporation des frais d'acquisition dans le coût d'entrée des titres.

La valorisation des titres FDPS (Fnac Darty Participations et Services) et Darty Limited est appréciée sur la base de la valeur intrinsèque générée par les flux de trésorerie futurs, actualisés que FDPS et Darty Limited ainsi que leurs filiales respectives apportent au groupe Fnac Darty. L'application de critères économiques permet d'allouer cette valeur d'utilité entre les deux filiales. Cette évaluation prend en compte l'endettement de la société. Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence.

Actions d'auto-contrôle

Les actions d'auto-contrôle acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité sont inscrites en autres immobilisations financières. Les actions d'auto-contrôle sont comptabilisées, à la date de livraison, à leur prix d'acquisition hors frais de transaction. Lors de la cession, le prix de revient des actions cédées est établi selon la méthode « Premier entré, premier sorti » (FIFO). Au 31 décembre 2023, dans le cadre du contrat de liquidité, Fnac Darty détient un total de 134 676 actions propres.

Fnac Darty a annoncé le 26 octobre 2023 la mise en œuvre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale des actionnaires du 24 mai 2023. Le mandat de rachat, qui a été confié au prestataire de services d'investissement Natixis, porte sur un montant maximum de 20 millions d'euros. Au 31 décembre 2023, 422 475 actions ont été rachetées pour un montant brut de 10,7 millions d'euros. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de la décision du conseil d'administration de procéder au rachat d'actions propres dans la proportion nécessaire pour compenser la dilution induite par l'acquisition d'actions attribuées gratuitement aux salariés.

Ainsi, au 31 décembre 2023, Fnac Darty détient un total de 557 151 actions propres.

2.2 / Créances et dettes

Les créances et dettes sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Les créances sont, le cas échéant, dépréciées par voie de provision pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

2.3 / Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur prix d'acquisition.

Les frais d'acquisition des valeurs mobilières de placement sont comptabilisés en charges conformément à l'option offerte par l'article 321-10 du Plan comptable général, applicable aux valeurs mobilières de placement.

Les dépréciations éventuelles sont déterminées par comparaison entre cette valeur et la valeur probable de négociation ou au cours moyen du dernier mois pour les titres cotés.

Sicav

Les actions de Sicav sont enregistrées à leur coût d'acquisition. Elles sont estimées à la clôture de l'exercice à leur valeur liquidative. La moins-value latente éventuelle fait l'objet d'une provision pour dépréciation. La plus-value latente éventuelle n'est pas prise en compte.

2.4 / Intégration fiscale

La société Fnac Darty a opté par courrier de notification auprès de l'administration fiscale, le 15 mars 2013, avec l'ensemble de ses filiales pour le régime de l'intégration fiscale des groupes mis en place par l'article 68 de la loi de finances pour 1988. Cette option a pris effet à compter du 1^{er} janvier 2013.

La convention d'intégration fiscale conclue le 1^{er} juillet 2013 entre Fnac Darty et ses filiales et sous filiales prend effet au 1^{er} janvier 2013. Au 31 décembre 2023, le périmètre comprend 32 sociétés.

Dans le cadre de ce régime, Fnac Darty intervient comme un organisme collecteur de l'impôt sur les sociétés auprès des filiales et devient seule redevable de cet impôt auprès du Trésor public.

Les modalités de répartition de l'impôt sur les sociétés sont les suivantes :

- l'impôt pris en charge par chaque filiale est le même que celui qu'elle aurait supporté si elle n'avait pas été intégrée fiscalement ;
- Fnac Darty prend en compte immédiatement l'économie ou la charge d'impôt résultant de la différence entre la somme des impôts qui auraient dû être versés par chacune des sociétés comme si elles avaient payé elles-mêmes leur impôt et l'impôt dû à raison du résultat fiscal d'ensemble.

2.5 / Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation résulte des produits et charges afférents aux activités courantes de la Société.

2.6 / Résultat financier

Le résultat financier résulte des produits et charges afférents au financement de la Société, ainsi qu'à la gestion des disponibilités.

2.7 / Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel inclut les produits et les charges, qui, par leur nature, leur occurrence ou leur caractère significatif, ne relèvent pas des activités courantes de la Société.

2.8 / Plans de rémunération de la performance

La Société applique le PCG article 642-1 et suivants, afférent au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés. Ce Règlement stipule que dès lors qu'il est probable que la Société livrera aux bénéficiaires des plans, des actions existantes, un passif doit être comptabilisé, sur la base de la sortie de ressource probable.

NOTE 3 Résultat d'exploitation

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
Redevances Groupe	9,3	9,7
Frais de personnel	(6,3)	(7,8)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(6,6)	(6,2)
TOTAL	(3,6)	(4,3)

En 2023 les achats, charges externes et impôts et taxes sont principalement constitués des frais de siège Groupe pour 3,8 millions d'euros, de l'étalement des frais de l'emprunt obligataire et de l'OCEANE pour 1,0 million d'euros, ainsi que d'honoraires pour 1,2 million d'euros. Le solde de ce poste est composé des commissions bancaires et d'emprunt, ainsi que de jetons de présence.

En 2022, ce poste était principalement constitué des frais de siège Groupe pour 3,0 millions d'euros, de l'étalement des frais d'emprunt obligataire et des et de l'OCEANE pour 1,0 million d'euros, ainsi que d'honoraires pour 1,4 million d'euros. Le solde de ce poste est composé des commissions bancaires et d'emprunt, ainsi que de jetons de présence.

NOTE 4 Résultat financier

(en millions d'euros)	2023	2022
Charges et intérêts sur endettement	(27,0)	(19,2)
Reprise aux provisions pour dépréciation	-	26,6
Dotation aux provisions pour dépréciation	(1,0)	(4,5)
Dotation/reprise aux provisions pour dépréciation	(1,0)	22,1
Autres charges et produits financiers	17,0	2,4
TOTAL	(11,0)	5,3

En 2023 et 2022, les charges et intérêts sur endettement sont principalement composés des :

- intérêts financiers de l'emprunt obligataire de 650 millions d'euros ;
- intérêts financiers de l'emprunt auprès de la Banque européenne d'investissement de 83,3 millions d'euros ;
- intérêts et commissions de la ligne de crédit RCF (*Revolving Credit Facility*) de 500 millions d'euros ;
- intérêts financiers des billets trésorerie ;
- intérêts financiers de l'OCEANE de 200 millions d'euros.

En 2023, l'augmentation des charges et intérêts sur endettement est liée à l'augmentation des tirages sur la ligne de crédit et l'utilisation des billets de trésorerie

À la clôture, la Société évalue ses titres de participations dans Fnac Darty Participations et Services (FDPS) et Darty Limited à leur valeur d'utilité. Les modalités d'estimation de la valeur d'utilité reposent sur les flux de trésorerie actualisés, la création de valeur issue de la transformation industrielle réalisée au sein du Groupe dans une perspective de gestion de la participation à long terme. Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence. En 2023, la valeur d'utilité des titres de participation dans Fnac Darty Participations et Services (FDPS) et Darty Limited est supérieure à la valeur comptable et par conséquent aucune dépréciation n'a été constatée sur ces titres de participation.

En 2023, la dotation aux provisions pour dépréciation de 1,0 million d'euros concerne la provision pour situation nette négative de la société Fnac Luxembourg.

En 2022, les titres de la société Darty Limited avaient fait l'objet d'une reprise de provision pour dépréciation pour un montant de 26,6 millions d'euros.

Les autres charges et produits financiers représentent en 2023 et 2022 un produit net et correspondent principalement aux intérêts du prêt intragroupe et du compte courant intragroupe, ainsi que le résultat de transactions sur actions propres. L'augmentation du produit net en 2023 est liée au produit financier issu du prêt intragroupe de 290 millions d'euros rémunéré en taux variable (Euribor).

NOTE 5 Résultat exceptionnel

(en millions d'euros)	2023	2022
Amortissements dérogatoires	-	-
Divers	(8,0)	(1,7)
TOTAL	(8,0)	(1,7)

En 2023, le résultat exceptionnel est principalement composé d'une charge de 18,3 millions d'euros liée à la provision pour acquisition d'actions destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans de rémunération de performance, et d'un produit de 10,5 millions d'euros lié à la plus-value suite à la cession de la participation de Fnac Darty dans le fonds Daphni Purple.

En 2022, le résultat exceptionnel se composait essentiellement de la provision pour acquisition d'actions destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans de rémunération de performance.

NOTE 6 Impôt sur les bénéfices

(en millions d'euros)	2023	2022
Boni/mali d'intégration fiscale	73,1	32,8
TOTAL	73,1	32,8

En 2023, le profit net d'intégration fiscale s'élève à 73,1 millions d'euros. Il s'élevait à 32,8 millions d'euros en 2022.

Le montant total cumulé des déficits fiscaux reportables de la société Fnac Darty au 31 décembre 2023 est de 271,0 millions d'euros. Il était de 260,0 millions d'euros en au 31 décembre 2022.

NOTE 7 Immobilisations financières nettes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Augmentation	Diminution	Au 31 décembre 2023
Titres de participation	1 955,2	-	-	1 955,2
Prêts	290,0	-	-	290,0
Parts Daphni Purple	0,1	-	(0,1)	-
Actions d'auto-contrôle	4,9	-	(1,5)	3,4
VALEURS BRUTES	2 250,2	-	(1,6)	2 248,6
Titres de participation	-	-	-	-
DÉPRÉCIATIONS	-	-	-	-
VALEURS NETTES	2 250,2	-	(1,6)	2 248,6

Titres de participations

Au 31 décembre 2023, la société Fnac Darty détient principalement :

- 529 553 216 titres de Darty Limited sur 529 553 216 titres pour une valeur brute de 1 116,8 millions d'euros, et une valeur nette du même montant ;
- 46 421 807 titres de FDPS (Fnac Darty Participations et Services) sur 46 421 808 titres pour une valeur brute de 838,4 millions d'euros, et une valeur nette du même montant ;
- 31 000 titres de Fnac Luxembourg sur 31 000 titres pour une valeur brute de 0,031 million d'euros, et une valeur nette nulle après la dépréciation de la totalité de la valeur brute en 2022. Par ailleurs une provision pour situation nette négative de 1,0 million d'euros a été constatée en 2023, portant le montant total de la provision pour situation nette négative de Fnac Luxembourg à 5,5 millions d'euros (cf. note 12 « Provisions pour risques et charges ») ;
- 30 000 titres de Fnac Darty Services sur 30 000 titres pour une valeur brute de 0,03 million d'euros, et une valeur nette du même montant.

À la clôture, la Société évalue ses titres de participations dans Fnac Darty Participations et Services (FDPS) et Darty Limited à leur valeur d'utilité. Les modalités d'estimation de la valeur d'utilité reposent sur les flux de trésorerie actualisés, la création de valeur issue de la transformation industrielle réalisée au sein du Groupe dans une perspective de gestion de la participation à long terme. Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence. En 2023, la valeur d'utilité des titres de participation dans Fnac Darty Participations et Services (FDPS) et Darty Limited est supérieure à la valeur comptable et par conséquent aucune dépréciation n'a été constatée sur ces titres de participation.

En 2022, la Société avait revu la dépréciation de 26,6 millions d'euros des titres de la société Darty Limited existante au 31 décembre 2021 en reprenant la totalité de cette dépréciation. Ainsi, au 31 décembre 2022 la dépréciation des titres de Darty Limited était totalement reprise pour une valeur nette de 1 116,8 millions d'euros.

Autres immobilisations financières

- Prêts : correspond à un prêt long terme d'un montant de 290,0 millions d'euros au bénéfice de la filiale Fnac Darty Participations.
- Parts Daphni Purple : au 31 décembre 2023, Fnac Darty a cédé la totalité de ses parts dans le fonds Daphni Purple, générant ainsi une plus-value de 10,5 millions d'euros.

- Actions d'auto-contrôle dans le cadre du contrat de liquidité : elles sont présentées dans les autres immobilisations financières, et représentent un actif de 3,4 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 4,9 millions d'euros au 31 décembre 2022. En 2023, dans le cadre du contrat de liquidité, 456 266 actions ont été acquises au prix moyen de 31,99 euros pour un montant global de 14 595 262 euros et 464 287 actions ont été cédées au prix moyen de 31,85 euros pour un montant global de 14 789 610 euros.

NOTE 8 Immobilisations incorporelles et corporelles

Au 31 décembre 2023 et 2022, la société Fnac Darty n'a pas d'immobilisation incorporelle et corporelle.

NOTE 9 Créances

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Comptes courants de filiale	18,7	-
État – impôt sur les bénéfices	12,6	14,1
Clients Groupe	4,8	4,8
Engagement Daphni	-	1,2
Charges à répartir	4,8	6,5
Créances diverses	0,6	0,9
TOTAL	41,5	27,5

Au 31 décembre 2023 :

- le compte courant filiale débiteur de 18,7 millions d'euros correspond à une créance en compte courant envers la filiale Fnac Darty Participations et Services. Ce compte courant était créditeur au 31 décembre 2022 ;
- les créances vis-à-vis du Groupe de 4,8 millions d'euros sont composées principalement de créances de la filiale Fnac Darty Participations et Services et de filiales internationales du Groupe Fnac Darty ;
- la société a cédé au premier semestre 2023 ses parts dans le fonds d'investissement Daphni Purple, ainsi, au 31 décembre 2023 il n'existe plus d'engagement de souscription au fonds ;
- les charges à répartir de 4,8 millions d'euros sont principalement constituées de l'étalement des frais et commissions de mise en place de l'emprunt obligataire et des lignes de crédit consenties pour le financement du Groupe.

NOTE 10 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Actions destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans déterminés	10,6	-
Placements financiers	10,5	8,0
Dépréciation	-	-
Valeurs mobilières de placement	21,1	8,0
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	2,4	3,8
Disponibilités	2,4	3,8
TRÉSORERIE DÉBITRICE	23,5	11,8

Au 31 décembre 2023, les valeurs mobilières de placement et disponibilités d'un montant de 23,5 millions d'euros sont principalement composées, pour 10,6 millions d'euros, d'actions destinées à être attribuées aux employés dans le cadre du programme de rachat d'actions, de placements financiers pour 10,5 millions d'euros, ainsi que de dépôts bancaires pour 2,4 millions d'euros, dont 0,9 million d'euros de liquidités liées au contrat de liquidité.

En 2022, les valeurs mobilières de placement et disponibilités étaient composées de placements financiers pour 8,0 millions d'euros, ainsi que de dépôts bancaires pour un montant de 3,8 millions d'euros, dont 3,0 millions d'euros de liquidités liées au contrat de liquidité.

NOTE 11 Capitaux propres

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Capital social	27,8	26,9
Primes d'émission	986,8	971,0
TOTAL CAPITAL SOCIAL ET PRIMES	1 014,6	997,9
Réserve légale	2,7	2,7
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	-	-
TOTAL RÉSERVES	2,7	2,7
Report à nouveau	217,4	223,3
Provisions réglementées	26,9	26,9
Résultat de l'exercice	50,5	32,1
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	1 312,1	1 282,9

Sur l'exercice 2023, l'augmentation du poste capital social pour 0,9 million d'euros est liée à la création de 371 109 actions, correspondant aux attributions d'actions gratuites au mois mai 2023, ainsi qu'à la création de 535 616 actions dans le cadre du paiement du dividende 2022 payé en actions nouvelles ; en effet, l'assemblée générale mixte des actionnaires en date du 24 mai 2023 a approuvé le dividende d'un montant de 1,40 euro brut par action et a décidé de proposer aux actionnaires une option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions nouvelles. Il a été payé le 6 juillet 2023 en numéraire à hauteur de 21,2 millions d'euros, et en actions avec l'émission de 535 616 nouvelles.

Sur l'exercice 2023, le poste primes d'émission diminue de 15,8 millions d'euros, sa variation est le pendant de l'augmentation du poste capital ci-dessus.

Les sommes affectées au poste de prime d'émission ne sont pas distribuables mais pourront ultérieurement être incorporées au capital ou servir à amortir des pertes sociales.

La variation des réserves et du report à nouveau correspond à l'affectation du résultat 2022 de la société Fnac Darty, ainsi qu'à la distribution en 2023 d'un dividende ordinaire de 1,40 euro brut par action au titre de l'exercice 2022, représentant un montant total de 37,9 millions d'euros, affecté au premier semestre 2023. Ce dividende a été détaché le 21 juin 2023 et payé le 6 juillet 2023. Il a été payé le 6 juillet 2023 en numéraire à hauteur de 21,2 millions d'euros, et en actions avec l'émission de 535 616 nouvelles, représentant 16,7 millions d'euros.

Les provisions réglementées représentent l'amortissement fiscal dérogatoire des frais d'acquisition de Darty, pour un montant de 26,9 millions d'euros au 31 décembre 2023.

NOTE 12 Provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Augmentation	Diminution	Au 31 décembre 2023
Provision pour situation nette négative	4,5	1,0	-	5,5
Provision pour achat d'actions destinées à être attribuées aux employés	1,7	18,3	-	20,0
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	6,2	19,3	-	25,5

La dotation aux provisions pour dépréciation de 5,5 millions d'euros concerne la provision pour situation nette négative de la société Fnac Luxembourg. La dotation financière a été de 1,0 million d'euros en 2023.

La provision pour achat d'actions destinées à être attribués aux employés, correspond à la moins-value attendue dans le cadre des plans d'actions gratuites. Elle est calculée à partir des deux éléments suivants : le coût d'entrée des actions à la date de leur affectation au plan et le nombre probable d'actions qui seront remises aux bénéficiaires. Son augmentation est liée à la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions propres, dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale des actionnaires du 24 mai 2023. Le mandat de rachat, qui a été confié au prestataire de services d'investissement Natixis, porte sur un montant maximum de 20 millions d'euros.

La provision est étalée sur la période pendant laquelle les bénéficiaires rendront les services, c'est-à-dire linéairement sur la période d'acquisition des droits.

NOTE 13 Dettes financières

Au 31 décembre 2023, l'endettement financier de Fnac Darty est constitué de trois principales composantes :

- **emprunt obligataire** : le 15 mai 2019, Fnac Darty a finalisé l'opération de refinancement de son emprunt obligataire après avoir placé avec succès ses obligations seniors d'un montant principal cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations seniors échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations seniors échues en 2026 ;
- **obligations OCEANE** : au mois de mars 2021, le Groupe a réussi le placement de son émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), à échéance 2027, pour un montant nominal de 200 millions d'euros représenté par 2 468 221 obligations d'une valeur nominale unitaire de 81,03 euros. Sur la base du ratio de conversion et/ou d'échange initial d'une action par obligation, la dilution a été d'environ 9,28 % du capital de la Société au 16 mars 2021. En conséquence de la distribution aux actionnaires de Fnac Darty d'un dividende de 2,00 euros par action mis en paiement le 23 juin 2022, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1,019 action Fnac Darty par OCEANE à 1,070 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 23 juin 2022 ;
- **contrat de crédit avec la Banque européenne d'investissement** : le 18 février 2019, Fnac Darty a annoncé la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « plan Juncker », cet emprunt est destiné à financer les investissements de transformation digitale du Groupe. Ce financement présente une maturité maximale de neuf ans, à des conditions attractives. Au 31 décembre 2023, la ligne de crédit BEI est utilisée à hauteur de 83,3 millions d'euros. La première échéance du crédit a été remboursée au mois de juillet 2023 pour un montant de 16,7 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023			
	Total	Moins d'un an	de 1 an à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunt obligataire	651,3	301,3	350,0	-
OCEANE	200,0	-	200,0	-
Emprunt Banque européenne d'investissement	83,3	16,7	66,6	-
Autres dettes financières	0,6	0,6	-	-
DETTES FINANCIÈRES	935,2	318,6	616,6	-

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022			
	Total	Moins d'un an	de 1 an à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunt obligataire	651,7	1,7	650,0	-
OCEANE	200,0	-	200,0	-
Emprunt Banque européenne d'investissement	100,0	16,7	66,8	16,5
Autres dettes financières	0,4	0,4	-	-
DETTES FINANCIÈRES	952,1	18,8	916,8	16,5

Les obligations portent intérêt annuel au taux de 1,875 % et 2,625 % et sont remboursables en respectivement en 2024 et 2026 (« Obligations High Yield »). Les intérêts sont payables semestriellement. Les Obligations High Yield sont admises aux négociations sur le Global Exchange Market de l'Irish Stock Exchange.

Les obligations 2024 sont remboursables en totalité ou partiellement pour les valeurs figurant dans le tableau ci-après :

Obligations 2024

Période de remboursement commençant le :	Prix de remboursement (en % du montant principal)
30 mai 2021	100,9375 %
30 mai 2022	100,4688 %
30 mai 2023 et au-delà	100,0000 %



ÉTATS FINANCIERS

Annexes aux comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

Les obligations 2026 sont remboursables en totalité ou partiellement pour les valeurs figurant dans le tableau ci-après :

Obligations 2026

Période de remboursement commençant le :	Prix de remboursement (en % du montant principal)
30 mai 2022	101,3125 %
30 mai 2023	100,6563 %
30 mai 2024 et au-delà	100,0000 %

Le cas échéant, les primes de remboursement seront amorties sur la durée de vie de l'emprunt.

NOTE 14 Autres dettes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Comptes courants d'intégration fiscale	31,8	9,2
Comptes courants de filiale	-	28,4
Dettes fiscales et sociales	2,4	4,1
Dettes diverses	6,6	6,6
TOTAL	40,8	48,3

Les comptes courants d'intégration fiscale représentent la dette fiscale de la société Fnac Darty avec les filiales du Groupe incluses dans le périmètre d'intégration fiscale.

Les dettes diverses sont principalement constituées des redevances Groupe facturées par FDPS (Fnac Darty Participations et Service) ainsi que des fournisseurs de frais généraux.

Au 31 décembre 2022, le compte courant était créditeur à hauteur de 28,4 millions d'euros et correspondait à une dette en compte courant envers la filiale Fnac Darty Participations et Services. Au 31 décembre 2023, il est débiteur.

NOTE 15 Engagements hors bilan

Indemnités de départ à la retraite

La Société applique l'option prévue par la recommandation ANC 2013-02 qui prévoit de comptabiliser la totalité des engagements de retraite et assimilés en engagements hors bilan. Le montant des engagements d'indemnités de départ à la retraite s'élève à 1,4 million d'euros au 31 décembre 2023, et 1,1 million d'euros au 31 décembre 2022.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des engagements d'indemnités de départ à la retraite de la société Fnac Darty sont les suivantes :

	2023	2022
Taux d'actualisation	3,20 %	3,80 %
Taux de croissance attendu des salaires	1,75 %	1,75 %

Autres engagements :

Le Groupe dispose d'une ligne de crédit RCF d'un montant de 500 millions d'euros. Cette ligne de crédit, d'une maturité de cinq ans à l'origine, a été prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en mars 2028. De plus, en novembre 2023, le Groupe a renégocié sa ligne de crédit sans changer les conditions financières et a rajouté deux options d'extension d'un an chacune afin de porter la maturité de la ligne jusqu'à mars 2030, sous accord des prêteurs. En cohérence avec les objectifs du plan stratégique Everyday, cette facilité de crédit intègre une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs fixés sont atteints.

Les tirages au titre du Contrat de Crédit s'effectuent en euros et portent intérêts à un taux égal à la somme du taux de référence Euribor de la période et d'une marge révisable en fonction du rating du Groupe.

Au 31 décembre 2023, la ligne de crédit revolving n'est pas utilisée.

Dans un contexte de volatilité accrue des marchés financiers, Fnac Darty a fait le choix de sécuriser le refinancement de sa prochaine échéance majeure de dette obligataire de 300 millions d'euros arrivant à maturité en mai 2024. Ainsi, en décembre 2022, le Groupe a mis en place une ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée, sous la forme d'un *Delayed Draw Term Loan* (DDTL) de 300 millions d'euros, qui pourra être tirée une seule fois et uniquement pour rembourser l'emprunt obligataire arrivant à maturité en 2024. Cette nouvelle ligne repose sur un contrat bancaire avec des conditions similaires à celles de la ligne de crédit RCF existante de 500 millions d'euros. Cette ligne d'une maturité de trois ans à l'origine, en cas de tirage (soit, jusqu'en décembre 2025), a été prolongée à la demande de Fnac Darty jusqu'en décembre 2026. Le Groupe dispose encore d'une option de prolongation d'un an pouvant porter la maturité de la ligne jusqu'en décembre 2027. Elle intègre par ailleurs une composante Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs, fixés en cohérence avec ceux du plan stratégique Everyday, sont atteints. Grâce à cette option, le Groupe peut ainsi maintenir la ligne obligataire jusqu'à sa maturité en mai 2024 tout en bénéficiant du bas coupon annuel, et ainsi sécuriser son niveau de frais financiers.

Grâce à cette nouvelle ligne bancaire non tirée, le Groupe n'a pas d'échéance majeure de remboursement avant 2026.

NOTE 16 Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2023	2022
Résultat net	50,5	32,1
Produits et charges sans contrepartie en trésorerie	8,9	(21,1)
CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT	59,4	11,0
Variation des besoins en fonds de roulement	(21,3)	48,0
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	38,1	59,0
(Acquisitions)/cessions d'immobilisations opérationnelles	-	-
Variation des immobilisations financières	12,0	3,1
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	12,0	3,1
Variations nettes des dettes financières	(17,2)	(0,6)
Variations des capitaux propres	-	-
Dividendes versés	(21,2)	(53,5)
VARIATION DE TRÉSORERIE ISSUE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(38,4)	(54,1)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	11,7	8,1
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	11,8	3,7
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	23,5	11,8

En 2023, la variation nette de la trésorerie représente une amélioration de 11,7 millions d'euros. Cette amélioration résulte principalement de la combinaison de :

- la variation favorable de la trésorerie issue des opérations d'exploitation pour 38,1 millions d'euros liée principalement à la capacité d'auto-financement en partie compensée par la variation défavorable des besoins en fonds de roulement généré par principalement par le compte courant de la filiale Fnac Darty Participations et Services (FDPS) et les comptes courants d'intégration fiscale ;
- la variation favorable de la trésorerie issue des opérations d'investissement pour 12,0 millions d'euros, liée principalement à la cession des parts détenues dans le fonds Daphni Purple pour 10,5 millions d'euros, ainsi qu'à des encaissements nets de 1,5 million d'euros dans le cadre d'acquisition de titres d'auto-contrôle liés au contrat de liquidité ;
- la variation défavorable de la trésorerie issue des opérations de financement pour 38,4 millions d'euros liée à la distribution de dividendes aux actionnaires en numéraire pour 21,2 millions d'euros et un décaissement de 17,2 millions d'euros principalement lié au remboursement au mois de juillet 2023 de la première échéance de l'emprunt auprès de la Banque européenne d'investissement pour 16,7 millions d'euros.



En 2022, la variation nette de la trésorerie représentait une amélioration de 8,1 millions d'euros. Cette amélioration était principalement liée à :

- la variation favorable de la trésorerie issue des opérations d'exploitation pour 59,0 millions d'euros expliquée principalement par la variation favorable du compte courant de la filiale Fnac Darty Participations et Services (FDPS) à hauteur de 53,9 millions d'euros ;
- la variation favorable de la trésorerie issue des opérations d'investissement pour 3,1 millions d'euros, liée à un remboursement de valeur nominale des parts détenues dans le fonds Daphni Purple pour 4,6 millions d'euros, partiellement compensé par un appel de fonds de 0,4 million d'euros et par les décaissements pour l'acquisition des actions d'auto-contrôle pour 1,0 million d'euros ;
- la variation défavorable de la trésorerie issue des opérations de financement pour 53,5 millions d'euros liée à la distribution de dividendes aux actionnaires.

NOTE 17 Autres informations

17.1 / Rémunération versée au Président du conseil d'administration

En 2023, le montant brut versé à Jacques Veyrat, Président du conseil d'administration, au titre de ses fonctions actuelles durant l'exercice 2023, s'élève à 200 000 euros.

Ce versement est uniquement composé d'une rémunération annuelle fixe, le Président du conseil d'administration ne percevant plus de rémunération au titre de son mandat d'administrateur depuis sa nomination en tant que Président.

17.2 / Rémunération versée au Directeur Général

En 2023, le montant brut versé à Enrique Martinez, Directeur Général, au titre de ses fonctions actuelles, y compris les avantages en nature et divers et les cotisations du régime de retraite supplémentaire, s'élève à 1 432 121 euros, dont 750 000 euros au titre de la rémunération annuelle fixe, 640 455 euros au titre de la rémunération variable annuelle 2022 suite à l'approbation par l'assemblée générale du 24 mai 2023 dont le versement a été effectué intégralement en actions, 19 120 euros au titre d'avantages en nature et divers, 12 111 euros au titre des cotisations du régime de retraite supplémentaire et 10 435 euros au titre des cotisations du régime de prévoyance.

Le Directeur Général, en 2023 au titre de 2022, n'a pas perçu de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

17.3 / Effectif moyen

En 2023, l'effectif moyen de la société Fnac Darty est de onze personnes.

17.4 / Transactions entre parties liées

Au 31 décembre 2023

Au 31 décembre 2023, la société Vesa Equity Investments détient 29,99 % du capital et 29,99 % des droits de vote de Fnac Darty. Aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et la société VESA Equity Investments n'est à mentionner. Vesa Equity n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2023, le groupe Ceconomy Retail International détient 23,41 % du capital et 23,41 % des droits de vote de Fnac Darty. Au cours de l'exercice 2023, aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'est à mentionner. Ceconomy n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2023, la société Glas SAS détient 10,89 % du capital et 10,89 % des droits de vote de Fnac Darty et n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty. Ainsi la société Glas SAS n'est pas une partie liée. Les titres Fnac Darty anciennement détenus par Indexia Développement étaient nantis au profit d'ICG et ont été transférés en 2023 à la société Glas SAS.

Au 31 décembre 2022

Au 31 décembre 2022, le groupe Ceconomy Retail International détenait 24,20 % du capital et 24,20 % des droits de vote de Fnac Darty. Au cours de l'exercice 2022, aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et le groupe Ceconomy Retail International n'était à mentionner. Ceconomy n'avait pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2022, la société Vesa Equity Investments détient 23,05 % du capital et 23,05 % des droits de vote de Fnac Darty. Aucune opération entre l'ensemble des sociétés consolidées de Fnac Darty et la société VESA Equity Investments n'est à mentionner. Vesa Equity n'a pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty.

Au 31 décembre 2022, la société Indexia Développement, anciennement SFAM Group, détenait 11,26 % du capital et 11,26 % des droits de vote de Fnac Darty et n'avait pas de représentant au conseil d'administration de Fnac Darty. Ainsi la société Indexia Développement n'était pas une partie liée.

17.5 / Délais de paiement fournisseurs et clients

(en millions d'euros)	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu							Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
	Factures non échues	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total de 1 jour et plus	Factures non échues	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total de 1 jour et plus
A) Tranches de retard de paiement														
Nombre de factures concernées	19	0					8	7	0					0
Montant total des factures concernées TTC	4,6	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,2	4,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
dont Fnac Darty	4,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	47,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %							
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC								37,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B) Factures exclues du A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées														
Nombre de factures exclues				16										Néant
Montant total des factures exclues TTC – factures non parvenues				1,2										Néant
C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)														
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : frais généraux = 45 jours fin de mois Délais contractuels : factures Groupe = 25 du mois suivant Délais légaux : 60 jours date de facture							Délais contractuels : factures Groupe = 25 du mois suivant Délais légaux : 60 jours date de facture						

NOTE 18 Informations sur les événements postérieurs à la clôture

Fnac Darty proposera à l'assemblée générale annuelle des actionnaires, prévue le 29 mai 2024, d'approuver la distribution d'un dividende de 0,45 euro par action. Ce montant représente un taux de distribution de 39 % calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies – ajusté⁽¹⁾, conforme à la politique de retour à l'actionnaire présentée dans le plan stratégique Everyday.

La date de détachement du dividende est fixée au 3 juillet 2024 et la mise en paiement au 5 juillet 2024.

(1) Correspond au résultat net courant part du Groupe des activités poursuivies hors IFRS 16 retraité de la provision relative à la transaction envisagée avec l'Autorité de la concurrence (86 millions d'euros) et des dépréciations de marques (20 millions d'euros).



ÉTATS FINANCIERS

Annexes aux comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

NOTE 19 Tableau des filiales et participations

<i>(en millions d'euros)</i>	Capital	Capitaux propres hors capital et résultat	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par Fnac Darty et non encore remboursés	Montant des cautions & avals donnés par Fnac Darty	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Fnac Darty au cours de l'exercice
				Brut	Net					
Filiales détenues à + 50 %										
Fnac Darty Participations et Services	325,0	457,5	100 %	838,4	838,4	290,0	-	4 478,9	(10,8)	-
Darty Limited	152,3	391,5	100 %	1 116,8	1 116,8	-	-	-	(0,9)	-
Fnac Luxembourg SA	0,0	(4,3)	100 %	0,0	0,0	-	-	6,5	(0,9)	-
Fnac Darty Services	0,0	(7,0)	100 %	0,0	0,0	-	-	82,1	7,7	-

NOTE 20 Résultats des cinq derniers exercices

Résultats au cours des cinq derniers exercices (en milliers d'euros, sauf indication contraire)	2023	2022	2021	2020	2019
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social (en euros)	27 778 578,0	26 871 853,0	26 761 118,0	26 608 571,0	26 515 572,0
Nombre d'actions ordinaires existantes	27 778 578,0	26 871 853,0	26 761 118,0	26 608 571,0	26 515 572,0
Opérations et résultats de l'exercice					
Produits des activités courantes	10 750,3	10 574,0	11 940,5	10 490,3	18 626,7
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(3 237,3)	(21 741,8)	(23 067,7)	(28 463,8)	(45 482,6)
Impôts sur les bénéfices (charge)/boni	(73 072,6)	(32 789,9)	(31 440,5)	(55 411,5)	(41 826,7)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	10,1	2,1	(2,1)	7,7	5,3
Dotations (reprises) aux amortissements et provisions	(19 317,5)	(21 008,7)	(65 747,1)	100 018,6	5 331,7
Résultat net	50 507,6	32 054,7	74 122,0	(73 078,6)	(8 992,9)
Résultat distribué ^(a)	-	37 933,2	53 476,1	26 689,4	-
DONNÉES PAR ACTIONS (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés et avant dotations aux amortissements et provisions	2,51	0,41	0,31	1,01	(0,14)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1,82	1,19	2,77	(2,75)	(0,34)
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action ^(a)	-	1,41	2,00	1,00	0,00
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	11	12	11	11	9
Montant de la masse salariale de l'exercice	3 771,8	5 312,5	6 040,8	4 241,9	4 653,4
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	2 556,6	2 476,0	2 177,5	1 941,8	2 065,3

(a) Le montant des dividendes 2023 sera connu définitivement à l'issue de l'assemblée générale annuelle du 29 mai 2024.

4.5 / Changement significatif de la situation financière ou commerciale

À la connaissance de Fnac Darty, il n'est pas intervenu depuis le 31 décembre 2023 d'événement susceptible d'avoir une influence significative sur l'activité, la situation financière et le patrimoine de la société Fnac Darty.



4.6 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'Assemblée Générale de la société FNAC DARTY,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société FNAC DARTY relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales perçues et à percevoir des fournisseurs*(Notes 2.3.2 et 2.19 de l'annexe aux comptes consolidés)*

Risque identifié	Réponse d'audit apportée
<p>Au sein du groupe, il existe un nombre important de contrats d'achats et d'accords avec les fournisseurs prévoyant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ des remises commerciales consenties au groupe et basées sur les quantités achetées ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression du volume d'achats (« ristournes ») ; ■ des montants payés au groupe au titre de services rendus aux fournisseurs (« coopérations commerciales »). <p>Les ristournes et coopérations commerciales perçues et à percevoir par le groupe de la part de ses fournisseurs sont évaluées sur la base des contrats signés avec les fournisseurs. Elles sont comptabilisées en réduction du coût des ventes.</p> <p>Compte tenu du nombre important de contrats et des spécificités propres à chaque fournisseur, la correcte évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales perçues et à percevoir au regard des dispositions contractuelles et des volumes d'achats annuels, constituent un point clé de l'audit.</p>	<p>Nous avons pris connaissance du dispositif du contrôle interne et des contrôles clés mis en place par le groupe sur le processus d'évaluation et de comptabilisation des ristournes et des coopérations commerciales et testé leur efficacité sur un échantillon de contrats.</p> <p>Nos autres travaux ont notamment consisté, par sondages, à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ rapprocher les termes commerciaux utilisés dans le calcul des ristournes et coopérations commerciales avec les conditions figurant dans les contrats d'achats et accords avec les fournisseurs ; ■ comparer les estimations des montants de ristournes et coopérations commerciales faites au titre de l'exercice précédent avec les réalisations effectives correspondantes, afin d'évaluer la fiabilité du processus d'estimation ; ■ corroborer les volumes d'affaires retenus avec les volumes d'affaires enregistrés dans les systèmes d'information d'achats du groupe pour calculer le montant des ristournes à percevoir à la clôture de l'exercice ; ■ obtenir les éléments justificatifs de la réalisation des services rendus au 31 décembre 2023 ; ■ obtenir les preuves d'encaissement pour les montants déjà perçus au 31 décembre 2023.

Évaluation de la valeur recouvrable des marques Darty et Vanden Borre

(Notes 2.3.2, 2.7, 2.10, 10, 16 et 19 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Réponse d'audit apportée
<p>Les marques Darty et Vanden Borre sont comptabilisées respectivement pour un montant net de 271,1 millions d'euros et 35,3 millions d'euros. Elles ont été évaluées sur la base de la méthode d'évaluation dite des redevances reçues des franchisés pour l'utilisation de la marque (<i>relief from royalty</i>) par un expert indépendant dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Darty en 2016.</p> <p>La Direction s'assure, lors de chaque exercice et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir, que la valeur nette comptable de ces marques n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable des marques est la valeur la plus élevée entre leur juste valeur diminuée des coûts de sortie et leur valeur d'utilité.</p> <p>La valeur recouvrable des marques a été déterminée sur la base de leur valeur d'utilité définie par l'actualisation des économies de redevances reçues des franchisés pour l'utilisation de la marque (nettes de frais d'entretien et d'impôts) qu'elles génèrent. Les projections des économies de redevances ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur recouvrable, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'une économie normative est ajoutée à la valeur des économies futures attendues. Au 31 décembre 2023, la réalisation des tests de dépréciation a abouti à la constatation d'une dépréciation complémentaire de la marque Darty à hauteur de 16,4 M€.</p> <p>Dans ce contexte, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable et en particulier la détermination de la valeur recouvrable des marques Darty et Vanden Borre comme un point clé de l'audit, du fait de leur montant particulièrement significatif à l'actif du bilan au 31 décembre 2023, des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des budgets et des plans à moyen terme ayant servi de base aux prévisions de flux d'économies de redevances futures entrant dans l'évaluation de leur valeur recouvrable et de la sensibilité aux variations des données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations.</p>	<p>Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction pour déterminer la valeur d'utilité des marques Darty et Vanden Borre.</p> <p>Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ apprécier la pertinence des principes et de la méthode de détermination des valeurs d'utilité au regard des pratiques de place retenues pour l'évaluation des marques ; ■ apprécier la cohérence des taux de croissance projetés de chiffre d'affaires avec les analyses externes disponibles et au regard du contexte inflationniste ; ■ apprécier les taux de redevances appliqués aux marques dans le calcul de la valeur basée sur les revenus futurs ; ■ apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de redevances estimés, en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque marque permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ; ■ réaliser des tests de sensibilité sur les différentes hypothèses. <p>Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la note 19 de l'annexe aux comptes consolidés.</p>

Évaluation de la valeur recouvrable du goodwill affecté à l'UGT France*(Notes 2.3.2, 2.6, 2.10, 15 et 19 de l'annexe aux comptes consolidés)*

Risque identifié	Réponse d'audit apportée
<p>Les Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) contenant un goodwill font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.</p> <p>La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus de l'UGT, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.</p> <p>Au 31 décembre 2023, la valeur nette comptable du goodwill affecté à l'UGT France s'élève à 1 513 millions d'euros.</p> <p>Nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable du goodwill affecté à l'UGT France comme un point clé de l'audit, du fait de son poids dans le total actif au 31 décembre 2023, des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des prévisions de flux de trésorerie futurs entrant dans l'évaluation de la valeur d'utilité et de la sensibilité aux variations des données et hypothèses financières utilisées.</p>	<p>Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction pour déterminer la valeur recouvrable du goodwill affecté à l'UGT France.</p> <p>Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ contrôler que les éléments composant la valeur nette comptable de l'UGT France à laquelle le goodwill est rattaché sont appropriés ; ■ s'assurer que les principes et méthodes de détermination de la valeur recouvrable de l'UGT France sont en accord avec IAS 36 ; ■ apprécier le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie de l'UGT France au regard des hypothèses de la Direction et de l'environnement économique dans lequel opère le Groupe en France, au regard notamment du contexte inflationniste ; ■ apprécier la cohérence du taux de croissance retenu pour les flux projetés pour le calcul de la valeur terminale avec les informations issues d'analyses externes disponibles et avec l'aide de nos spécialistes ; ■ apprécier le caractère raisonnable du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés, à l'aide de nos spécialistes, en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de l'UGT France permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ; ■ comparer les estimations comptables des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour en évaluer la fiabilité ; ■ réaliser des tests de sensibilité sur les différentes hypothèses. <p>Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la note 19 de l'annexe aux comptes consolidés.</p>

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société FNAC DARTY par l'Assemblée Générale du 22 juin 1993 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 avril 2013 pour le cabinet KPMG SA.

Au 31 décembre 2023, les deux cabinets étaient dans la 11^e année de leur mission depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, le cabinet Deloitte & Associés étant dans la 31^e année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG SA, dans la 11^e année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son

rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'Audit

Nous remettons au Comité d'Audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris - La Défense, le 8 mars 2024

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Guillaume Crunelle
Associé

KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz
Associée



4.7 / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'Assemblée Générale de la société Fnac Darty SA,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Fnac Darty SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation

(Notes 2.1 « Immobilisations financières », 4, « Résultat financier », 7 « Immobilisations financières nettes » et 19 « Tableau des filiales et participations » de l'annexe aux comptes annuels)

Point clé de l'audit

Au 31 décembre 2023, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 1 955,2 millions d'euros, soit 85 % du total actif, incluant les titres de Fnac Darty Participations et Services (FDPS) à hauteur de 838,4 millions d'euros et les titres de Darty Limited à hauteur de 1 116,8 millions d'euros. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition, y compris les frais annexes.

À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres de participation est comparée à leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité des titres de participation de Fnac Darty Participations et Services et de Darty Limited est déterminée sur la base des flux de trésorerie futurs actualisés que FDPS et Darty Limited ainsi que leurs filiales respectives apportent au groupe Fnac Darty.

L'application de critères économiques permet d'allouer cette valeur d'utilité entre les deux filiales. Cette évaluation prend en compte l'endettement de la société. Lorsque cette valeur est inférieure au coût d'acquisition des titres, une dépréciation est enregistrée pour le montant de cette différence.

L'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation requiert un jugement important de la Direction, notamment pour déterminer et allouer cette valeur d'utilité entre les deux filiales.

Compte tenu du poids des titres de participation au bilan et du modèle utilisé, nous avons considéré la correcte évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de notre audit.

Réponse d'audit apportée

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation et de son allocation entre Fnac Darty Participations et Services et Darty Limited, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à revoir :

- l'estimation de cette valeur d'utilité déterminée par la Direction pour chacune des deux filiales, fondée sur une justification appropriée, et les éléments chiffrés utilisés ;
- le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie apportés au groupe par chacune des deux filiales, ainsi que par leurs filiales respectives, au regard des hypothèses retenues par la Direction et de l'environnement économique inflationniste dans lequel opère le Groupe ;
- avec l'aide de nos spécialistes, la cohérence du taux de croissance retenu pour les flux projetés pour le calcul de la valeur terminale, avec les informations issues d'analyses externes disponibles ;
- le caractère raisonnable du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés avec l'aide de nos spécialistes ;
- la cohérence et le contrôle arithmétique de la ventilation du critère d'allocation retenu entre les titres de participation des filiales FDPS et Darty Limited.



Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'Administration consacré au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Fnac Darty SA par l'Assemblée Générale du 22 juin 1993 pour Deloitte & Associés et du 17 avril 2013 pour KPMG SA.

Au 31 décembre 2023, les deux cabinets étaient dans la 11^e année de leur mission depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, le cabinet Deloitte & Associés étant dans la 31^e année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG SA, dans la 11^e année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.



Rapport au Comité d'Audit

Nous remettons au Comité d'Audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit figure le risque d'anomalie significative que nous jugeons avoir été le plus important pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constitue de ce fait le point clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris la Défense, le 8 mars 2024

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz

Associée

Deloitte & Associés

Guillaume Crunelle

Associé

5



Gestion et facteurs de risques

5.1 / Gestion des risques et contrôle interne	338	5.3 / Facteurs de risques	346
5.1.1 / Un dispositif de gestion des risques renforcé	338	5.3.1 / Risques stratégiques	348
5.1.2 / Un dispositif de contrôle interne mature	340	5.3.2 / Risques opérationnels	355
5.2 / Assurances	345	5.3.3 / Risques réglementaires	359
		5.3.4 / Risques financiers	361
		5.3.5 / Autres types de risques	363

5.1 / Gestion des risques et contrôle interne

5.1.1 / Un dispositif de gestion des risques renforcé

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

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

- créer et préserver la valeur, les actifs, l'image et la réputation de la Société ;
- préserver la pérennité des activités de l'entreprise à court, moyen et long 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.

Politique de gestion des risques

Le Groupe a formalisé sa politique de gestion des risques qui s'appuie notamment sur le référentiel COSO II. Le processus de gestion des risques comporte 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 du support et contrôle opérationnel, du contrôle interne ou de la sûreté. Ceux-ci sont partagés avec les directions, filiales et pays lors de comités de contrôle interne, tenus annuellement ;

- analyse des risques : au sein des activités du Groupe, cette démarche est formalisée au moins une fois par an, à l'occasion d'un processus d'auto-évaluation des risques qui est animé par la direction du contrôle interne. La politique de gestion des risques détaille les critères et modalités de ces évaluations : il s'agit d'examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou d'image et de réputation) et d'apprécier leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque ;
- traitement du risque : à l'occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d'action(s) le(s) plus adapté(s) à la Société sont identifiés, partagés et validés.

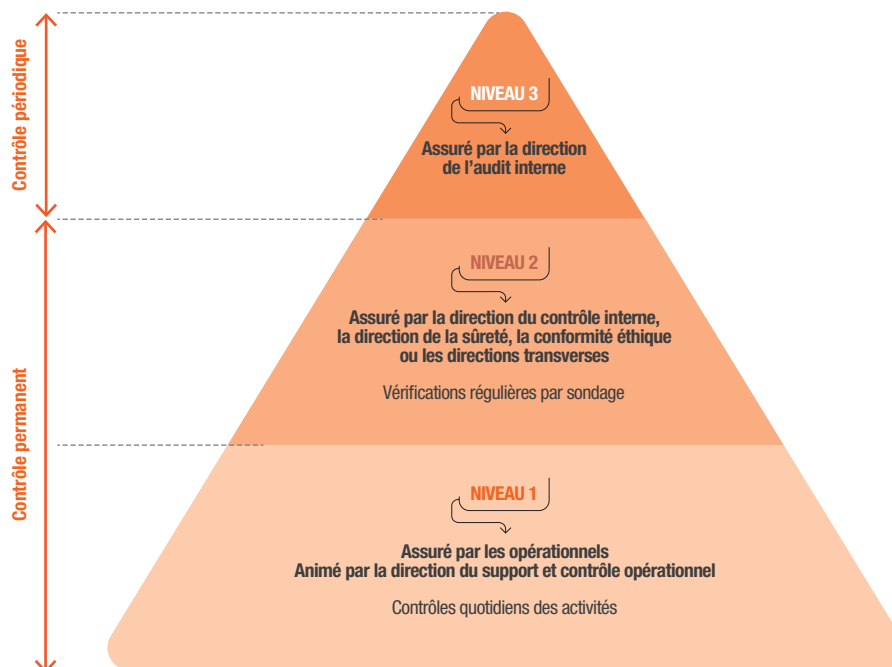
Organisation de la gestion des risques

Le Groupe a repensé globalement son modèle de contrôle et de gestion des risques afin de l'adapter aux évolutions du modèle d'affaires et de son environnement.

Rattachée au secrétariat général du Groupe, une direction des risques a été créée, en janvier 2023, afin d'assurer une coordination renforcée des actions du support et contrôle opérationnel mais également du contrôle interne, de l'audit interne, de la conformité éthique et de la sûreté, quatre périmètres qu'elle encadre.

Organisée selon le modèle des trois lignes de défense, cette nouvelle organisation a été partagée avec les différents organes de gouvernance, comité exécutif, comité d'audit, ainsi qu'avec les différents comités de direction. Elle fait l'objet d'une présentation à chaque nouveau membre du comité exécutif et du Leadership Group (top 200), dans le cadre de leur intégration.

Les rôles et les responsabilités ont été clarifiés sur les trois lignes de maîtrise en ayant pour vocation de diffuser largement la culture de gestion des risques dans le Groupe. Les actions des trois lignes sont coordonnées via des comités des risques tenus sur une fréquence bimensuelle.



Niveau 1 : une première ligne de maîtrise

La direction du support et contrôle opérationnel pilote une organisation de contrôle opérationnel dont la vocation est d'accompagner le management dans les contrôles courants des activités (détection, renforcement, formation).

Niveau 2 : une deuxième ligne de maîtrise

La direction du contrôle interne est structurée dans l'objectif d'aider le management à identifier les risques inhérents à leurs activités et à s'assurer de l'existence des contrôles adaptés à la couverture de ces risques (cartographie, structuration des processus & procédures, reporting).

Son action, coordonnée avec les directions partenaires (contrôle & support opérationnel, sûreté et audit interne) permet un management des risques efficace.

La direction de la sûreté, dont les objectifs, au niveau du Groupe, sont l'harmonisation des procédures, la réduction des risques sur les biens et les personnes et l'optimisation des coûts de sécurité en favorisant les synergies et la sensibilisation du personnel dans les différentes enseignes. Le réseau des directeurs Sécurité pays s'appuie également sur cet ensemble de règles et bonnes pratiques.

La direction de la sûreté pilote également le dispositif de lutte contre la fraude, via une structure dédiée à la prévention, la détection et la résolution des cas de fraudes internes et externes.

La conformité éthique. Le service Éthique a pour mission de déployer et faire vivre un dispositif qui permet à chaque collaborateur d'être sensibilisé sur les valeurs et règles du Groupe en matière de prévention du risque de corruption, et ce, en conformité avec les obligations liées à la loi Sapin 2. Dans ce cadre, il est notamment chargé d'accompagner le Groupe sur les dispositifs suivants :

- Code de conduite des affaires ;
- charte de prévention des conflits d'intérêts ;
- charte cadeaux et avantages ;
- ligne d'alerte éthique.

Les directions transverses :

- la direction juridique Groupe conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires juridiques significatives ainsi que sur les risques assurables à intégrer dans les états financiers du Groupe ;
- la direction fiscale Groupe conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires fiscales significatives ;
- la direction des opérations financières Groupe s'assure de la mise en œuvre et du respect des procédures de reporting et d'établissement des comptes consolidés ;
- la direction des ressources humaines Groupe conseille et veille à la conformité des pratiques internes aux lois et aux réglementations relevant du droit social ;

- la direction RSE conseille et assiste les directions opérationnelles et filiales sur les actions à mettre en œuvre en matière de responsabilité sociétale et environnementale, et de respect du devoir de vigilance ;
- la direction déléguée à la protection des données a la charge du pilotage de la conformité des traitements de données personnelles des clients et salariés dans le Groupe.

Niveau 3 : une troisième ligne de maîtrise

L'audit interne est une fonction indépendante qui reporte à la direction générale et au comité d'audit du Groupe. Elle agit dans le cadre d'un plan d'audit établi annuellement sur la base d'une évaluation des risques et validé par ce même comité.

Le comité d'audit examine, une fois par an, la cartographie des risques préparée par la direction du contrôle interne et validée par la direction générale du Groupe. Le comité d'audit suit l'avancée des plans d'action dédiés sur les risques majeurs au travers de présentations dédiées portées par les sponsors des différents risques.

La direction de l'audit interne a également renforcé son organisation, en 2023, pour étendre son action sur les enjeux opérationnels, IT et Corporate.

Ses travaux permettent d'évaluer et de renforcer l'efficacité des dispositifs de gestion des risques.

L'organisation au niveau des 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, dans le pays, et mettent en œuvre l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle ;
- les directions Supports fonctionnelles, dans leur rôle de garant et moteur de progrès, peuvent être amenées à identifier des risques et proposer un plan d'action à la ligne hiérarchique en vue de les maîtriser.

Ainsi, chaque pays dispose d'un référent Risque, qui anime le dispositif de gestion des risques au sein de son périmètre, en lien avec les trois lignes de maîtrise présentes au niveau du Groupe.

5.1.2 / Un dispositif de contrôle interne mature

La définition et les objectifs du 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, financière ou de conformité aux lois et réglementations ;
- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.

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.

L'organisation

L'organisation du contrôle interne repose sur des acteurs, tout le long de la chaîne de responsabilités, 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.

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.

Les limites du contrôle interne

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

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

L'environnement de contrôle interne du Groupe

Cet environnement s'articule autour des principes et valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous les collaborateurs qui sont présentés dans des codes et chartes internes. Il s'appuie sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication des collaborateurs.

Les principes et valeurs

- **Le Code de conduite des affaires** a été mis à jour en 2021. Il a pour objectif de réaffirmer les principes fondamentaux qui doivent régir les comportements de tous dans leur cadre professionnel, à titre individuel comme collectif. Ces principes sont réaffirmés à travers le respect de la personne, le respect des biens de l'entreprise, le respect des règles du commerce ainsi qu'à travers les engagements du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale.
- **Une « charte cadeaux et avantages »**, mise à jour en 2021, rappelle les règles internes du Groupe en termes d'acceptation des cadeaux et invitations. Son objectif est d'aider de manière pédagogique les collaborateurs à se positionner plus aisément par rapport aux cadeaux et sollicitations diverses en provenance des fournisseurs, des tiers et des partenaires.
- **Une « charte de prévention des conflits d'intérêts »**, créée en 2021, a vocation à sensibiliser en matière de conflits d'intérêts. Elle a pour but d'aider les collaborateurs à les éviter et à connaître la conduite à tenir lorsqu'ils y sont confrontés. Pour le leadership et les collaborateurs exposés, elle est couplée à une déclaration de non-conflit d'intérêts annuelle. Au travers du processus lié à cette déclaration, plus de 1 500 personnes ont été formées au conflit d'intérêts au cours de l'année 2023. Toutes les situations de conflits d'intérêts qui sont déclarées sont revues par l'audit interne, et au besoin, des mesures sont prises pour les éviter. Cette démarche présente un double objectif de pédagogie et de protection.

- **La « ligne d'alerte éthique »** permet de signaler les comportements contraires au référentiel éthique et toute situation ou fait grave constatés dans l'entreprise ou chez les partenaires/fournisseurs, en toute confiance et confidentialité, sur une plateforme externalisée, d'alerte éthique. Le dispositif existant a été mis en conformité avec les exigences de la loi Wasserman en fin d'année 2022.
- Les valeurs clés fédératrices de Fnac Darty sont le respect, la loyauté et la transparence. Ces valeurs fondatrices ont été reprises dans le Code de conduite des affaires mis à jour.
- **Une charte de déontologie boursière**, mise à jour en 2019, conforme aux instructions de l'AMF, définit les obligations incombant aux personnes détentrices d'informations privilégiées, et institue un comité Informations privilégiées chargé d'évaluer le caractère potentiellement privilégié d'une information.
- **Une charte de bon usage du système d'information** est mise à jour tous les ans et permet notamment de sensibiliser et responsabiliser les collaborateurs Fnac Darty, aux droits et devoirs qui leur incombent.

Ces codes et chartes ont été validés par le comité exécutif du Groupe. Ils sont disponibles sur les sites intranet des enseignes du Groupe afin que chaque collaborateur puisse s'y référer.

La politique de ressources humaines

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

- Compte tenu de la taille du Groupe, de l'importance de ses effectifs, de la diversité de ses domaines d'activité et de la dispersion géographique de ses différentes entités, **des délégations de pouvoirs et de responsabilités** sont nécessaires au fonctionnement optimal de l'entreprise. Dans les domaines de responsabilités dont ils ont la charge, il est attribué aux titulaires de telles délégations tous les pouvoirs et moyens nécessaires à l'exécution de leurs fonctions ainsi qu'au respect et à l'application de la réglementation en vigueur. Des fiches de poste existent pour les principales fonctions, qui 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 (managériales et métiers) pour le Groupe permettent la mise en place progressive d'un système commun de gestion des compétences.
- **Les formations**, inscrites dans des plans annuels, sont orientées vers une maîtrise des métiers alliant le savoir-faire spécifique, le management et les formations obligatoires et réglementaires. Elles sont dispensées à la prise de poste, et tout au long de la carrière pour assurer le développement individuel et le respect des règles essentielles de sécurité et conformité.

- L'ensemble des cadres et employés du Groupe bénéficient d'un **entretien annuel d'évaluation de la performance et des compétences** et d'un **entretien professionnel** qui permet la prise en considération des besoins de formation et des attentes en matière d'évolution de carrière. Les cadres dirigeants sont suivis par la direction des ressources humaines du Groupe (recrutement, mobilité internationale, gestion des carrières et formation). Des plans de succession sont en place pour les principales fonctions d'encadrement du Groupe.
- Les salariés sont sollicités tous les mois sur des thématiques variées pour **donner leur opinion** en répondant à trois questions. Ils peuvent également via ce format s'exprimer en toute liberté sur leurs attentes, ce qui permet la mise en place rapide de plans d'action concrets. Des comités de suivi ont été mis en place à cet effet.
- **Les politiques de rémunération** sont gérées et contrôlées par la direction des ressources humaines du Groupe pour les principales fonctions d'encadrement et laissées à l'initiative des pays pour les autres fonctions mais dans le respect des grandes orientations définies.

Organes et surveillance du dispositif de contrôle interne

Le conseil d'administration contribue par la compétence de ses membres à l'environnement général de contrôle. Il est régulièrement tenu informé des méthodologies de contrôle interne et de gestion des risques majeurs dont il rend compte dans son rapport d'activité. Le conseil d'administration s'appuie notamment sur les travaux réalisés par les trois comités ci-dessous :

- **le comité d'audit** dont la composition, les attributions et le fonctionnement sont décrits dans le chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise » du présent Document d'enregistrement universel ;
- **le comité des nominations et des rémunérations** dont la composition, les attributions et le fonctionnement sont décrits dans le chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise » du présent Document d'enregistrement universel ;
- **le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale** a notamment pour compétence, conformément à son règlement, d'« examiner les principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, environnementale et sociétale ». Il pilote également les risques associés au devoir de vigilance.

La direction générale du Groupe s'appuie sur les travaux réalisés par les comités ci-dessous pour piloter les enjeux de conformité et de gestion des risques :

- **le comité éthique du Groupe**, présidé par la secrétaire générale, dont les membres permanents sont la directrice des ressources humaines, la directrice juridique, le directeur de la sûreté, le directeur des risques, la directrice de la RSE et la DPO a été mis en place en janvier 2018. Il se réunit deux fois par an.

Ce comité a pour missions principales notamment de veiller à la mise à jour opportune du référentiel des codes, chartes et politiques du Groupe, de suivre l'efficacité des plans de réduction des risques concernant les cartographies spécifiques liées aux risques de corruption, au devoir de vigilance, à la protection des données et de rendre compte annuellement de ses travaux notamment auprès du comité exécutif ;

- **le comité éthique** restreint du Groupe, présidé par la secrétaire générale et dont les membres permanents sont la DRH, la directrice juridique, le directeur Sûreté, le directeur des risques, a été mis en place en juillet 2020. Ce comité a pour mission principale de veiller au suivi et à la gestion des signalements effectués via la ligne d'alerte éthique et de conformité. Il se réunit autant que de besoin ;
- **les comités RSE du Groupe (France et International)**, composés d'un sponsor du comité exécutif (secrétaire générale du Groupe), de la directrice RSE et des référents métiers ou filiales/pays, se réunissent une fois par trimestre. Ils pilotent les risques RSE et suivent le déploiement des feuilles de route de chaque direction, filiales et pays sur le sujet ;
- **le comité climat**, mis en place en 2019, se réunit une fois par trimestre et est composé de trois sponsors du comité exécutif (secrétaire générale du Groupe, directeur des services et des opérations, directeur commercial), des directeurs des achats indirects, de la RSE, de la logistique, du transport national, de la politique services et du SAV. Il est en charge du déploiement et du respect de la feuille de route climat du Groupe et pilote les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- **le comité RGPD** a été mis en place en 2017 afin de piloter la mise en conformité et le respect du Règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD-GDPR) au 25 mai 2018. Ce comité est animé par la déléguée à la protection des données personnelles (DPO) qui a été désignée par le Groupe pour la France, et qui coordonne des DPO désignés dans les pays. Les principaux objectifs de ce comité, qui se réunit tous les trois mois en présence des référents RGPD de chaque grande direction, sont présentés dans le chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel et notamment dans son paragraphe 2.5.3 « Usage et protection des données personnelles, cybersécurité » ;
- **le comité des risques assurables du Groupe**, créé en 2019, a pour compétence la validation, l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité du dispositif de gestion des risques en place permettant notamment la réduction des risques nets. Ce comité échange a minima une fois par trimestre, et est présidé par la secrétaire générale du Groupe et les membres permanents sont : la directrice juridique, le directeur du contrôle financier, le directeur de la sûreté, le directeur des risques, le directeur du contrôle interne et la responsable Assurances.

La direction du contrôle interne a la charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers notamment l'exercice annuel des cartographies des risques et du suivi des plans d'action et assure également l'administration centrale et l'analyse du contrôle interne en application de la loi de sécurité financière et du cadre de référence de l'AMF.

Les campagnes d'auto-évaluation sont déployées annuellement. Il est demandé aux acteurs, en charge d'appliquer le dispositif de contrôle interne, d'auto-évaluer leur niveau atteint au travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités.

Ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne dont ils ont la charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble des activités et aux opérationnels de se mettre à jour des meilleures pratiques. Ils permettent de lancer des plans d'action d'amélioration sur la base des résultats obtenus.

La direction de l'audit interne Groupe concourt à travers ses missions à l'évaluation du dispositif de contrôle interne et formule des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement. La direction de l'audit interne Groupe rend compte à la direction générale et au comité d'audit des principaux résultats de ses évaluations.

Les commissaires aux comptes prennent connaissance des éléments de contrôle interne pertinents pour l'audit afin de prendre en considération les facteurs pouvant engendrer des risques d'anomalies significatives dans les comptes et non dans le but de formuler une opinion sur l'efficacité du contrôle interne.

Au moment qu'ils jugent approprié, les commissaires aux comptes communiquent à la direction, au niveau de responsabilité approprié ainsi qu'aux organes mentionnés à l'article L. 823-15 du Code de commerce, par écrit, les faiblesses du contrôle interne identifiées au cours de l'audit qu'ils estiment d'une importance suffisante pour mériter son attention, sauf s'ils considèrent cette démarche inappropriée en la circonstance.

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

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.

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.

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.

Les normes comptables et de gestion

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 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 de l'information financière et comptable

La production et l'analyse de l'information financière et comptable s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion telles que :

- **le plan à moyen terme**, qui mesure les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Il sert également à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes Unités Génératrices de Trésorerie ;
- **le budget annuel**, qui se construit sur la base d'échanges entre les directions opérationnelles et les directions générales pays et Groupe : ce budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'actions opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;
- le budget annuel est actualisé au moins deux fois par an afin d'apprécier si les objectifs budgétaires ont été atteints et, le cas échéant, de les réviser en tenant compte des réalisations à date et de l'évolution de l'environnement interne et externe. De plus, **un rolling forecast mensuel** est formalisé dans le cadre de l'actualisation de la mensualisation du budget ; ainsi les entités communiquent leurs prévisions de résultat et cash-flow révisées mensuellement sur leur estimation de l'activité ;

- **le reporting**, qui a lieu tous les mois sur la base d'une clôture des résultats mensuels effectuée par toutes les entités dépendantes du Groupe, permet une remontée rapide des informations financières et un suivi régulier de la performance des opérations. La direction des opérations financières, en s'appuyant sur les contrôles délégués aux directeurs financiers des pays ou filiales, veille à sa cohérence, sa fiabilité et au respect des traitements comptables appliqués.

Le Directeur Général du Groupe, le directeur financier Groupe, les Directeurs Généraux de zones, pays ou filiales se réunissent régulièrement avec les managers des différentes activités afin d'apprécier l'évolution de l'activité, sur la base d'éléments financiers et opérationnels.

la direction des opérations financières s'assure, de manière régulière pour les clôtures semestrielles et annuelles, des engagements hors bilan des entités juridiques consolidées, notamment dans le cours du processus de consolidation statutaire dans le cadre duquel elles sont tenues de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

La consolidation des comptes

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

La direction des opérations financières anime le processus de consolidation.

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.

- Enseigne FNAC : les données de gestion financière et de comptabilité sont gérées avec un seul et même système d'information SAP dans toutes les activités afin de garantir une cohérence pour le traitement, la comparaison et le contrôle des informations comptables et financières.

- Enseignes Darty/Vanden Borre : les données de gestion financière et de comptabilité sont gérées avec un système d'information SAP différent de celui de Fnac pour Darty et avec un logiciel développé en interne pour Vanden Borre (Darty Belgique).
- Les données de reporting financier, de construction et suivi budgétaire sont gérées avec un seul et même système d'information dans toutes les activités du Groupe. Cet outil SAP BPC est interfacé avec les différents systèmes d'information comptable.
- Les données de consolidation sont collectées dans un outil unique de consolidation BPC Consolidation, interfacé avec le système SAP BPC du reporting consolidé Fnac Darty.

Afin de renforcer le contrôle interne des systèmes, la direction E-commerce et Digital, avec le support de la direction du contrôle interne 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.

La communication financière

La direction Relations investisseurs et Communication financière, rattachée au directeur financier du Groupe, est responsable de la préparation d'un calendrier précis de diffusion aux marchés financiers d'une information à jour sur les activités du Groupe.

Ce calendrier est en adéquation avec les exigences des autorités de marché. Les responsables vérifient, avec le support de la direction juridique, que la communication est effectuée dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements dont ils assurent une veille permanente.

Toute information significative communiquée à la communauté financière reflète avec sincérité et transparence la situation de l'activité du Groupe et est effectuée dans le respect du principe d'égalité d'information entre les actionnaires.

Les commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission permanente, les commissaires aux comptes auditent les comptes et états, annuels et semestriels, des entités consolidées. L'établissement des comptes consolidés annuels du Groupe est réalisé par la direction des opérations financières sous la responsabilité du directeur financier du Groupe après validation par les directions financières des entités. Le Directeur Général et le directeur financier et du Groupe certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés en signant une lettre d'affirmation adressée aux commissaires aux comptes.

5.2 / Assurances

Politique de gestion des risques assurables

La politique de gestion des risques assurables est pilotée par la direction juridique du Groupe, en étroite collaboration avec les autres directions du Groupe.

Un travail d'identification, d'évaluation et de prévention des risques est effectué par les directions concernées, en amont du transfert des risques résiduels aux assureurs. Plus particulièrement, la politique de gestion des risques assurables consiste à :

- identifier les risques et les différents scénarios de sinistres possibles (sinistre maximum possible et sinistre raisonnablement escomptable) ;
- évaluer l'impact des risques identifiés, notamment l'impact financier en cas de réalisation du sinistre ;
- définir des plans de traitement des risques et mettre en œuvre les mesures de prévention adéquates ;
- arbitrer entre la conservation de certains risques et leur transfert au marché des assurances.

Cette analyse permet au Groupe de déterminer ses besoins en assurance et de protéger au mieux les personnes et les biens.

Sur cette base, la direction juridique du Groupe négocie avec les assureurs reconnus du marché les couvertures d'assurance les plus adaptées aux risques du Groupe.

Politique de prévention des risques assurables

Le Groupe continue à mettre en place et développer des mesures de prévention pour améliorer ses risques assurables afin de réduire la probabilité de réalisation de certains sinistres et/ou leur intensité quand ils se produisent.

Le comité assurance Fnac Darty regroupe plusieurs directions impliquées dans la gestion des risques. Son rôle est d'améliorer l'efficacité du dispositif de gestion des risques assurables, et a notamment pour mission de mettre en place et d'informer sur les actions de prévention et de traitement des risques, et d'en assurer le suivi.

Politique de transfert des risques assurables

Le Groupe mène une politique de transfert de ses risques significatifs aux compagnies d'assurances. Les risques de fréquences à faible intensité et bien maîtrisés restent supportés par le Groupe.

Le Groupe veille à maintenir une stratégie qui lui permet de dégager une valeur de l'assurance positive en cherchant le meilleur équilibre entre la couverture du risque, les franchises et la prime. Cette appréciation est faite avec le comité assurance, les courtiers et les conseils en tant que professionnels de l'assurance.

Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance, ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance. Les besoins en assurance du Groupe sont revus régulièrement par le comité assurance qui

s'appuie notamment sur la cartographie des risques assurables, afin de vérifier leur adéquation avec l'évolution des activités du Groupe et du marché de l'assurance.

Les principaux programmes d'assurances souscrits par le Groupe couvrent l'ensemble de ses filiales et sont complétés, le cas échéant, par des dispositifs locaux spécifiques dans le respect des réglementations des différents pays dans lesquels il est implanté.

Le Groupe reste vigilant sur la communication des informations relatives à ses programmes d'assurance, la divulgation de certaines informations pouvant lui être préjudiciable dans les négociations contractuelles ou en cas de sinistre.

Il est important de souligner que le marché de l'assurance est dynamique et est susceptible de connaître des changements, pouvant induire en conséquence un ajustement des politiques des assureurs et des programmes d'assurance. À titre indicatif, le Groupe a souscrit des polices d'assurance pour couvrir les risques de dommages aux biens et pertes d'exploitation, de responsabilité civile et des polices d'assurance obligatoires notamment en Flotte Automobile :

- **dommages aux biens et pertes d'exploitation** : cette police assure le Groupe notamment contre les dommages résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, de vols, d'événements naturels et contre les pertes d'exploitation consécutives à ces dommages.

La mise en place de cette couverture d'assurance résulte de la politique de gestion des risques assurables, fondée sur la détermination, par site et par société concernée, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, des risques que le Groupe souhaite transférer au marché de l'assurance ;

- **responsabilité civile** : afin de couvrir les risques d'exploitation ou les risques après livraison ou prestations, le Groupe a souscrit une police d'assurance de Responsabilité civile. Cette police lui permet de couvrir les conséquences pécuniaires qui pourraient résulter d'un dommage corporel ou matériel dont il est responsable, et qui peuvent être causés aux tiers du fait de l'activité de l'ensemble de ses filiales ou des produits vendus ;
- **flotte automobile** : cette police d'assurance obligatoire couvre la flotte automobile du Groupe, contre les risques de responsabilité et de dommages pouvant survenir lors de la circulation des véhicules.

Les montants des garanties sont définis par les différentes politiques décrites précédemment en tenant compte des risques financiers et des conditions de couverture disponibles sur le marché des assurances. Un arbitrage est effectué entre les garanties d'assurance et les conditions tarifaires proposées.

Conformément aux pratiques, aux conditions et aux contraintes du marché, les polices d'assurance décrites comprennent des exclusions de garanties, des limitations et des franchises. Ces couvertures évoluent en fonction de l'évolution des activités du Groupe et en fonction de l'état du marché lors des renouvellements.

5.3 / Facteurs de risques

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en constante évolution et, par conséquent, est exposé à des risques tant exogènes qu'endogènes dans le cadre du développement de ses activités en lien avec son plan stratégique.

Les facteurs de risque présentés dans ce chapitre sont, à la date du présent Document d'enregistrement universel, ceux dont le Groupe estime que la réalisation éventuelle pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière, son patrimoine, sa capacité à réaliser ses objectifs, son image et sa réputation.

De manière générale, le Groupe a mis en place un dispositif permettant d'anticiper et de maîtriser les risques identifiés. Il est mis à jour périodiquement afin de prendre en compte les évolutions réglementaires, législatives, économiques, sociétales, géopolitiques et concurrentielles. La description détaillée de la gestion de ces risques est présentée en début de chapitre.

Les facteurs de risque sont présentés en trois grandes catégories en fonction de leur nature, les risques les plus matériels étant présentés en premier. La cartographie ci-dessous classe ces facteurs de risque selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence et reflète ainsi l'exposition du Groupe, après prise en compte des mesures de maîtrise mises en œuvre.

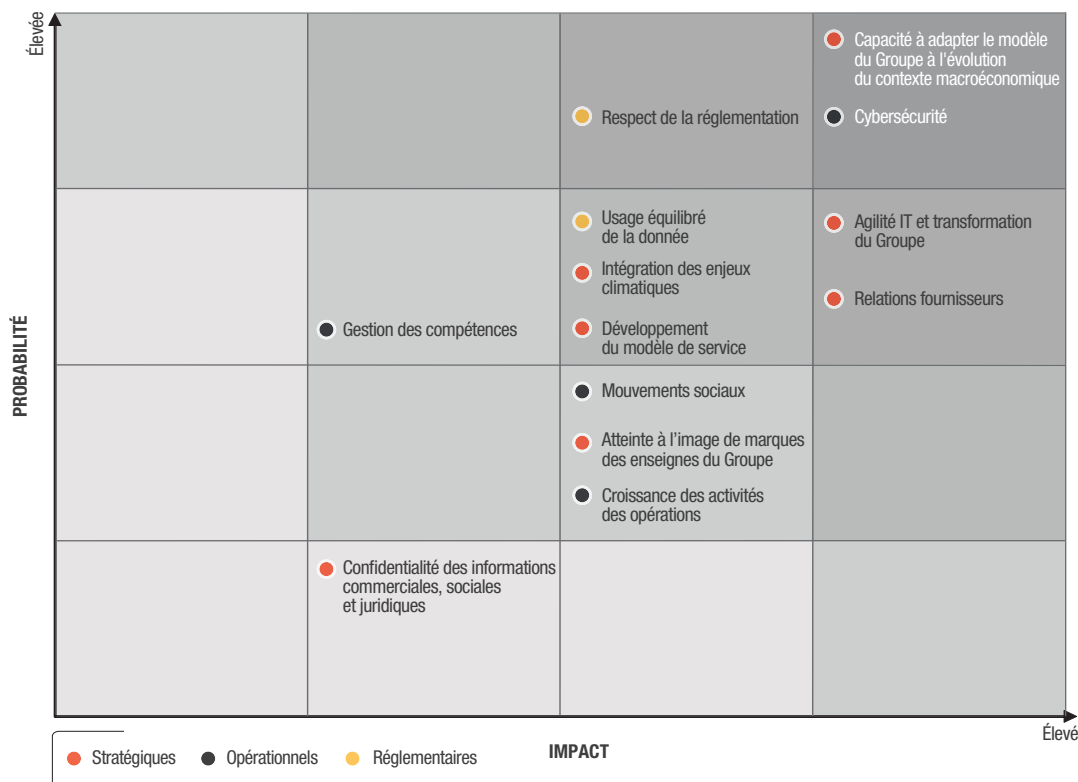
L'impact des risques identifiés est évalué selon une grille multicritère définie au niveau du Groupe et partagée avec les pays et filiales. Les critères d'analyse incluent, comme un tout indissociable, des critères financiers, réputationnels, juridiques et sociaux.

La cartographie des risques a été construite avec les membres du comité exécutif, sur la base des cartographies des risques des différents métiers et filiales, et approuvée lors du comité d'audit du mois de décembre 2023.

Principaux risques identifiés auxquels le Groupe estime être exposé

Typologie	Description	Page
● Risques stratégiques	Capacité à adapter le modèle du Groupe à l'évolution du contexte macroéconomique	348
	Agilité IT et transformation du Groupe	349
	Relations fournisseurs	350
	Intégration des enjeux climatiques	351
	Développement du modèle de service	352
	Atteinte à l'image de marque des enseignes du Groupe	353
	Confidentialité des informations commerciales, sociales et juridiques	354
● Risques opérationnels	Cybersécurité	355
	Mouvements sociaux	356
	Croissance des activités des opérations	357
	Gestion des compétences	358
● Risques réglementaires	Respect de la réglementation	359
	Usage équilibré de la donnée	360
Risques financiers	Risque de liquidité	361
	Plan de pension	362

Évaluation des risques du Groupe en fonction de leur probabilité d'occurrence et impact



5.3.1 / Risques stratégiques

Fnac Darty clôture la troisième année de son plan stratégique Everyday dans un contexte économique inflationniste et au sein d'un marché impacté par les arbitrages de consommation des ménages. Ainsi, le Groupe veille à équilibrer ses dépenses et investissements afin de préserver la rentabilité de son modèle économique et porte une attention particulière aux évolutions et

perspectives. Il poursuit, en parallèle, la transformation de son modèle omnicanal ainsi que l'adaptation de son organisation, de ses systèmes d'information et moyens opérationnels. L'offre de produits et de services doit également continuer à s'adapter pour mieux répondre à l'évolution des modes de consommation.

5.3.1.1 / Capacité à adapter le modèle du Groupe à l'évolution du contexte macroéconomique

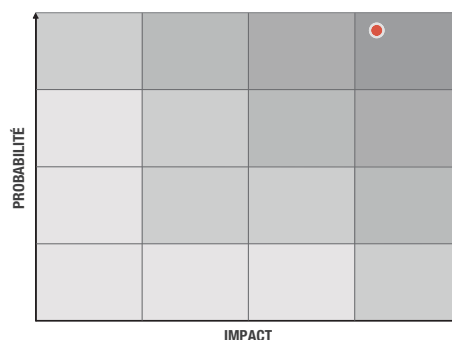
Descriptif du risque

Fnac Darty évolue dans le secteur de la distribution spécialisée, secteur très concurrentiel et avec des marges peu élevées.

Les pressions inflationnistes sur les structures de coûts (frais de personnel, transports, loyers, énergie, etc.) associées à des niveaux de croissance réduits sur les deux dernières années peuvent mettre sous tension le résultat du Groupe, qui reste toutefois engagé dans une recherche permanente d'économies.

Dans un contexte de hausse du coût du financement et de baisse du résultat, le Groupe pourrait ne pas réussir à adapter son niveau d'endettement, faisant apparaître un risque de liquidité.

Impacts potentiels sur le Groupe



L'incapacité à adapter le modèle économique pourrait entraîner des risques de rentabilité et de liquidité.

Gestion du risque

La culture de la performance est au cœur de la stratégie du Groupe, afin que tous les métiers et entités contribuent à la recherche d'économies tout en maintenant l'efficacité opérationnelle, en place depuis plusieurs années.

Une gouvernance et des plans d'action d'accompagnement des équipes sont identifiés, notamment à travers une organisation matricielle qui permet les prises de décisions sans dégrader le rythme de développement du Groupe et avec une attention particulière sur les éventuels impacts sociaux dans les organisations. Le pilotage des plans de performance est suivi mensuellement au niveau du comité exécutif.

Enfin des réflexions stratégiques, en vue d'adapter la structure du bilan et de garantir la liquidité du Groupe à long terme, ont été présentées en comité stratégique en novembre 2023.

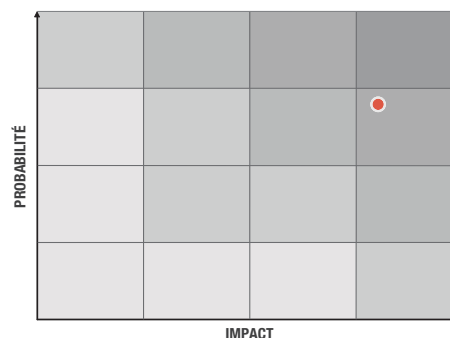
5.3.1.2 / Agilité IT et transformation du Groupe

Descriptif du risque

L'ambition de Fnac Darty à travers son plan stratégique et la multiplication des axes de croissance (plateformes web, Marketplace, services, franchises, partenariats...) l'obligent à investir significativement et à réussir un plan de transformation de ses systèmes d'information de manière extrêmement rapide.

En effet, certaines applications utilisées par le Groupe doivent être remises à jour pour améliorer l'expérience clients et renforcer la continuité des opérations dans les fortes périodes d'activité. Il existe un manque d'homogénéité de ces applications utilisées par les différentes entités du Groupe, lié à son histoire.

Impacts potentiels sur le Groupe



Le Groupe pourrait ne pas réussir à effectuer cette transformation tant du point de vue de sa capacité que de sa vitesse d'exécution.

Gestion du risque

Le schéma directeur informatique définit une trajectoire de traitement de l'obsolescence du cadre technique sur cinq ans (2023-2027). Il est piloté avec un sponsoring au niveau du comité exécutif en lien resserré avec les métiers.

Les mesures principales sont :

- le suivi trimestriel, par le comité exécutif, des enjeux clés et des enveloppes d'investissement IT digitaux ;
- le renforcement de l'efficacité des mises en production de la *digital factory* (organisation mixte IT et métier) ;
- le renforcement du dispositif de continuité de service sur les applications les plus critiques en place ;
- la mise en place d'une trajectoire Cloud pour supporter plus rapidement les nouveaux business stratégiques ;
- le bilan annuel sur le patrimoine applicatif et la mise à jour régulière du schéma directeur ;
- l'internalisation des ressources informatiques clés permettant une maîtrise dans le temps des composants cœurs business et facilitant la réussite du plan de convergence des systèmes d'information entre Fnac et Darty ; et plus globalement un ensemble d'action de formation, de modernisation Tech de la filière et de construction de référentiels salaires, avantages, parcours permettant de gérer au mieux les talents.

5.3.1.3 / Relations fournisseurs

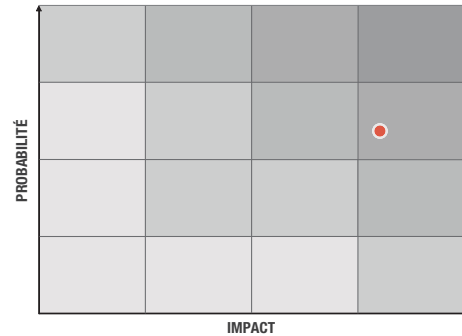
Descriptif du risque

Le Groupe offre une large gamme de produits et s'approvisionne auprès de nombreux fournisseurs. En France cependant, environ 70 % des achats 2023 sont effectués auprès des vingt-cinq premiers fournisseurs.

Une grande partie des opérations du Groupe dépend de sa capacité à négocier de bonnes conditions commerciales et à maintenir des contrats et des relations d'affaires à long terme avec ses fournisseurs, en particulier ceux dont les produits ne sont pas substituables auprès de la clientèle.

Par ailleurs, la volonté des marques mondiales de développer le *Direct to consumer* (désintermédiation) ainsi que la remontée des centres de décisions au niveau européen pourraient entraîner une dépriorisation du Groupe dans leurs allocations budgétaires.

Impacts potentiels sur le Groupe



Une dégradation des relations des enseignes avec ses principaux fournisseurs, un durcissement des conditions exigées par ces derniers, le non-renouvellement ou la résiliation anticipée des principaux contrats pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'image, les activités, les résultats et les perspectives du Groupe.

Gestion du risque

La politique commerciale du Groupe vise à développer, dans le cadre de partenariats stratégiques, les fournisseurs, partenaires et prestataires référents de ses principaux marchés :

- l'alignement de ses intérêts et ceux des fournisseurs autour de la stratégie de valeur avec ses opportunités et ses contraintes (*channel management*, exclusivités, valeurs autour de la durabilité, etc.) par la conclusion de partenariats qui définissent l'intégralité de la relation (achats, communication, démonstration, merchandising...);
- la répartition du risque sur le portefeuille de fournisseurs ;
- la réalisation de la négociation annuelle valorisant les perspectives de croissance à leur juste niveau ;
- l'évolution des services proposés à ses fournisseurs : fourniture de data (SAV, Labo Fnac, stocks, clients, parcours), expérience client Web (*livestreams*, chat, SEA, etc.), MyRetailink, réparation, seconde vie ;
- le renforcement du rôle des services dans la négociation marchandise, en particulier autour des abonnements et des solutions de financement.

5.3.1.4 / Intégration des enjeux climatiques

Descriptif du risque

Depuis plusieurs années, raison d'être et plan stratégique du Groupe intègrent les enjeux environnementaux les plus matériels.

Cependant, les pouvoirs publics renforcent le dispositif législatif pour contraindre les entreprises à diminuer leurs impacts sur le climat, notamment les impacts liés aux transports, à l'énergie, aux déchets et aux biens de consommation. La part de consommateurs qui cherchent à mieux consommer, voire à consommer moins, est en progression constante. Les jeunes actifs mais également les salariés du Groupe sont de plus en plus attentifs aux enjeux climatiques, et de nombreux investisseurs s'engagent auprès des entreprises les mieux notées par les agences de notation extra-financière.

Le Groupe doit :

- intégrer au cœur des arbitrages et dans sa planification financière, la dimension climat attendue par ses clients, salariés et investisseurs ;
- assurer sa conformité avec les nouvelles réglementations liées au climat et anticiper les futures évolutions du cadre réglementaire ;
- se préparer aux impacts du changement climatique et être en mesure d'identifier les principaux risques physiques susceptibles d'affecter ses opérations et sa chaîne de valeur, et d'évaluer son niveau de résilience face à ces aléas.

La description précise des risques identifiés par le Groupe est présentée au chapitre 2, section 2.3.1.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Gestion du risque

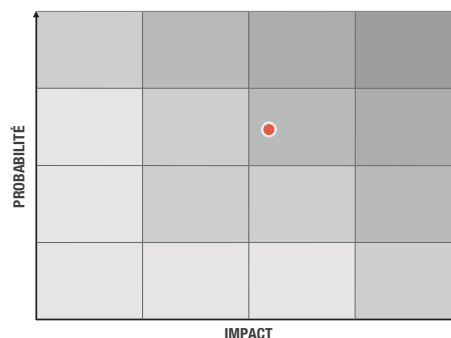
Au-delà des risques, Fnac Darty considère que la prise en compte des enjeux climatiques dans son modèle d'affaires représente une opportunité de valoriser les actifs forts et historiques des marques qui constituent le Groupe (image responsable, service après-vente, laboratoire technique, expertise vendeurs, maillage magasins...). En intégrant l'objectif de durabilité au cœur de son plan stratégique, le Groupe marque sa volonté de se positionner comme acteur de référence de la distribution responsable et durable.

Quatre leviers forts sont activés :

- dans un contexte d'hyperchoix et de surconsommation, l'ambition de « s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable » guide l'entreprise dans ses choix stratégiques, dans ses actions et arbitrages au quotidien ;
- une gouvernance dédiée au travers de trois comités (cf. chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel). Spécifiquement, le comité climat pilote l'objectif de réduction de 50 % des émissions de CO₂ d'ici 2030 ;
- identification et évaluation de ses risques et opportunités liés au climat : une mesure de l'exposition du Groupe aux risques climatiques extrêmes a été réalisée en 2022. D'autres mesures d'impact sur la biodiversité ont été réalisées ;
- le développement de services et de conseil en faveur d'une économie circulaire : lancement du « score de durabilité » et du label « Choix Durable », du contrat de maintenance par abonnement Darty Max, d'une plateforme d'entraide à la réparation, du développement des activités seconde vie.

La gestion de ce risque, la gouvernance, la stratégie de décarbonation, les objectifs et l'ensemble des actions menées pour répondre à ce risque sont détaillés au chapitre 2, section 2.2 « Favoriser une consommation durable et un choix éclairé » et section 2.3 « Réduire les impacts du Groupe sur le climat et la biodiversité » du présent Document d'enregistrement universel.

Impacts potentiels sur le Groupe



Ne pas intégrer ces enjeux climatiques, dans sa stratégie exposerait le Groupe à de multiples risques réputationnels, commerciaux, d'attractivité financière et in fine d'exploitation (événements extrêmes non anticipés).

5.3.1.5 / Développement du modèle de service

Descriptif du risque

Le développement significatif du modèle de service au sein de Fnac Darty impose des adaptations rapides au sein de l'organisation. Le Groupe doit développer les systèmes d'information adéquats, aligner ses processus internes, former et adapter ses équipes techniques et de vente. Afin d'assurer, dans le temps, la rentabilité attendue de ce modèle, il est indispensable d'assurer la qualité de service promise au client et il est aussi nécessaire de développer un pilotage efficace de l'activité. Le Groupe doit également renforcer les contrôles permettant de se prémunir des différents risques inhérents à ces activités.

Impacts potentiels sur le Groupe



Cinq catégories de risques : commerciaux, réputationnels, réglementaires, opérationnels et financiers pourraient impacter le Groupe.

Gestion du risque

Le Groupe s'appuie sur son propre écosystème et sur les partenariats afin de rendre ses services accessibles au plus grand nombre de clients. Une équipe dédiée à l'accompagnement des magasins dans l'animation commerciale autour de la vente de services est en place.

Le Groupe s'organise pour se doter des bonnes compétences de gestion des abonnements et de pilotage de sa rentabilité (churn, NPS, incidents de paiement).

Le Groupe recrute et forme plus de 500 techniciens à horizon du plan afin de se mettre en capacité de répondre aux demandes de réparation des clients associées au développement des abonnements à la réparation (Darty Max). La formation se fait via la Tech Académie, le lancement du premier centre de formation d'apprentis d'entreprise, ainsi que le Centre de formation interne.

Le Groupe fait évoluer sa plateforme IT pour inclure de nouvelles fonctionnalités de gestion des abonnements et continue à développer des outils de reporting et de contrôle.

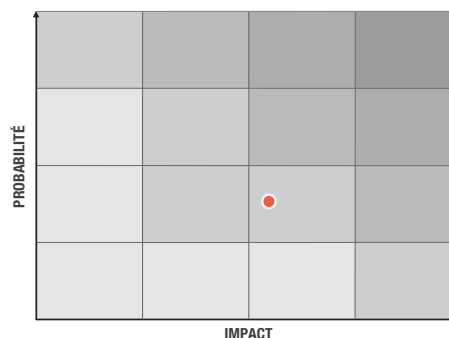
5.3.1.6 / Atteinte à l'image de marques des enseignes du Groupe

Descriptif du risque

Les succès des enseignes du Groupe reposent en partie sur la forte notoriété et la bonne perception des marques notamment Fnac, Darty et Nature & Découvertes auprès des consommateurs.

Dans un contexte de développement de son réseau de franchisés, de la Marketplace, de partenariats externes, de et des médias sociaux qui encouragent la diffusion rapide des opinions, commentaires et retours d'expérience, la capacité du Groupe à maintenir la considération, la préférence et les caractères distinctifs de ses marques, à intégrer les enjeux RSE et éthiques dans le choix de ses fournisseurs et partenaires, ainsi que l'adhésion de ses bases clients à ses programmes de fidélité sont des éléments clés de sa pérennité.

Impacts potentiels sur le Groupe



L'image de marque des enseignes pourrait être affectée par la survenance d'événements exceptionnels comme la mise en jeu de leur responsabilité du fait de la commercialisation de certains produits, la capacité à intégrer les enjeux RSE et éthiques dans le choix de leurs fournisseurs et partenaires, ou le non-respect des réglementations applicables.

Gestion du risque

Afin de réduire les risques ainsi exposés, un certain nombre d'actions sont en place :

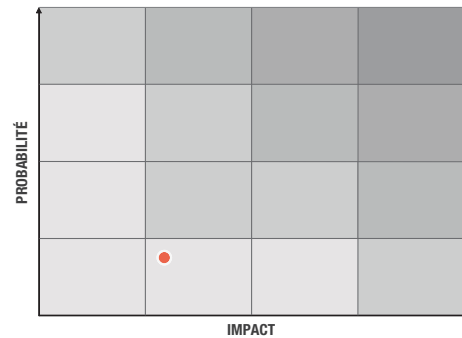
- un dispositif de veille permanente permet de remonter tout événement susceptible d'affecter l'image et la réputation du Groupe. Ce dispositif repose sur la coordination des différentes directions dont notamment la direction Clients, la direction de la communication et des affaires publiques et la direction de la sûreté ;
- un dispositif de veille sur la réputation des tiers de premier rang a été déployé dans le cadre de la loi Sapin 2 ;
- le Code de conduite des affaires Fnac Darty mis à jour en 2021, disponible sur les réseaux internes d'entreprise, annexé aux contrats et conventions avec les tiers, rappelle les engagements éthiques pris par le Groupe et les comportements à adopter ;
- une politique de gestion de crise, ainsi que des modes opératoires associés, sont diffusés au sein du Groupe et font l'objet de rappels réguliers ;
- de plus, la charte informatique rappelle les règles d'utilisation des outils informatiques mis à disposition des collaborateurs dans le respect des règles éthiques du Groupe.

5.3.1.7 / Confidentialité des informations commerciales, sociales et juridiques

Descriptif du risque

Dans le cadre de ses activités courantes et de son développement stratégique, le Groupe traite et conserve des informations clés qui pourraient être utilisées à des fins malveillantes.

Impacts potentiels sur le Groupe



Une gestion non maîtrisée des informations confidentielles mettrait en risque le succès, sur le marché, des opérations commerciales majeures de l'année.

Gestion du risque

Le Groupe veille à la confidentialité de ses informations clés, notamment via :

- une politique d'habilitations et de droits en interne sur les différents outils et réseaux partagés ;
- la surveillance des atypismes sur les boîtes mails des collaborateurs clés ;
- la sensibilisation régulière de l'ensemble des collaborateurs au risque de *phishing* ;
- la gestion des informations commerciales clés de manière parcellaire, limitée et dans une logique d'information en « juste à temps » ;
- le rappel, dans la charte informatique du Groupe, des bonnes pratiques sur l'utilisation des outils et la gestion de l'information.

5.3.2 / Risques opérationnels

5.3.2.1 / Cybersécurité

Descriptif du risque

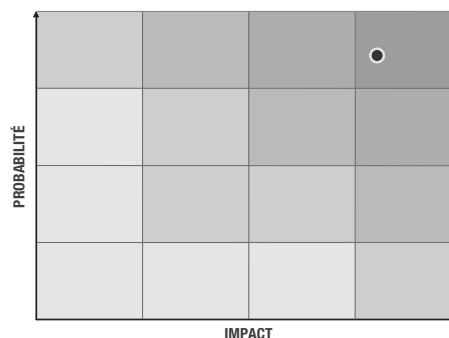
La plupart des activités du Groupe dépendent de systèmes d'information développés ou administrés par des ressources internes ou des prestataires externes.

Le Groupe pourrait faire l'objet d'attaques informatiques sur ses sites marchands et ses bases de données pourraient se trouver corrompues.

Le Groupe pourrait également faire l'objet de malveillances internes à travers une usurpation de droits notamment du fait d'une insuffisance de la sécurité de ses accès aux systèmes d'information et réseau.

Les collaborateurs et les clients pourraient faire l'objet de *phishing* (usurpation de l'identité Fnac Darty) entraînant ainsi des captations illicites de données.

Impacts potentiels sur le Groupe



Une fragilité ou une défaillance de ses systèmes pourrait perturber la conduite des opérations avec des impacts potentiellement importants sur les performances commerciales et financières.

Gestion du risque

Le Groupe dispose d'une stratégie cybersécurité reposant sur quatre piliers :

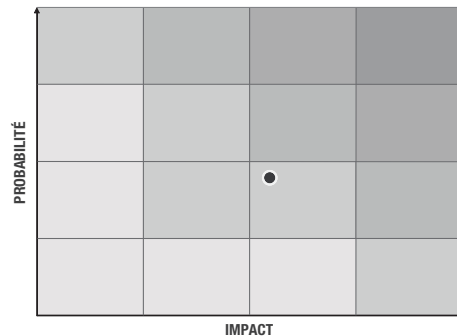
- une gouvernance avec une équipe dédiée (leaders certifiés ISO 27001) aux enjeux de sécurité IT. La gestion du risque Cyber est commune et concertée à l'échelle du Groupe (cartographies Pays et filière, plan d'actions et suivis) ;
- le déploiement de moyens de protection par la mise en place de forteresses, le renforcement des processus d'habilitation et d'accès au système et la sécurisation des comptes administration. La vérification des prestataires informatiques externes par l'obtention de garanties contractuelles permettant d'assurer la confidentialité et la sécurité des données traitées (conformité PCI-DSS des prestataires traitant des données bancaires) ;
- le déploiement de moyens de détection et d'analyse de la cybermenace ;
- la sensibilisation régulière des collaborateurs du Groupe (charte informatique, formations obligatoires, campagnes de *phishing*, l'organisation d'exercices dans le cadre d'une crise cyber).

5.3.2.2 / Mouvements sociaux

Descriptif du risque

Face aux tensions sociales et/ou contestations massives, liées à l'évolution de la situation macroéconomique, le Groupe doit veiller à mettre en place des mesures permettant d'en limiter l'impact sur l'activité opérationnelle.

Le Groupe doit également maintenir de bonnes relations avec les représentants du personnel, permettant ainsi d'obtenir des accords dans les négociations sociales clés pour accompagner la transformation du Groupe.

Impacts potentiels sur le Groupe

L'absence de maîtrise du dialogue social et de construction des projets de transformation avec les partenaires sociaux pourrait avoir des impacts significatifs sur les activités opérationnelles.

Gestion du risque

Le Groupe veille à assurer un climat social de qualité à travers notamment :

- la signature d'accords concernant la qualité de vie au travail ;
- des négociations annuelles obligatoires ayant mené à des accords en 2023 et ayant couvert l'inflation ;
- la mise en place continue d'un dialogue social de proximité (conditions de travail, pouvoir d'achat, déploiement de projets structurants...) ;
- la poursuite de la formation des managers de proximité (ex. : droit du travail) afin de développer les échanges et pouvoir répondre rapidement aux interrogations des équipes ;
- l'arrivée d'une directrice en charge des sujets de prévention de la santé et de la sécurité des salariés.

5.3.2.3 / Croissance des activités des opérations

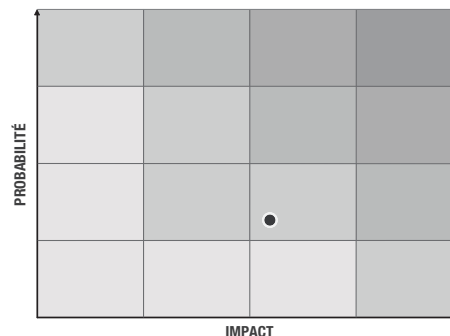
Descriptif du risque

Le développement du modèle omnicanal et l'imprévisibilité de la part des ventes en ligne provoquent des besoins de flexibilité sur les opérations de Fnac Darty (logistique, livraison dernier kilomètre, relation client en particulier).

Le Groupe doit soutenir son ambition de croissance en préservant sa capacité d'exécution et en assurant un haut niveau de service sur les enjeux de disponibilité, de préparation, d'expédition et de livraison à coûts maîtrisés.

Le Groupe doit également être en mesure d'absorber une hausse des coûts unitaires liée à l'élargissement géographique de la franchise, à la hausse des coûts d'énergie et/ou des sous-traitants.

Impacts potentiels sur le Groupe



L'incapacité à adapter l'activité des opérations pourrait impacter la satisfaction clients et les résultats du Groupe.

Gestion du risque

L'organisation du modèle opérationnel du Groupe évolue pour mieux adapter ses capacités aux besoins :

- le Groupe investit dans des équipements modernes de haute qualité permettant la mécanisation et l'automatisation de la chaîne de préparation et d'expédition. Ces investissements réalisés à l'horizon du plan visent à assurer une amélioration forte de la productivité et de la qualité de service ;
- le développement du click&collect permet d'atténuer l'impact du coût du transport sur les ventes en ligne en utilisant le réseau de magasins comme entrepôt et lieu de livraison ;
- la gestion incrémentale des capacités (débords, optimisation de l'espace) ainsi que le développement de la livraison pour le compte de tiers contribuent à la gestion efficace de la saturation.

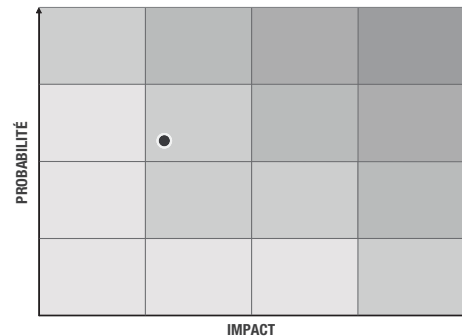
5.3.2.4 / Gestion des compétences

Descriptif du risque

Le Groupe doit s'assurer de l'engagement de ses collaborateurs et veiller à recruter et conserver les talents nécessaires à la mise en place de la stratégie et au développement des différentes activités.

La stratégie du Groupe l'engage à se renforcer particulièrement sur les métiers techniques et sur les compétences digitales.

Impacts potentiels sur le Groupe



Un turnover des effectifs non maîtrisé ainsi que des difficultés de recrutement pourraient créer des freins à l'efficacité opérationnelle.

Gestion du risque

Plusieurs dispositifs sont en place pour gérer les risques liés au recrutement et à la rétention des talents :

- l'existence d'un cabinet de recrutement interne pour les emplois en tension (Tech, Digital, techniciens...) et l'accentuation des partenariats ;
- la mise en place d'ateliers Filière Tech & Digitale en 2023 sur cinq thèmes : la communication employeur, la formation, la modernisation des technologies, les salaires et la mobilité interne ;
- la modernisation de l'image employeur auprès des techniciens ;
- une politique de télétravail en ligne avec les dernières évolutions pratiquées par les principaux acteurs du marché et qui a fait l'objet d'un accompagnement des collaborateurs et managers du Groupe sur les nouveaux modes collaboratifs de travail ;
- des revues de développement annuelles permettant d'identifier les talents et de les accompagner dans leur parcours professionnel au sein du Groupe ;
- une adaptation de l'organisation et du cadre de travail afin de faciliter l'approche collaborative et l'agilité sur les métiers digitaux ;
- une veille régulière de la politique de rémunération par rapport aux pratiques du marché ;
- enfin, le renforcement de la Tech Académie (certifiée Qualiopi), formant des apprentis et proposant des formations « accélérées » pour les techniciens expérimentés IAD ainsi que la définition d'aires de mobilité et le développement de passerelles métiers sont des réponses à la fidélisation des collaborateurs au sein du Groupe.

5.3.3 / Risques réglementaires

5.3.3.1 / Usage équilibré de la donnée

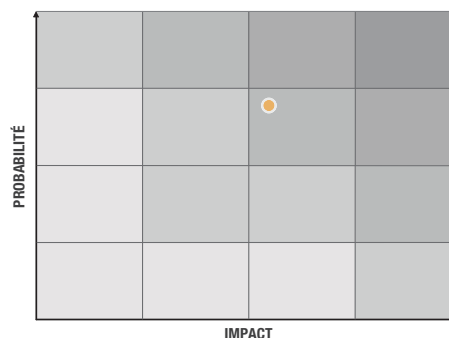
Descriptif du risque

Le Groupe, dans le cadre de ses activités courantes et de son développement stratégique, traite et conserve des volumes significatifs de données personnelles dans un environnement technologique complexe et innovant.

Par ailleurs, dans un environnement concurrentiel agressif, le Groupe veille, dans le cadre de ses activités, à un usage équilibré des données personnelles entre les enjeux commerciaux et la protection de la vie privée de ses clients.

Enfin, les évolutions réglementaires et technologiques (*Digital Service Act*, *Digital Marketing Act*, *Data Act*, fin des cookies tiers annoncée (2024) et *IA Act*) imposent d'adapter l'organisation et les processus sur les activités concernées afin de les garder en conformité.

Impacts potentiels sur le Groupe



Le Groupe pourrait être exposé à des attaques ou à des usages externes malveillants des données personnelles conservées. L'incapacité à se mettre en conformité avec la réglementation RGPD pourrait avoir des impacts significatifs réputationnels et financiers.

Gestion du risque

Fnac Darty a désigné auprès de la CNIL, en 2017, une déléguée à la protection des données Groupe. Elle est également l'interlocutrice clé de la CNIL, permettant un partage des enjeux et actions du Groupe. Une gouvernance de la protection des données personnelles est en place sur l'intégralité du périmètre.

Dans le cadre d'un processus d'amélioration continue, un programme d'actions est mené notamment sur les éléments suivants (cf. chapitre 2, section 2.5.3.1 « Protéger les données personnelles des salariés et des clients » du présent Document d'enregistrement universel) :

- une gouvernance dédiée avec un comité de pilotage et un report au niveau du comité exécutif ; des référents « protection des données personnelles » dans chaque direction/pays/filiale ;
- la mise à jour annuelle d'une cartographie des risques RGPD et des actions de remédiation, partagées en comité d'audit Groupe ;
- une coopération renforcée avec les directions Cybersécurité, Risques et Relations clients ;
- la tenue d'un registre de traitements de données personnelles et la sécurisation des systèmes d'information ;
- la gestion des projets via une procédure *Privacy by Design* et la formalisation de contrats (*Data Protection Agreement*) avec les sous-traitants et partenaires ;
- le renforcement de l'information relative à l'usage des données clients par le Groupe sur les sites e-commerce, dotés d'un gestionnaire de consentement, et en magasins ;
- la sensibilisation et formation obligatoire des collaborateurs ;
- la présence de documentation et procédures sur tous les périmètres concernés (Fnac, Darty et filiales) ;
- la conservation des données personnelles pour des durées limitées et la mise en place de plan de purge.

5.3.3.2 / Respect de la réglementation

Descriptif du risque

Du fait de ses activités de distribution en magasin et en ligne, le Groupe est soumis à l'évolution de l'environnement légal et réglementaire des pays où il opère. En particulier, les activités du Groupe sont soumises à des réglementations relatives à la protection des consommateurs, de la concurrence, au commerce électronique, à l'intermédiation en opérations de crédit à la consommation et assurances, à la protection des données personnelles, au prix du livre (numérique et physique), aux garanties contractuelles fournies aux clients, à la sécurité et à l'accessibilité de ses magasins et aux contrôles et enquêtes qui en découlent.

La loi Sapin 2 ainsi que la loi sur le devoir de vigilance renforcent les obligations du Groupe notamment par la mise en place d'une déclaration annuelle d'activités relatives à la représentation d'intérêts, d'un plan de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, d'un plan de vigilance couvrant les risques d'atteintes aux droits humains, à la santé et la sécurité des personnes et à l'environnement, et ce, dans tous les pays où le Groupe opère.

Les activités du Groupe sont également affectées par la réglementation en matière d'environnement, qui peut avoir des impacts notamment sur les produits distribués par les enseignes (notamment les obligations d'enlèvement ou de reprise des produits techniques et électroménagers), sur l'organisation du service après-vente, sur les modalités et le coût de transport des produits distribués, sur les charges supportées pour la location des surfaces commerciales.

Enfin, le Groupe se prépare à la publication d'un rapport de durabilité en remplacement de la déclaration de performance extra-financière. Au-delà des aspects de reporting, la mise en œuvre de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) implique la formalisation d'un plan de transition.

Gestion du risque

Le suivi et la prise en compte des réglementations sont assurés au niveau pays par les directions financières, des ressources humaines et/ou juridiques locales avec le support du réseau des conseils du Groupe et sous la supervision des directions juridiques, de la RSE, des ressources humaines, financières, fiscales et de la déléguée à la protection des données du Groupe.

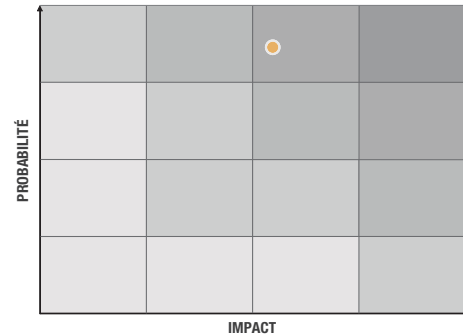
Les cartographies des risques juridiques, RGPD, Sapin 2 et Devoir de vigilance sont effectuées annuellement au périmètre du Groupe. Le Groupe a également mis en place, en 2023, une instance dédiée chargée d'identifier et de piloter la mise en conformité avec les différentes réglementations environnementales ayant un impact produit (*Ecolaws*).

Le Code de conduite des affaires, mis à jour en 2021, réaffirme, auprès des collaborateurs du Groupe et des tiers avec lesquels le Groupe contracte, les engagements sur le respect des obligations légales et réglementaires. Ce dispositif est complété par la signature de lettres d'affirmation en interne par les collaborateurs clés.

Des formations obligatoires spécifiques sont réalisées en interne en présentiel ou via des modules d'e-learning sur le rappel des obligations.

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

Impacts potentiels sur le Groupe



L'inflation des textes réglementaires et l'évolution permanente des obligations réglementaires obligent Fnac Darty, en tant que Groupe coté, à faire toujours plus d'efforts et peuvent l'amener à devoir faire certains arbitrages, faisant apparaître des risques d'amendes et réputationnels.

5.3.4 / Risques financiers

5.3.4.1 / Risque de liquidité

Descriptif du risque

L'activité du Groupe est saisonnière, et marquée par une part significative de son activité réalisée au moment de la fin d'année avec la période de Black Friday, fin novembre, et des fêtes de Noël en décembre. Par conséquent, le chiffre d'affaires et l'EBITDA courant du Groupe sont nettement plus élevés au quatrième trimestre que les autres trimestres de l'année.

Les besoins en fonds de roulement du Groupe fluctuent au cours de l'exercice et sont normalement au plus haut au troisième trimestre de chaque année entraînant d'importants besoins de liquidité. Dans un contexte particulièrement difficile pour le secteur de la distribution avec une tension accrue sur le pouvoir d'achat des ménages du fait de l'inflation, le Groupe est davantage exposé au risque de liquidité et d'endettement.

Les lignes de crédit comportent des clauses usuelles pour ces types de financement, à savoir des engagements financiers, des engagements restrictifs généraux et des cas d'exigibilité anticipée, qui pourraient ne pas être respectés si le Groupe n'était pas en mesure de gérer son risque de liquidité.

Gestion du risque

Plusieurs dispositifs sont en place pour couvrir le risque de liquidité.

Fnac Darty Participations et Services a conclu avec ses principales filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales implantées à l'étranger des conventions de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée :

- ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe (« cash pool ») de façon à favoriser la coordination et l'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou de la couverture des besoins de trésorerie appréciés globalement au niveau du Groupe ;
- ce processus permet au Groupe de pouvoir contrôler et prévoir plus facilement ses variations de trésorerie.

En 2023, le Groupe a renforcé ses procédures de contrôle interne en formalisant un processus métier « ethicash » qui engage toutes les filiales à respecter un certain nombre de règles visant à fiabiliser les prévisions de trésorerie. Le Groupe a également mis en place un comité interne dédié à la performance de génération de cash, composé de membres du Comex, qui a pour objectif de veiller à l'atteinte des objectifs budgétaires et à la maîtrise de la situation de liquidité.

Par ailleurs, le Groupe reste attentif aux options de désendettement au travers de plans de performances du besoin en fonds de roulement, de cessions d'actifs ciblés, d'une politique de fusions et acquisitions maîtrisée et une distribution de dividende cohérente avec ses résultats. Ainsi le Groupe vise, à moyen terme, un levier de dette nette/EBITDA (IFRS 16, en fin d'année) d'environ 1,5x.

En parallèle, pour gérer les besoins de financement liés à la liquidité court terme, le Groupe a diversifié ses sources de financement et a mis en place au premier trimestre 2018 un programme de NEU CP de 300 millions d'euros, augmenté à 400 millions d'euros en juin 2020, en plus de la ligne de crédit revolving de 500 millions d'euros à échéance mars 2028.

Par ailleurs, le Groupe mène un processus de suivi continu de diversification des financements, de renégociation des instruments financiers et d'allongement des maturités de remboursement, afin de maîtriser son risque d'endettement. Le respect des engagements des documentations de crédits est par ailleurs testé périodiquement :

- ainsi, en 2021, le Groupe a procédé au refinancement de l'emprunt bancaire, term loan à échéance mars 2023, par le moyen d'une émission d'une obligation convertible de 200 millions d'euros à échéance mars 2027 ;
- en 2022, afin d'adresser la maturité de ses Obligations seniors d'échéance mai 2024, Fnac Darty a mis en place une ligne de crédit bancaire non tirée de 300 millions d'euros à échéance initiale 3 ans (avec 2 options d'extension d'un an), dont le but est de refinancer les Obligations seniors 2024 ;
- cette nouvelle ligne permet au Groupe d'aller au bout de sa maturité 2024 afin de bénéficier d'un coupon particulièrement attractif et de sécuriser ainsi ses frais financiers à un niveau bas, dans un contexte de forte hausse des taux ;
- le Groupe restera agile et à l'écoute des opportunités de financement en 2024.



GESTION ET FACTEURS DE RISQUES

Facteurs de risques

5.3.4.2 / Plan de pension

Descriptif du risque

Le plan de pension dénommé « Plan de pension Comet » alimenté par Darty au Royaume-Uni a été repris dans le cadre de l'intégration Fnac Darty. Les obligations de financement de Fnac Darty dépendent de la performance future des actifs, du niveau des taux d'intérêt utilisés pour mesurer les engagements futurs, des prévisions actuarielles et de l'expérience des changements des régimes de retraite et de la réglementation applicable.

Du fait du grand nombre de variables qui déterminent les obligations de financement des retraites, qui sont difficiles à prévoir, de même que toute évolution législative, les obligations futures de financement en numéraire concernant ce plan de pension pourraient être plus importantes que les montants estimés au 31 décembre 2023.

Dans ce cas, ces obligations de financement pourraient affecter de manière négative la situation financière du Groupe.

Depuis le 1^{er} octobre 2021, la réglementation au Royaume-Uni sur les fonds de pensions a évolué avec un renforcement du rôle de contrôle du régulateur anglais. Le Groupe se conforme à cette nouvelle réglementation en évaluant l'impact que pourraient avoir les décisions clés prises par l'entreprise sur le financement du fonds de pension.

Gestion du risque

Le suivi des engagements au titre de ce fonds de pension est piloté conjointement par la direction des opérations financières et transformation et la direction du financement et de la trésorerie.

La réévaluation des engagements est faite tous les trois ans conjointement entre le Groupe et le *Board des trustees* de Comet.

Suite à la négociation triennale qui a eu lieu en 2022, la suspension des contributions au fonds a été confirmée pour trois années supplémentaires ainsi que la prise en charge du paiement des frais de fonctionnement directement par le fonds et non plus par Fnac Darty.

Le Groupe est membre du *Board* du fonds de pension Comet qui se réunit environ une fois par trimestre.

Le Groupe utilise un modèle d'évaluation permettant de formaliser les décisions clés qui pourraient impacter le financement du fonds en particulier lorsque ces décisions sont liées aux sources de financement du Groupe, aux rachats d'actions ou aux paiements de dividendes.

5.3.5 / Autres types de risques

Les risques identifiés dans la dernière cartographie des risques du Groupe sont détaillés dans les sections précédentes du présent chapitre 5 « Gestion et facteurs de risques ». En complément et afin de répondre aux exigences des nouvelles réglementations, des cartographies spécifiques des risques ont été réalisées (corruption, devoir de vigilance, RGPD).

La cartographie spécifique des risques de corruption du Groupe

Dans le cadre de la loi Sapin 2 promulguée en décembre 2015 et entrée en vigueur en juin 2017, le Groupe a établi une cartographie des risques de corruption. Ces travaux élaborés sur la base d'entretiens avec différentes directions du Groupe ont notamment tenu compte des implantations géographiques de ses activités, de ses interactions avec les tiers, des différents métiers au sein du Groupe, de la politique ressources humaines, et des procédures existantes. Les plans d'actions définis dans ce cadre ont permis de renforcer le dispositif d'éthique des affaires (cf. chapitre 2, section 2.5.2 « Lutte contre la corruption » du présent Document d'enregistrement universel). La cartographie des risques de corruption fait l'objet d'une revue annuelle par le comité éthique du Groupe.

La cartographie spécifique des risques sur le devoir de vigilance du Groupe

Dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, le Groupe a établi une cartographie spécifique des risques en association avec les parties prenantes de la Société, relatifs aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes, à l'éthique et à l'environnement concernant ses activités directes ou indirectes. Ces travaux ont permis de définir un plan de vigilance robuste comprenant des actions d'atténuation adaptées (cf. chapitre 2, section 2.5.4 « Plan de vigilance » du présent Document d'enregistrement universel). La cartographie des risques sur le devoir de vigilance fait l'objet d'une revue annuelle par le comité éthique du Groupe.

La cartographie spécifique des risques RGPD Groupe

Dans le cadre du Règlement général sur la protection des données adopté en 2015 et entrée en vigueur en 2018, le Groupe a établi une cartographie des risques RGPD. Ces travaux élaborés sur la base d'entretiens avec différentes directions du Groupe ont notamment tenu compte des implantations géographiques de ses activités, de ses interactions avec les tiers et des différents métiers au sein du Groupe. Cette cartographie permet d'orienter les actions du programme de conformité au RGPD mené dans chaque direction métier personnelles (cf. chapitre 2, section 2.5.3 « Usage et protection des données personnelles, cybersécurité » du présent Document d'enregistrement universel). La cartographie des risques RGPD fait l'objet d'une revue annuelle par le comité éthique du Groupe.

6



Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat

6.1 / La Société	366	6.4 / Les informations boursières	382
6.1.1 / Renseignements concernant la Société	366	6.4.1 / Marché des actions	382
6.1.2 / Actes constitutifs et statuts	366	6.4.2 / Cours de l'action Fnac Darty et volumes de transactions	383
6.2 / Le capital	369	6.4.3 / Établissement assurant le service financier	383
6.2.1 / Capital social émis et capital social autorisé mais non émis	369	6.5 / Politique de distribution des dividendes	384
6.2.2 / Titres non représentatifs de capital	372	6.6 / Dialogue avec les actionnaires et investisseurs	385
6.2.3 / Auto-contrôle, auto-détention, acquisition et annulation par la Société de ses propres actions	372	6.7 / Organisation du Groupe	386
6.2.4 / Autres droits ou titres donnant accès au capital	375	6.7.1 / Organigramme simplifié du Groupe	386
6.2.5 / Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis	377	6.7.2 / Principales filiales et participations	388
6.2.6 / Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	377	6.8 / Transactions avec les parties liées	390
6.2.7 / Historique du capital social au cours des trois derniers exercices	377	6.8.1 / Transactions avec les parties liées	390
6.3 / Les actionnaires	378	6.8.2 / Conventions réglementées	390
6.3.1 / Actionnariat	378	6.8.3 / Opérations intragroupes significatives	390
6.3.2 / Droit de vote des actionnaires	382	6.9 / Contrats importants	392
6.3.3 / Structure de contrôle	382		
6.3.4 / Accords susceptibles d'entraîner un changement du contrôle qui s'exerce sur la Société	382		



6.1 / La Société

6.1.1 / Renseignements concernant la Société

6.1.1.1 / Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Fnac Darty ».

6.1.1.2 / Lieu, numéro d'immatriculation et identifiant d'entité juridique (LEI)

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro d'identification 055 800 296.

L'identifiant d'entité juridique (LEI) de la Société est le 96950091FL62XSPLPHO35.

6.1.1.3 / Date de constitution et durée

Date de constitution de la Société

La Société a été constituée en France le 15 décembre 1917.

Durée de la Société

La durée de la Société est fixée au 1^{er} janvier 2100, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

6.1.1.4 / Siège social, forme juridique, législation applicable et site web

Siège social de la Société

Le siège social de Fnac Darty est situé 9, rue des Bateaux-Lavois, ZAC Port d'Ivry, 94200 Ivry-sur-Seine, France (téléphone : +33 1 55 21 57 93).

Forme juridique et législation applicable

Fnac Darty est une société anonyme de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce.

Forme sociale antérieure

La Société a été constituée initialement sous la forme d'une société anonyme. Elle a été transformée en société par actions simplifiée aux termes d'une décision unanime des actionnaires en date du 4 juin 2002. Les associés de la Société ont décidé le 26 septembre 2012 la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration.

Site web

Le site web de la Société est www.fnacdarty.com.

6.1.2 / Actes constitutifs et statuts

Les statuts de la Société ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration de droit français. Les principales stipulations décrites ci-dessous sont issues des statuts de la Société.

6.1.2.1 / Objet social

L'article 2 des statuts de la Société prévoit qu'elle a pour objet :

- la création, l'exploitation et le développement d'établissements commerciaux ou industriels dans les secteurs de la distribution de produits et services, de la culture, de l'éducation, de la musique, des loisirs, des équipements électroniques et informatiques, des services aux particuliers et aux entreprises, ou des équipements des personnes, des maisons et bureaux, directement ou indirectement par la constitution de filiales ou la prise de participations, dans le monde entier ;

- l'acquisition, l'administration et la cession de titres financiers ou d'intérêts de quelque nature que ce soit dans toutes entités à objet licite quelconque, quelle que soit la forme juridique, y compris sans personnalité morale, dans le monde entier et pour toutes périodes ou durées, et la réalisation de toute opération portant sur ces titres financiers ou intérêts, directement ou indirectement par la constitution de filiales ou la prise de participations ;

- toutes opérations, y compris financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement ou pouvant être nécessaires ou utiles à un titre quelconque, y compris accessoire ou connexe, à ce qui précède.

À cet effet, la Société peut agir, directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société avec toutes autres sociétés, personnes et entreprises et réaliser sous quelque forme que ce soit les opérations entrant dans son objet.

6.1.2.2 / Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

6.1.2.3 / Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale**Conseil d'administration****Composition du conseil d'administration (articles 12 et 14 des statuts et article 1^{er} du règlement intérieur du conseil)**

Le conseil est composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi, notamment en cas de fusion.

Les administrateurs sont nommés dans les conditions légales par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre années. L'article 12 des statuts prévoit la faculté de nommer des administrateurs pour une durée inférieure (pour une durée de deux ou trois années) à la durée du mandat pour permettre la mise en œuvre ou le maintien d'un échelonnement des mandats de membres du conseil d'administration. La durée des mandats des membres du conseil est ainsi organisée de façon à assurer un renouvellement des membres aussi régulier que possible. Les administrateurs sont rééligibles et révocables à tout moment par l'assemblée générale. En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le conseil d'administration peut procéder dans les conditions légales à des nominations à titre provisoire qui seront soumises à la ratification de la prochaine assemblée générale ordinaire. L'administrateur nommé dans ces conditions en remplacement d'un autre demeure en fonction pendant le temps qui reste à courir du mandat de son prédécesseur.

Le conseil d'administration comprend en outre un ou deux administrateurs représentant les salariés nommés pour quatre ans par la ou les organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections.

Nul ne peut être nommé Président s'il a dépassé l'âge de soixante-cinq ans. S'il vient à dépasser cet âge, le Président est réputé démissionnaire d'office de ses fonctions de Président du conseil d'administration.

Direction Générale**Directeur Général (article 17 des statuts)**

Lorsque le conseil d'administration choisit la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, il procède à la nomination du Directeur Général parmi les administrateurs ou en dehors d'eux, fixe la durée de son mandat, détermine sa rémunération et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs.

Nul ne peut être nommé Directeur Général s'il a dépassé l'âge de soixante-cinq (65) ans ; s'il vient à dépasser cet âge, le Directeur Général est réputé démissionnaire d'office.

Directeurs Généraux délégués (article 18 des statuts)

Sur proposition du Directeur Général, que cette fonction soit assurée par le Président du conseil d'administration ou par une autre personne, le conseil peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeur Général délégué. Le nombre maximum de Directeurs Généraux délégués est fixé à cinq.

Nul ne peut être nommé Directeur Général délégué s'il a dépassé l'âge de soixante-cinq ans. S'il vient à dépasser cet âge, le Directeur Général délégué est réputé démissionnaire d'office.

Si le Directeur Général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, le ou les Directeurs Généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général.

6.1.2.4 / Assemblées générales (article 22 des statuts)**Convocation des assemblées générales**

Les assemblées générales de la Société sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la réglementation en vigueur et les statuts de la Société. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Accès et vote aux assemblées générales

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres par l'inscription en compte des titres à son nom (ou pour autant que les actions de la Société sont admises aux négociations d'un marché réglementé, à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de la réglementation en vigueur) au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit, pour autant que les actions de la Société sont admises aux négociations d'un marché réglementé, dans les comptes de titres au porteur tenus par tout intermédiaire habilité. La justification de la qualité d'actionnaire peut s'effectuer par voie électronique, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris Internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

La saisie et la signature des formulaires électroniques peuvent prendre la forme, sur décision préalable du conseil d'administration de la Société, d'un procédé fiable d'identification répondant aux conditions définies à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1367 du Code civil, pouvant consister en un identifiant et un mot de passe, ou tout autre moyen prévu par la réglementation en vigueur. La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de transfert de propriété de titres intervenant avant le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

Fnac Darty a mis en place Votaccess, un service offrant la possibilité de voter en ligne préalablement à l'assemblée générale et de disposer sous forme électronique du dossier de convocation.

Tenue des assemblées générales

Les assemblées sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence ou en cas de carence, par le membre du conseil spécialement délégué à cet effet par le conseil d'administration. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la réglementation en vigueur.

6.1.2.5 / **Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle**

Aucune stipulation des statuts n'aurait, à la connaissance de la Société, pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société.

6.1.2.6 / **Franchissements de seuils et identification des actionnaires (article 9 des statuts)**

Franchissements de seuils

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital et des droits de vote, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir, directement ou indirectement, un pourcentage du capital ou des droits de vote de la Société égal ou supérieur à 3 % ou à tout multiple de 1 % au-dessus de 3 % est tenue d'informer la

Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception selon le délai prévu à l'article R. 233-1 du Code de commerce (soit, à ce jour, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation). Les dispositions du paragraphe VI bis de l'article L. 233-7 du Code de commerce et du Règlement général de l'AMF s'appliquent mutatis mutandis aux seuils visés au présent alinéa.

À défaut d'avoir été déclarées ainsi qu'il est décrit au paragraphe précédent, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les assemblées d'actionnaires, si à l'occasion d'une assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société en font la demande lors de cette assemblée. La privation des droits de vote s'applique pour toute assemblée d'actionnaires se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

En outre, pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé et outre les seuils prévus par la réglementation en vigueur, toute personne qui viendrait à détenir seule ou de concert un nombre d'actions représentant plus du vingtième du capital ou des droits de vote de la Société, devra dans sa déclaration à la Société fournir les informations visées au paragraphe VII de l'article L. 233-7 du Code de commerce telles que précisées par le Règlement général de l'AMF.

À l'issue de chaque période de six mois suivant sa première déclaration, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à la fraction visée à l'alinéa précédent, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de six mois.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Pour la détermination des pourcentages de détention, il est tenu compte des actions et droits de vote visés aux articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce et des dispositions des articles 233-11 et suivants du Règlement général de l'AMF.

Identification des actionnaires

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, la Société est autorisée à faire usage des dispositions de la réglementation en vigueur en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

6.2 / Le capital

6.2.1 / Capital social émis et capital social autorisé mais non émis

Le capital social de la Société s'élève à 27 778 578 euros au 31 décembre 2023 et au 29 février 2024, divisés en autant d'actions d'un (1) euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie, représentent autant de droits de vote théoriques et 27 221 427 droits de vote réels au 31 décembre 2023 et 26 993 680 droits de vote réels au 29 février 2024. Il est précisé que l'écart entre le nombre de droits de vote

théoriques et le nombre de droits de vote réels correspond aux actions auto-détenues et privées du droit de vote. La Société n'a pas, à sa connaissance, de nantissement portant sur une part significative de son capital.

Le tableau ci-dessous présente les délégations et autorisations financières qui ont été consenties par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 18 mai 2022 et du 24 mai 2023.

Date de l'assemblée générale N° de résolution	Délégations et autorisations en cours de validité au cours de l'exercice 2023	Utilisation au cours de l'exercice 2023
Rachats d'actions et réduction du capital social		
24 mai 2023 19 ^e résolution	Autorisation à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce Durée (échéance) : 18 mois à compter de l'AG Montant maximal : 10 % du nombre d'actions composant le capital social au jour de l'assemblée Prix maximum par action : 80 € Montant maximum de l'opération : 214 974 800 € Suspension en période d'offre publique	Voir 6.2.3.1
24 mai 2023 20 ^e résolution	Autorisation de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : 10 % du capital social par 24 mois	Voir 6.2.3.2
Émission de titres		
24 mai 2023 22 ^e résolution	Émission d'actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créances, avec maintien du droit préférentiel de souscription Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : Actions : 13,4 M€ ^(a) Titres de créance : 268 M€ ^(a) Suspension en période d'offre publique	Néant
24 mai 2023 23 ^e résolution	Émission d'actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription et délai de priorité facultatif par offre au public et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : Actions : 2,68 M€ ^(b) Titres de créance : 268 M€ ^(a) Suspension en période d'offre publique	Néant

Date de l'assemblée générale N° de résolution	Délégations et autorisations en cours de validité au cours de l'exercice 2023	Utilisation au cours de l'exercice 2023
24 mai 2023 24 ^e résolution	Émission d'actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : Actions : 2,68 M€ et dans la limite de 20 % du capital par an ^(c) Titres de créance : 268 M€ ^(a) Suspension en période d'offre publique	Néant
24 mai 2023 27 ^e résolution	Émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : Actions : 10 % du capital social au jour de l'AG ^(c) Titres de créance : 268 M€ ^(a) Suspension en période d'offre publique	Néant
24 mai 2023 25 ^e résolution	Autorisation consentie au conseil d'administration, en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital par an Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : 10 % du capital social par an Suspension en période d'offre publique	Néant
24 mai 2023 21 ^e résolution	Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices et/ou primes Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : 13,4 M€ ^(d) Suspension en période d'offre publique	Néant
24 mai 2023 26 ^e résolution	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale) et plafonds fixés par l'assemblée Suspension en période d'offre publique	Néant

Date de l'assemblée générale N° de résolution	Délégations et autorisations en cours de validité au cours de l'exercice 2023	Utilisation au cours de l'exercice 2023
Émission réservée aux salariés et aux dirigeants		
24 mai 2023 28 ^e résolution	Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise Durée (échéance) : 26 mois à compter de l'AG Plafond individuel : 1 340 000 € ^(a)	Néant
18 mai 2022 18 ^e résolution	Octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions avec renonciation au droit préférentiel de souscription Durée (échéance) : 38 mois à compter de l'AG Plafond individuel : 3 % du capital social au jour de l'attribution ^(a)	Néant
24 mai 2023 29 ^e résolution	Attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre, dédiées au versement de la rémunération variable annuelle, emportant renonciation au droit préférentiel de souscription, en faveur des mandataires sociaux de la Société ou de sociétés liées Durée (échéance) : 38 mois à compter de l'AG Plafond individuel : 0,5 % du capital social au jour de l'attribution ^(a)	0,19 %
24 mai 2023 30 ^e résolution	Attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre, dédiées au versement de la rémunération variable annuelle, emportant renonciation au droit préférentiel de souscription, en faveur de salariés de la Société ou de sociétés liées à l'exception des mandataires sociaux de la Société Durée (échéance) : 38 mois à compter de l'AG Plafond individuel : 2 % du capital social au jour de l'attribution ^(a)	0,04 %
24 mai 2023 31 ^e résolution	Attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique liés, emportant renonciation au droit préférentiel de souscription Durée (échéance) : 38 mois à compter de l'AG Plafond individuel : 5 % du capital social au jour de l'attribution ^(f)	1,63 %
24 mai 2023 32 ^e résolution	Attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié à l'exception des mandataires sociaux et des membres du comité exécutif du Groupe, emportant renonciation au droit préférentiel de souscription Durée (échéance) : 38 mois à compter de l'AG Plafond individuel : 5 % du capital social au jour de l'attribution ^(g)	0,51 %

(a) L'ensemble des délégations en matière d'augmentation de capital s'imputent sur ce plafond global d'augmentation de capital. Plafond commun pour les titres de créance.

(b) Plafond commun d'augmentation de capital de 2,68 millions d'euros sur lequel s'imputent les plafonds visés au (c) et qui s'impute sur le plafond global visé au (a).

(c) Imputation sur le plafond commun d'augmentation de capital visé au (b).

(d) Imputation sur le plafond global visé au (a).

(e) Sous-plafond pour les stock-options attribués aux dirigeants mandataires : 0,6 % du capital au sein du plafond.

(f) Imputation sur le plafond en matière de stock-options prévu à la 18^e résolution de l'assemblée générale du 18 mai 2022, et sur le plafond en matière d'attributions gratuites d'actions prévu à la 32^e résolution de l'assemblée générale du 24 mai 2023 et sur (a). Sous-plafond pour les attributions au profit des dirigeants mandataires sociaux : 0,6 % du capital au sein du plafond, commun avec le plafond en matière de stock-options prévu à la 18^e résolution de l'assemblée générale du 18 mai 2022.

(g) Plafond commun aux autorisations en matière de stock-options prévu à la 18^e résolution de l'assemblée générale du 18 mai 2022 et d'attribution gratuite d'actions prévu à la 31^e résolution de l'assemblée générale du 24 mai 2023, étant précisé que ce plafond s'imputera sur (a).

M€ : millions d'euros.

La Société a mis en œuvre les résolutions portant l'autorisation consentie au conseil d'administration, à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce et sur l'autorisation

consentie au conseil d'administration à l'effet réduire le capital de la Société par annulation d'actions auto détenues comme décrit en section 6.2.3 ci-après.

6.2.2 / Titres non représentatifs de capital

Le Groupe dispose depuis le 15 mai 2019 d'obligations seniors pour un montant cumulé de 650 millions d'euros, composé d'un montant en principal cumulé de 300 millions d'obligations seniors échues en 2024 et d'un montant en principal cumulé de 350 millions d'obligations seniors échues en 2026. Les obligations 2024 versent un coupon annuel de 1,875 %, et les obligations 2026 versent un coupon annuel de 2,625 % comme décrit dans la section 4.2 note 28 « Dette financière » du présent Document d'enregistrement universel.

En 2021, le Groupe a augmenté le montant de sa ligne de crédit RCF pour le porter à 500 millions d'euros contre 400 millions auparavant d'échéance initiale mars 2026 (avec deux options d'extension d'un an chacune). En mars 2022, le Groupe a activé la première option d'extension de maturité jusqu'à mars 2027. En mars 2023, le Groupe a activé la dernière option d'extension portant la maturité de sa ligne à mars 2028. De plus, en novembre 2023, Fnac Darty a renégocié sa ligne de crédit RCF sans changement de conditions financières, et a ajouté deux nouvelles options d'extension d'un an chacune afin de porter la maturité à mars 2030, sous accord des prêteurs.

De plus, le Groupe a mis en place en décembre 2022 une ligne de crédit bancaire non tirée, sous la forme d'un *Delayed-Draw Term Loan* (DDTL) de 300 millions d'euros, qui pourra être tirée une seule fois et uniquement pour rembourser l'emprunt obligataire arrivant à maturité en 2024. Cette ligne repose sur un contrat bancaire avec des conditions similaires à celles de la ligne de crédit RCF existante. Elle avait une maturité initiale de trois ans en cas de tirage (décembre 2025), qui a été allongée à décembre 2026 par le biais de l'activation de la première option d'extension après accord des prêteurs. Le Groupe dispose encore d'une option d'extension, pouvant porter la maturité à décembre 2027, en cas de tirage.

En cohérence avec les objectifs stratégiques du plan stratégique Everyday, comme la ligne de crédit revolving RCF, cette nouvelle facilité de crédit intègre une composante Responsabilité sociétale et environnementale (RSE) qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs fixés sont atteints.

6.2.3 / Auto-contrôle, auto-détention, acquisition et annulation par la Société de ses propres actions

Les informations relatives aux actions d'auto-contrôle sont présentées au chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.

6.2.3.1 / Programme de rachat d'actions propres en vigueur au jour d'établissement du Document d'enregistrement universel et annulation par la Société de ses propres actions

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires de la Société a autorisé le 24 mai 2023, pour une durée de 18 mois à compter de ladite assemblée, le conseil d'administration de la Société à mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce et conformément au Règlement général de l'AMF, dans les conditions suivantes :

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Prix d'achat maximum par action	Montant maximal	Nombre maximal d'actions
Programme de rachat d'actions autorisé par l'AG du 24 mai 2023	18 mois	80 euros (hors frais d'acquisition)	214 974 800 euros	10 % du nombre d'actions composant le capital de la Société au jour de l'AG

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société a, le 24 mai 2023, pour une durée de 26 mois à compter de ladite assemblée, autorisé le conseil d'administration de la Société à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, dans les conditions suivantes :

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Durée maximum de la période d'annulation des actions	Nombre maximal d'actions pouvant être annulées
Annulation d'actions propres détenues par la Société	26 mois	24 mois	10 % des actions composant le capital de la Société au jour de la décision d'annulation

Aucun rachat d'actions propres n'a été effectué par la Société en 2023, en dehors de rachats au titre du contrat de liquidité.

Objectifs autorisés

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Fnac Darty par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de fusion, de scission, d'apport ou de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe, en ce compris les groupements d'intérêt économique et sociétés liées, ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe, en ce compris les groupements d'intérêt économique et sociétés liées ;
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée générale extraordinaire.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer par tous moyens sur ses actions dans tout autre but autorisé ou toute pratique de marché admise, ou qui viendrait à être autorisée par la loi ou la réglementation en vigueur ou admise par l'Autorité des marchés financiers. En cas d'opérations réalisées en dehors des objectifs mentionnés ci-dessus, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Modalités des rachats

Les opérations d'acquisition, cession, échange ou transfert pourront être opérées par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et la Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Rachats au titre du contrat de liquidité

À compter du 26 septembre 2018, et pour une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction, Fnac Darty a confié à Oddo BHF et Natixis la mise en œuvre d'un contrat de liquidité et de surveillance de marché, portant sur ses actions ordinaires, conforme à la pratique admise par la réglementation.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, les moyens suivants ont été affectés au compte de liquidité :

- 97 750 actions Fnac Darty ;
- 360 967,54 euros.

Un avenant au contrat de liquidité a par ailleurs été signé en mars 2019 et en mars 2022.

En 2023, dans le cadre du contrat de liquidité, 458 418 actions ont été acquises au prix moyen de 31,96 euros pour un montant global de 14 651 172 euros et 466 439 actions ont été cédées au prix moyen de 31,83 euros pour un montant global de 14 845 520 euros. Au titre de ce contrat de liquidité, à la date du 31 décembre 2023, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 134 676 actions et 917 138,56 euros.

Il est à noter que Fnac Darty a résilié le contrat de liquidité avec NATIXIS ODDO BHF en date du 31 janvier 2024 et a confié à BNP Financial Markets l'exécution de son contrat de liquidité à compter du 1^{er} février 2024⁽¹⁾.

Au 29 février 2024, la Société détenait 134 643 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

(1) <https://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2024/01/cp-cessation-et-mise-en-oeuvre-contrat-de-liquidite-fnac-darty.pdf>.



Rachats au titre du programme de rachat d'actions

Le 26 octobre 2023, Fnac Darty a confié à Natixis la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions pour un montant total de 20 millions d'euros. Ce programme a pour objectif d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe.

Entre le 27 octobre 2023 et le 31 décembre 2023, dans le cadre du programme de rachat d'actions, 422 475 actions ont été acquises au prix moyen de 25,31 euros pour un montant global de 10 694 946,49 euros.

Au 31 janvier 2024, date de fin de ce mandat, un total de 603 604 actions ont été acquises au prix moyen de 25,57 euros pour un montant total de 15 434 921,19 euros.

Le montant initial alloué à ce programme n'ayant pas été atteint, Fnac Darty a confié à Natixis la mise en œuvre d'un nouveau programme de rachat d'actions à compter du 23 février 2024 pour le montant non utilisé, soit 4 565 078,81 euros.

Au 29 février 2024, la Société détenait 650 255 actions dans le cadre du programme de rachat d'actions.

6.2.3.2 / Descriptif du programme de rachat d'actions soumis pour autorisation à l'assemblée générale du 29 mai 2024

Présentation du programme soumis à la prochaine assemblée

Une nouvelle autorisation est soumise à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 29 mai 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 visant à autoriser le conseil d'administration à mettre en œuvre un nouveau programme de rachat des actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce et conformément au Règlement général de l'AMF, dans les conditions suivantes :

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Prix d'achat maximum par action	Montant maximal	Nombre maximal d'actions
Programme de rachat d'actions	18 mois	80 euros (hors frais d'acquisition)	222 228 560 euros	10 % du capital de la Société

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Fnac Darty par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de fusion, de scission, d'apport ou de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe, en ce compris les groupements d'intérêt économique et sociétés liées, ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe, en ce compris les groupements d'intérêt économique et sociétés liées ;

- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée générale extraordinaire.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer par tous moyens sur ses actions dans tout autre but autorisé ou toute pratique de marché admise, ou qui viendrait à être autorisée par la loi ou la réglementation en vigueur ou admise par l'Autorité des marchés financiers. En cas d'opérations réalisées en dehors des objectifs mentionnés ci-dessus, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Les opérations d'acquisition, cession, échange ou transfert pourront être opérées par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et la Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

6.2.4 / Autres droits ou titres donnant accès au capital

À la date du 31 décembre 2023, le capital potentiel est composé de 2 468 221 OCEANE et de 1 254 456 actions attribuées gratuitement en période d'acquisition ainsi que décrit ci-dessous. Le dispositif de rémunération de long terme décrit dans la section 3.4.2 « Intéressement long terme » du présent Document d'enregistrement universel se concrétise essentiellement en attributions gratuites d'actions.

Les principes et la mise en œuvre d'un plan d'intéressement long terme destiné aux principaux dirigeants du Groupe (y compris le dirigeant mandataire social exécutif) ont été décidés par les conseils d'administration du 23 mai 2019, 28 mai 2020, 27 mai 2021, 18 mai 2022 et 24 mai 2023 sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et ce, conformément aux autorisations données par l'assemblée générale du 17 juin 2016 au titre de la quatorzième résolution, l'assemblée générale du 23 mai 2019 au titre de la vingt-troisième résolution, l'assemblée générale du 28 mai 2020 au titre des dix-neuvième et vingtième résolutions, et l'assemblée générale du 24 mai 2023 au titre des trente et unième et trente-deuxième résolutions.

Ces plans consistent en une attribution d'actions gratuites au dirigeant mandataire social exécutif, aux principaux dirigeants, directeurs du Leadership Group, directeurs et managers à hauts potentiels, afin de les associer aux performances de l'entreprise à travers l'évolution de la valeur de son titre.

Les actions issues des attributions gratuites d'actions ne sont définitivement acquises par les bénéficiaires, pour les plans attribués en 2019 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en 2020, 2021, et 2022 et 2023 pour l'ensemble des bénéficiaires, qu'au terme d'une période unique et selon le même principe que les plans présentés ci-avant, sous réserve du respect des conditions de présence et de performance boursière et hors marché décrites à la section 4.2, note 7 « Plans de rémunération de la performance » du présent Document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, conformément aux quinzième, dix-huitième et vingt-neuvième résolutions approuvées par l'assemblée générale du 24 mai 2023, le conseil d'administration de Fnac Darty lors de sa réunion du 24 mai 2023 a procédé à deux attributions d'actions distinctes à ce dernier. La première attribution a été réalisée au titre de la rémunération variable annuelle 2022 et la seconde au titre de la rémunération variable 2023. Dans chacun des cas, le versement est effectué en actions et non pas en numéraire.

L'acquisition définitive des actions attribuées au titre de la rémunération variable annuelle 2022 aura lieu à l'issue d'une période d'acquisition d'un an conformément à la description du plan faite dans la section 3.3.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

L'acquisition définitive des actions attribuées au titre de la rémunération variable annuelle 2023 est notamment subordonnée aux conditions de performance décrites dans le Document d'enregistrement universel 2022 de la Société dans sa section 3.3.1.3 ainsi qu'à l'approbation de l'assemblée générale conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce.

Conformément aux articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, le conseil d'administration du 23 février 2023 a décidé que :

- les dirigeants mandataires sociaux conservent au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions une quantité minimale d'actions correspondant à 25 % des titres acquis définitivement (nets de charges et impôts, et des cessions nécessaires aux levées d'options) sur chacun des plans d'attributions gratuites d'actions et d'options qui leur sont attribués par le conseil à compter de leur date de nomination, étant précisé que les plans dont ils ont pu être bénéficiaires antérieurement en leur qualité de salarié ne sont pas visés ;
- toutefois, ce pourcentage serait abaissé à 10 % (au lieu de 5 % précédemment) dès lors que la quantité d'actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux issues d'attributions gratuites d'actions et de levées d'options tous plans confondus représenterait un montant égal à deux fois leur rémunération fixe annuelle brute, qui constitue la quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, en application du paragraphe 24 du Code AFEP-MEDEF.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les dirigeants mandataires sociaux qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance prennent l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place.

Conformément à la trentième résolution approuvée par l'assemblée générale du 24 mai 2023, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, le conseil d'administration de Fnac Darty lors de sa réunion du 27 juillet 2023 a décidé de modifier la structure de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2023 de certains salariés en permettant le versement d'une partie pour ces derniers sous forme d'actions gratuites.

Stock-options

Options de souscription ou d'achat d'actions consentis aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan n° 1	Plan n° 2
Options consenties durant l'exercice par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options consenties est le plus élevé. (Information globale)	0	n. a.	n. a.	n. a.
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé. (Information globale)	0	n. a.	n. a.	n. a.

Attribution gratuite d'actions

Les principales caractéristiques des différents plans en cours d'acquisition ou arrivant à maturité durant l'exercice 2023 sont présentées à la section 4.2, note 7 « Plans de rémunération de la performance » du présent Document d'enregistrement universel.

Les sociétés qui sont liées à Fnac Darty dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou contrôlées par elle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce n'ont émis aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE)

Fnac Darty a réalisé, le 16 mars 2021, une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (« OCEANE ») à échéance 23 mars 2027 par voie de placement auprès d'investisseurs qualifiés. Le montant nominal de l'émission s'est élevé à 199 999 947,63 euros, représenté par 2 468 221 obligations d'une valeur nominale unitaire de 81,03 euros.

Le produit net de l'émission sera affecté au remboursement de certains financements du Groupe, notamment d'un prêt à moyen terme d'un montant de 200 millions d'euros qui venait à échéance en avril 2023.

Les OCEANE ont été émises au pair et porteront intérêt à compter de la date d'émission à un taux annuel compris entre 0,0 % et 0,5 % payable annuellement à terme échu le 23 mars de chaque année (ou le jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour

ouvré) et pour la première fois le 23 mars 2022. En conséquence de la distribution aux actionnaires de Fnac Darty d'un dividende de 1,40 euro par action mis en paiement le 6 juillet 2023, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1,070 action Fnac Darty par OCEANE à 1,115 action Fnac Darty par OCEANE, à compter du 6 juillet 2023.

Au 31 décembre 2023, il n'y a pas eu de conversion anticipée d'OCEANE.

Effet dilutif

Au 31 décembre 2023, la Société comptait 1 254 456 actions attribuées gratuitement en cours d'acquisition dont 1 123 921 pouvant faire l'objet d'une remise d'actions nouvelles. Il est à noter que les deuxième et troisième plans d'attribution gratuite d'actions attribués en 2021 et 2022 prévoient expressément la livraison d'actions déjà existantes et ne sont donc pas dilutifs. Au 31 décembre 2023 le nombre d'actions de la Société s'élevait à 27 778 578 actions. À cette date, si toutes les actions gratuites pouvant faire l'objet d'une remise d'actions nouvelles avaient été acquises par voie d'émission d'actions nouvelles, 1 113 921 actions auraient été créées, représentant un pourcentage de dilution de 4,05 %.

La dilution maximale, estimée sur la base du capital de la Société et du ratio de conversion des 2 752 066 OCEANE au 31 décembre 2023, serait de 9,91 % si Fnac Darty décidait de remettre uniquement des actions nouvelles en cas d'exercice du droit de conversion pour toutes les OCEANE.

Les détails de ces différentes opérations figurent en section 4.2, note 28 du présent Document d'enregistrement universel.

6.2.5 / Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis _____

Néant.

6.2.6 / Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option _____

À l'exception de ce qui est décrit à la section 6.3 « Les actionnaires » du présent Document d'enregistrement universel, la Société n'a pas connaissance d'option portant sur tout ou partie du capital d'une société du Groupe ou d'accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de placer sous option tout ou partie du capital d'une société du Groupe.

6.2.7 / Historique du capital social au cours des trois derniers exercices _____

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social de la Société au cours des trois derniers exercices clos.

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération (en euros)	Prime d'émission (en euros)	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Valeur nominale après opération (en euros)	Capital après opération (en euros)
23/05/2021	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 620 803	n. a.	26 620 803	26 666 932	1,00	26 666 932
16/06/2021	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 666 932	n. a.	26 666 932	26 761 118	1,00	26 761 118
23/05/2022	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 761 118	n. a.	26 761 118	26 867 296	1,00	26 867 296
17/06/2022	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 867 296	n. a.	26 867 296	26 871 853	1,00	26 871 853
28/05/2023	Augmentation du nombre d'actions consécutive à l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	26 871 853	n. a.	26 871 853	27 242 962	1,00	27 242 962
27/07/2023	Augmentation du nombre d'actions consécutive aux souscriptions reçues d'actionnaires ayant opté pour le paiement en actions des dividendes de l'exercice 2022	27 242 962	16 148 822,40	27 242 962	27 778 578	1,00	27 778 578

Les opérations significatives suivantes ont été réalisées sur le capital social de la Société depuis le 23 mai 2021 jusqu'à la date d'établissement du présent Document d'enregistrement universel.

6.3 / Les actionnaires

6.3.1 / Actionnariat

À la date du 31 décembre 2023 et à la connaissance de la Société, le capital et les droits de vote de la Société sont répartis comme suit :

Actionnaires	Situation au 31 décembre 2023			
	Actions	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables
Vesa Equity Investment ^(a)	8 330 741	29,99 %	29,99 %	30,60 %
Ceconomy Retail International	6 501 845	23,41 %	23,41 %	23,89 %
GLAS SAS ^(b)	3 026 422	10,89 %	10,89 %	11,12 %
Actionnariat salarié	670 135	2,41 %	2,41 %	2,46 %
Auto-détention	557 151	2,01 %	2,01 %	-
Flottant ^(c)	8 692 284	32,29 %	31,29 %	31,93 %
TOTAL	27 778 578	100 %	100,00 %	100,00 %

(a) Entité contrôlée par Monsieur Daniel Kretinsky.

(b) Participation anciennement détenue par Indexia (ex-SFAM)

(c) Calculé par différence.

Au 31 décembre 2023, date d'arrêt de la dernière étude actionnariale qui a permis d'identifier 96 % des détenteurs d'actions Fnac Darty, les investisseurs institutionnels représentent plus de 73 % du flottant dont 25 % sont français.

À la connaissance de la Société et à la date du 1^{er} mars 2024, seuls les actionnaires Vesa Equity Investment, Ceconomy Retail International et GLAS SAS détiennent directement ou indirectement chacun plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Situation au 31 décembre 2022

Situation au 31 décembre 2021

Situation au 31 décembre 2022		Situation au 31 décembre 2021		Situation au 31 décembre 2021		Situation au 31 décembre 2021	
Actions	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables	Actions	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables
6 193 033	23,05 %	23,05 %	23,17 %	810 184	3,03 %	3,03 %	3,04 %
6 501 845	24,20 %	24,20 %	24,32 %	6 501 845	24,30 %	24,30 %	24,36 %
3 026 422	11,26 %	11,26 %	11,32 %	3 026 422	11,31 %	11,31 %	11,34 %
508 423	1,89 %	1,89 %	1,90 %	463 512	1,73 %	1,73 %	1,74 %
142 697	0,53 %	0,53 %	-	67 723	0,25 %	0,25 %	-
10 499 433	39,07 %	39,07 %	39,28 %	15 891 432	59,38 %	59,38 %	59,53 %
26 871 853	100,00 %	100,00 %	100,00 %	26 761 118	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Les principaux mouvements d'actionnaires entre 2017 et 2023 ont été les suivants :

- 2017 : cession de la participation de la société Artémis au capital de Fnac Darty (6 451 845 actions, soit 24,3 % du capital) au profit des sociétés Ceconomy AG et Metro Vierzehnte, au titre d'un contrat de cession à terme d'actions Fnac Darty, conclu le 26 juillet 2017 ;
- 2018 : Ceconomy demeure l'actionnaire de référence du Groupe à 24,3 %. Le 6 février 2018, la société française de courtage en assurances SFAM a racheté au fonds Knight Vinke sa participation de 11,4 % du capital de Fnac Darty, devenant ainsi le deuxième actionnaire du Groupe. Le 2 juillet 2018, Vivendi a exercé l'option de sortie contractée en début d'année sur sa participation de 11 % au capital de Fnac Darty ;
- 2022 : Ceconomy demeure l'actionnaire de référence du Groupe à 24,2 %, suivi de Vesa Equity Investment avec 23,0 % du capital et d'Indexia Développement (anciennement SFAM) avec 11,3 % du capital.
- 2023 : Vesa Equity Investment devient l'actionnaire de référence du Groupe avec 29,9 % du capital, suivi de Ceconomy avec 23,4 % du capital et GLAS SAS (qui a récupéré la participation nantie d'Indexia Développement en octobre 2023) avec 10,9 % du capital.

Franchissements de seuils

Les déclarations de franchissement de seuil portées à la connaissance de l'Autorité des marchés financiers et/ou de la Société concernant l'exercice 2023 et jusqu'au 26 février 2024 ont été les suivants :

Société	Date de la déclaration	Date du franchissement	Nature du seuil	Sens du franchissement	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Vesa Equity Investment SARL	26/01/2023	20/01/2023	statutaire	hausse	6 466 052	24 %	24 %
Vesa Equity Investment SARL	22/03/2023 ^(a)	15/03/2023	légal	hausse	6 725 534	25,03 %	25,03 %
Vesa Equity Investment SARL	26/05/2023	23/05/2023	statutaire	hausse	6 987 990	26 %	26 %
Ceconomy Retail International	06/06/2023	06/06/2023	statutaire	baisse	6 501 845	23,866 %	23,866 %
Vesa Equity Investment SARL	21/06/2023	17/06/2023	statutaire	hausse	7 361 099	27 %	27 %
Vesa Equity Investment SARL	13/07/2023	07/07/2023	statutaire	hausse	8 042 991	28 %	28 %
Vesa Equity Investment SARL	02/08/2023	28/07/2023	statutaire	hausse	8 085 675	29,99 %	29,11 %
Indexia	26/10/2023 ^(b)	24/10/2023	légal	baisse	0	0 %	0 %
GLAS SAS	26/10/2023 ^(c)	24/10/2023	légal	hausse	3 026 422	10,89 %	10,89 %

(a) Avis AMF 223C0471.

(b) Avis AMF 223C1698.

(c) Avis AMF 223C1697.

Renouvellements d'intention

■ Par courrier du 22 février 2024, Ceconomy a rappelé détenir directement et indirectement par sa filiale Ceconomy Retail International GmbH, 6 501 845 actions représentant 23,41 % des actions et droits de vote théoriques composant le capital de Fnac Darty et avoir franchi à la hausse le 24 août 2017, tous les seuils de 1 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty, de 3 % à 24 % et en particulier les seuils légaux de 5 %, 10 %, 15 % et 20 %.

Par le même courrier, renouvelant une précédente déclaration d'intention en date du 22 août 2023, la déclaration d'intention suivante a été effectuée :

« Ceconomy déclare que, dans les six prochains mois, ses intentions et celles de Ceconomy Retail International, qu'elle contrôle directement, sont les suivantes :

- l'acquisition (des actions de Fnac Darty) a été financée par l'émission de billets à ordre et de papier commercial ;
- Ceconomy contrôle Ceconomy Retail international et ces sociétés n'agissent pas de concert avec un tiers vis-à-vis de Fnac Darty ;

- Ceconomy et Ceconomy Retail International envisagent d'acquiescer des actions Fnac Darty supplémentaires en fonction des opportunités de marché, mais toujours dans la limite de moins de 30 % du capital social et des droits de vote de Fnac Darty ;
- Ceconomy et Ceconomy Retail International n'envisagent pas de prendre le contrôle de Fnac Darty ;
- Ceconomy et Ceconomy Retail International soutiennent la stratégie mise en place par Fnac Darty et son équipe dirigeante ;
- Ceconomy et Ceconomy Retail International n'ont pas l'intention de proposer la mise en œuvre d'une opération visée au 6° du I de l'article 223-17 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ;
- Ceconomy et Ceconomy Retail International ne sont parties à aucun accord ou instrument financier visés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce ;
- Ceconomy et Ceconomy Retail International ne sont pas parties à des accords sur une opération de financement de titres portant sur les actions ou les droits de vote de Fnac Darty ;
- Ceconomy et Ceconomy Retail International n'ont pas l'intention de demander à être nommées administrateurs au conseil de Fnac Darty, mais se réservent le droit de proposer qu'un représentant de Ceconomy soit nommé⁽¹⁾. »

(1) À la date de rédaction du présent Document d'enregistrement universel, trois administrateurs indépendants proposés par Ceconomy siègent au conseil d'administration de Fnac Darty.

- Par courrier adressé le 25 octobre 2023, GLAS SAS a déclaré détenir 3 026 422 actions de Fnac Darty, représentant 10,89 % du capital de Fnac Darty.

Par le même courrier, GLAS SAS a déclaré :

« En application de l'article L. 233-7 VII du Code de commerce et de l'article 223-17 du Règlement général de l'AMF, GLAS SAS, agissant en qualité d'agent des sûretés conformément aux termes notamment d'une convention de nantissement de premier rang de compte de titres financiers conclue en date du 1^{er} février 2018 et d'une convention de nantissement de second rang de compte de titres financiers conclue en date du 15 juin 2018 dans le cadre d'émissions par la société Indexia Développement d'obligations simples, ces emprunts obligataires étant garantis notamment par des nantissements régis par les articles L. 21 I-20 et suivants du Code monétaire et financier portant sur le compte titres sur lequel ont été inscrites les actions Fnac Darty détenues par Indexia Développement et représentant environ 10,89% du capital social de Fnac Darty, déclare pour les six prochains mois que :

- la détention des actions susvisées par GLAS SAS, agissant en qualité d'agent des sûretés, résulte exclusivement de la réalisation non contentieuse des nantissements portant sur le compte titres et les actions mentionnés ci-dessus et de l'entrée en possession de ces actions, dans ce cadre, permettant une réduction partielle de l'endettement d'Indexia Développement, et n'a donc pas nécessité de financement, ni par fonds propres ni par endettement ;
- GLAS SAS, ès qualités, agit, en application de l'article 2488-6 du Code civil, en son nom propre au profit des créanciers dont les créances sont garanties par ces nantissements (c'est-à-dire des fonds gérés par ICG Alternative Investment Limited) ;
- GLAS SAS, ès qualités, n'est pas partie à une action de concert vis-à-vis de Fnac Darty ;
- GLAS SAS, ès qualités, n'envisage pas d'acquérir des actions supplémentaires de Fnac Darty ;
- GLAS SAS, ès qualités, n'envisage pas de prendre le contrôle de Fnac Darty au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;
- GLAS SAS, ès qualités, n'envisage aucune stratégie vis-à-vis de Fnac Darty, ni aucune des opérations mentionnées à l'article 223-17 I, 6° du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;

- GLAS SAS, ès qualités, ne détient pas d'instruments et n'est pas partie à des accords visés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce ;
- GLAS SAS, ès qualités, n'est partie à aucun accord de cession temporaire ayant pour objet les actions ou les droits de vote de FNAC DARTY ; et
- GLAS SAS, ès qualités, n'envisage pas de demander la nomination d'administrateurs au conseil d'administration de Fnac Darty. »
- Par courrier en date du 20 février 2024, VESA Equity Investment a déclaré, pour les six mois à venir, que ses intentions étaient les suivantes :
 - les acquisitions d'actions Fnac Darty réalisées par Vesa Equity Investment ont été financées sur des fonds propres ainsi que par une facilité de crédit sur marge contractée auprès d'une consortium de banques internationales ;
 - Vesa Equity Investment n'est partie à aucune action de concert vis-à-vis de Fnac Darty SA ;
 - Vesa Equity Investment envisage d'arrêter ses acquisitions d'actions Fnac Darty afin de rester en deçà du seuil d'offre publique obligatoire prévu par la réglementation ; en fonction des circonstances et des conditions de marché, Vesa Equity Investment envisage d'augmenter son exposition économique sur les actions Fnac Darty à travers des accords ou des instruments financiers visés à l'article 4 bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce. Si Vesa Equity Investment devenait partie à de tels accords ou instruments, les déclarations requises seraient faites conformément à la réglementation applicable ;
 - Vesa Equity Investment n'a pas l'intention d'acquérir le contrôle de Fnac Darty ;
 - Vesa Equity Investment n'envisage aucune des opérations mentionnées à l'article 223-17 6° du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers et maintient sa confiance à l'équipe de direction de Fnac Darty ;
 - Vesa Equity Investment n'est partie à aucun accord ou instrument visés aux articles 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce concernant Fnac Darty ;
 - Vesa Equity Investment n'est partie à aucun accord de cession temporaire ayant pour objet les actions ou les droits de vote de Fnac Darty ;
 - Vesa Equity Investment n'envisage pas de solliciter la nomination d'un ou plusieurs membres au conseil d'administration de Fnac Darty.



6 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Les informations boursières

6.3.2 / Droit de vote des actionnaires

Chaque action de la Société donne droit à un droit de vote. La Société n'a accordé aucun droit de vote double. Les principaux actionnaires de Fnac Darty ne détiennent pas de droits de vote différents des autres actionnaires.

6.3.3 / Structure de contrôle

Aucun actionnaire ne contrôle Fnac Darty.

Vesa Equity Investment SARL détient 29,11 % du capital social et des droits de vote de la Société au 31 décembre 2023 mais n'est pas représenté au sein du conseil d'administration et des comités du conseil de la Société et a indiqué qu'il n'envisageait pas de solliciter la nomination d'un ou plusieurs membres au conseil d'administration.

Ceconomy détient 23,41 % du capital social et des droits de vote de la Société au 31 décembre 2023 mais n'est pas représenté au sein du conseil d'administration et des comités du conseil de la Société. Trois administratrices indépendantes, Daniela Weber-Rey, Caroline Grégoire Sainte Marie et Stefanie Meyer, ont été désignées sur proposition de Economy (voir la section 3.1.1 « Composition du conseil d'administration et des comités » du présent Document d'enregistrement universel).

6.3.4 / Accords susceptibles d'entraîner un changement du contrôle qui s'exerce sur la Société

Néant.

6.4 / Les informations boursières

6.4.1 / Marché des actions

Le titre Fnac Darty est coté sur le marché Euronext Paris depuis le 20 juin 2013.

Codes et classification du titre Fnac Darty

Code ISIN : FR0011476928

Mnemo : Fnac

Place de cotation : Euronext Paris

Compartiment : B

Indice : SBF 120

6.4.2 / Cours de l'action Fnac Darty et volumes de transactions

Lors de l'admission de ses titres à la cote, l'action Fnac Darty affichait un cours de référence à 22,00 euros. Le premier jour de cotation, le 20 juin 2013, le Groupe affichait un cours d'ouverture de 20,03 euros et de clôture à 19,00 euros.

Au 29 décembre 2023, le cours de clôture de l'action Fnac Darty s'établissait à 27,50 euros. Par ailleurs, la capitalisation boursière de Fnac Darty atteignait 764 millions d'euros.

<i>(en euros)</i>	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas	Nombre de titres échangés toutes plateformes
Janvier 2023	33,757	36,126	31,805	1 564 283
Février 2023	34,003	38,681	32,669	2 262 576
Mars 2023	33,811	36,645	30,729	1 901 266
Avril 2023	32,633	34,302	31,152	833 039
Mai 2023	32,588	33,726	30,979	1 286 241
Juin 2023	33,386	34,620	31,574	1 424 539
Juillet 2023	33,845	35,340	30,980	1 013 381
Août 2023	30,538	32,660	28,480	729 584
Septembre 2023	25,303	28,900	22,040	1 521 001
Octobre 2023	22,324	24,440	17,510	2 014 218
Novembre 2023	25,044	26,740	21,600	2 078 721
Décembre 2023	26,735	28,080	25,440	1 108 219

Source : Bloomberg pour les cours et pour le nombre de titres échangés toutes plateformes.

6.4.3 / Établissement assurant le service financier

La gestion des titres est assurée par :

Uptevia – Relations Investisseurs

90-110 Esplanade du Général de Gaulle – 92931 Paris La Défense Cedex

Tél. : 01 57 78 34 44 / Fax : 01 57 78 32 19 /

E-mail : ct-contact@uptevia.com

La société Uptevia a été créée depuis le 1^{er} janvier 2023 et regroupe désormais l'activité *Equity* de Corporate Trust Services en France, de BNP Paribas et les activités de Services aux Émetteurs de CACEIS.

6.5 / Politique de distribution des dividendes

Compte tenu des ambitions annoncées le 23 février 2021 lors du plan stratégique Everyday, Fnac Darty a réactivé sa politique de retour à l'actionnaire en 2021.

Le tableau ci-dessous présente l'historique des dividendes versés :

Années	Nombre d'actions total au 31 décembre	Dividende versé au titre de l'exercice (en euros/action)	Payé le	Cours de clôture au 31 décembre (en euros)	Taux de rendement sur la base du cours de clôture
2020	26 608 571	1,00	7 juillet 2021	52,70	1,9 %
2021	26 761 118	2,00	23 juin 2022	57,50	3,5 %
2022	26 871 853	1,40 ^(a)	6 juillet 2023	34,44	4,1 %
2023	27 778 578	0,45 ^(b)	5 juillet 2024	27,50	1,6 %

(a) L'assemblée générale mixte des actionnaires en date du 24 mai 2023 a approuvé le dividende d'un montant de 1,40 euro brut par action et a décidé de proposer aux actionnaires une option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions nouvelles. Il a été payé le 6 juillet 2023 en numéraire à hauteur de 21,2 millions d'euros, et en actions avec l'émission de 535 616 nouvelles actions représentant 16,7 millions d'euros.

(b) Soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 29 mai 2024.

Au titre de 2023, le Groupe proposera à l'assemblée générale annuelle des actionnaires prévue le 29 mai 2024 d'approuver la distribution d'un dividende de 0,45 euro par action. La date de détachement du dividende est fixée au 3 juillet 2024 et la mise en paiement au 5 juillet 2024.

En complément, le Groupe étudiera chaque année la possibilité de réaliser une distribution supplémentaire aux actionnaires sous forme de dividende exceptionnel ou de rachat d'actions après financement des éventuelles opérations de M&A et versement du dividende ordinaire, tout en préservant son ratio de levier.

L'objectif pour le Groupe est double : sécuriser pour les actionnaires une distribution récurrente de dividende, et assurer un niveau d'endettement acceptable sur le long terme.

Enfin, il est précisé qu'au titre du Contrat de Crédit, Fnac Darty s'est engagé à ne procéder à des distributions de dividendes ou à tout autre type de distribution relative à son capital social que dans la mesure où (A) si au 30 juin de l'exercice précédent, le levier mesuré comme le ratio dette nette consolidée hors

IFRS 16 /EBITDA courant consolidé hors IFRS 16 proforma de la distribution de dividende en cours et de toutes les distributions de dividendes ou de tout autre type de distribution réalisés après le 30 juin de l'exercice précédent, est inférieur ou égal à 2,0x, il n'y a pas de limitation à la distribution de dividende, où (B) si au 30 juin de l'exercice précédent, le levier mesuré comme le ratio dette nette consolidée hors IFRS 16/EBITDA courant consolidé hors IFRS 16 proforma de la distribution de dividende en cours et de toutes les distributions de dividendes ou de tout autre type de distribution réalisés après le 30 juin de l'exercice précédent, est supérieur à 2,0x alors une telle distribution et/ou un tel paiement ne pourront représenter pendant un exercice financier plus de 50 % des bénéfices distribuables de l'exercice financier précédent et (C) aucun cas de défaut au titre du Contrat de Crédit n'est en cours et n'est susceptible d'être déclenché par une telle distribution (voir la section 4.2, note 28 pour la partie concernant le financement au titre du Contrat de Crédit du présent Document d'enregistrement universel).

6.6 / Dialogue avec les actionnaires et investisseurs

Rencontres avec les investisseurs

Le management de Fnac Darty et l'équipe des relations investisseurs ont régulièrement des contacts avec les analystes qui suivent la valeur Fnac Darty, ainsi que les investisseurs établis dans différents pays constituant les principaux pôles d'intérêts financiers au regard du secteur d'activité et de la capitalisation boursière du Groupe, en particulier l'Europe (France, Allemagne, Espagne, Suisse, Italie), le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord (États-Unis, Canada).

Ces contacts ont lieu sous forme de *roadshows*, de rendez-vous téléphoniques et de conférences généralistes ou thématiques (secteur du *retail*, RSE).

Dans un contexte de montée croissante des attentes des investisseurs en matière d'investissement socialement responsable (ISR), la direction des relations investisseurs est régulièrement amenée à échanger sur ces sujets avec les analystes et investisseurs, soit lors de meetings classiques, soit lors de conférences dédiées à la thématique RSE. Dans ce dernier cas, l'équipe de Relations investisseurs est accompagnée de la directrice de la RSE du Groupe. Ces rencontres avec des fonds d'investissement et des analystes ISR participent à la progression du Groupe dans le domaine de la RSE (cf. chapitre 2 « Déclaration de performance extra-financière » du présent Document d'enregistrement universel).

- 143 investisseurs rencontrés en 2023
- 4 roadshows et 6 conférences, dont 1 avec une thématique dédiée RSE
- 6 pays couverts
- 10 analystes couvrent la valeur

Politique de communication

Fnac Darty communique de façon régulière sur ses activités, sa stratégie et ses perspectives auprès des investisseurs institutionnels ou individuels et, plus largement, de la communauté financière dans le respect des meilleures pratiques de la profession.

En ce qui concerne l'accessibilité à l'information, Fnac Darty met à disposition l'ensemble des informations financières, en français et en anglais, dans la section Investisseurs de son site internet : www.fnacdarty.com, et notamment les informations réglementées en application des dispositions des articles 221-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

La publication des résultats annuels, semestriels et des chiffres d'affaires du premier et troisième trimestre font notamment

l'objet de communiqués diffusés en français et en anglais. Ces communiqués, mis en ligne sur le site internet de la Société et envoyés par les canaux réglementaires habituels (*wire*), sont également diffusés par courriel à l'ensemble de la base d'investisseurs présents au sein du *Customer Relationship Management* (CRM) de Fnac Darty, ainsi qu'à toute personne le souhaitant. Pour ce faire, la demande peut être directement effectuée sur le site internet de la Société, à la rubrique « Contact » de la section « Investisseurs », ou auprès du service de communication financière et relations investisseurs, par mail à investisseurs@fnacdarty.com.

Chaque publication de résultats est suivie d'une conférence téléphonique. Ces réunions sont traduites en anglais et retransmises par téléphone ou via Internet en français et en anglais.

L'agenda financier pour l'année 2024 présenté ci-dessous est également disponible sur le site internet du Groupe www.fnacdarty.com, rubrique « Investisseurs »/ « Calendrier » :

- 22 février 2024 (après bourse) : résultats annuels 2023 ;
- 24 avril 2024 (après bourse) : chiffre d'affaires du premier trimestre 2024 ;
- 29 mai 2024 : assemblée générale ;
- 24 juillet 2024 (après bourse) : résultats semestriels 2024 ;
- 23 octobre 2024 (après bourse) : chiffre d'affaires du troisième trimestre 2024.

Dialogue avec les actionnaires

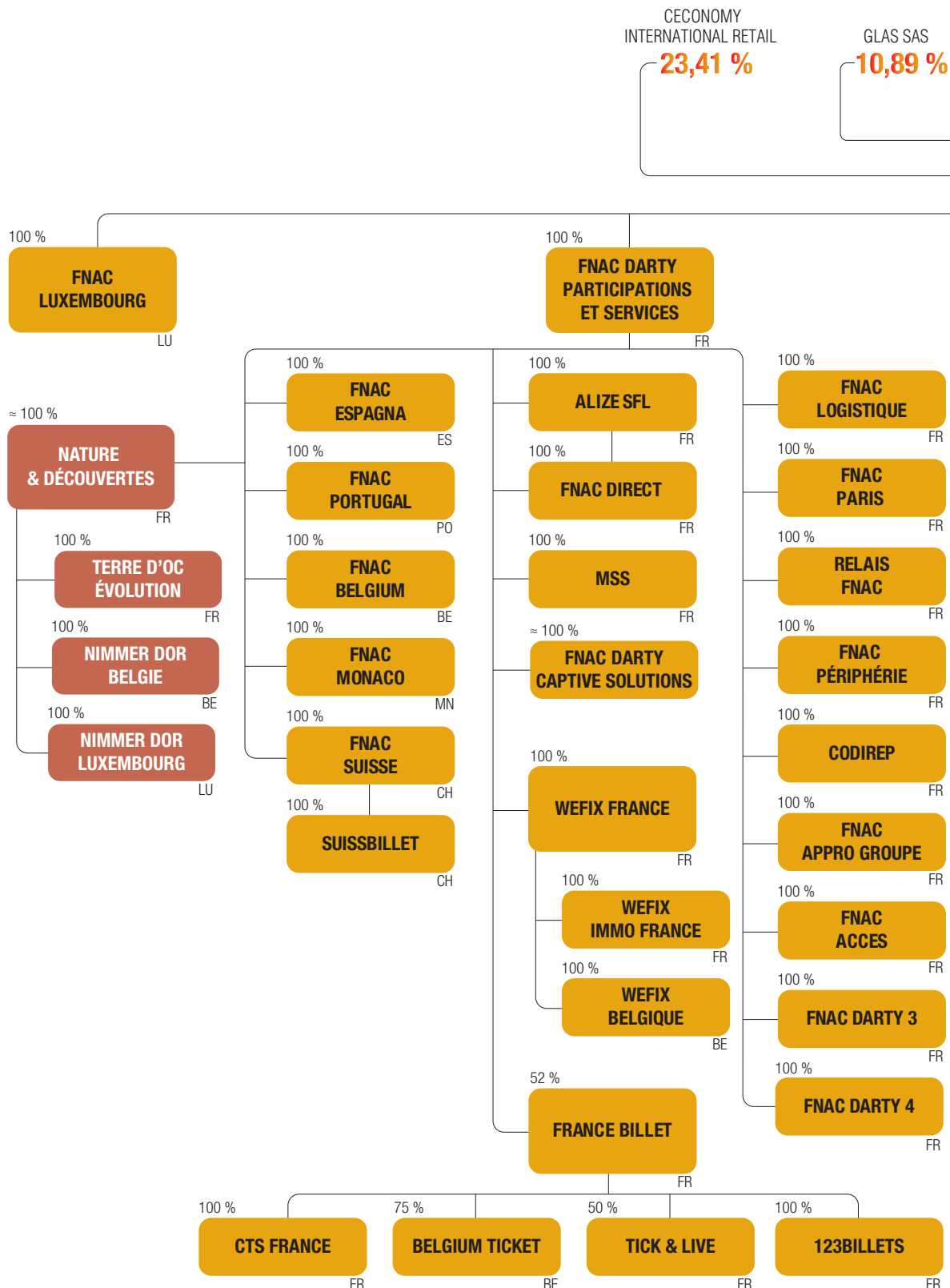
Le dialogue avec les actionnaires sur les sujets de gouvernance est assuré par la direction générale, la Présidence, la direction des relations investisseurs et la direction juridique. Les actionnaires disposent également d'une rubrique dédiée sur le site internet du Groupe « Espace Actionnaires » au sein de la rubrique « Investisseurs » dans laquelle ils retrouvent notamment l'ensemble des documents relatifs à l'assemblée générale et les informations pour devenir actionnaires. Enfin, tout actionnaire peut, à tout moment, poser des questions par mail à actionnaires@fnacdarty.com ou à l'adresse suivante :

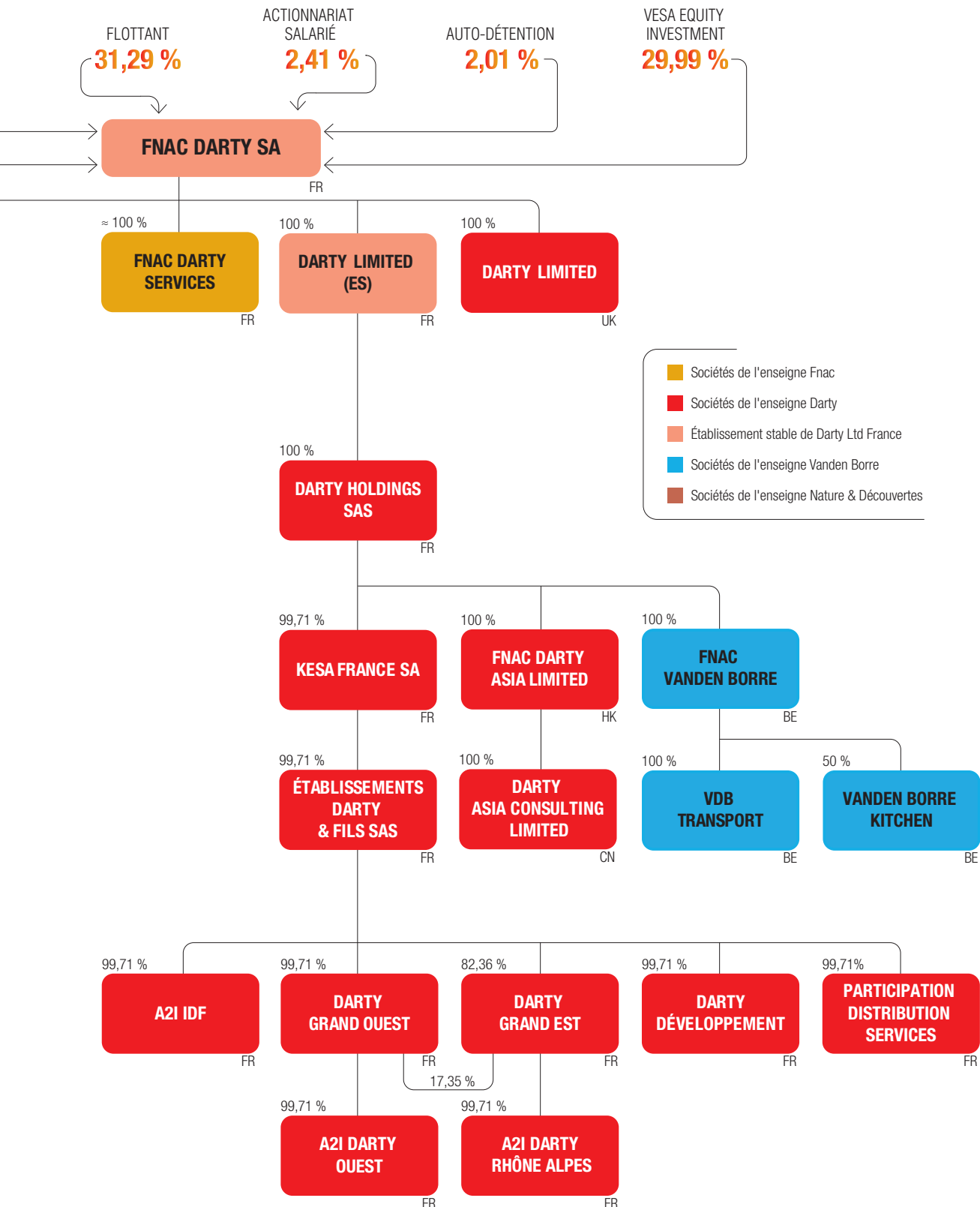
Fnac Darty – Relations Actionnaires – 9, rue des Bateaux-Lavoisirs
94200 Ivry-sur-Seine – France

6.7 / Organisation du Groupe

6.7.1 / Organigramme simplifié du Groupe

L'organigramme simplifié suivant présente l'organisation juridique des principales filiales du Groupe au 31 décembre 2023.





6.7.2 / Principales filiales et participations

6.7.2.1 / Présentation générale

La société Fnac Darty est la société mère d'un groupe de sociétés comprenant, au 31 décembre 2023, 70 filiales consolidées (36 sociétés en France, 1 à Monaco et 33 sociétés à l'étranger). La Société est également la tête de l'intégration fiscale d'un groupe comprenant 30 filiales françaises.

Les principales filiales du Groupe sont mentionnées dans les états financiers consolidés figurant à la section 4.2, note 39 du présent Document d'enregistrement universel.

La Société est une société holding n'ayant pas d'activité opérationnelle propre. Elle a pour principal actif près de 100 % des actions de Fnac Darty Participations et Services SA et Darty Ltd. L'organigramme simplifié figurant à la section 6.7.1 « Organigramme simplifié du Groupe » du présent Document d'enregistrement universel inclut les principales filiales et participations directes ou indirectes de la Société au 31 décembre 2023. Les filiales consolidées sont aussi listées à la note 39 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2023 » des comptes consolidés 2023 de la Société à la section 4.2, note 39 du présent Document d'enregistrement universel.

Une description des principales opérations au sein du Groupe figure à la section 6.8.3 « Opérations intragroupes significatives » du présent Document d'enregistrement universel.

6.7.2.2 / Filiales importantes

Les principales filiales directes ou indirectes de Fnac Darty sont décrites ci-après :

■ **Fnac Darty Participations et Services SA** est une société anonyme de droit français au capital de 324 952 656 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoisirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 775 661 390. Fnac Darty détient près de 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty Participations et Services SA. Fnac Darty Participations et Services SA est la société mère de l'ensemble des filiales de l'Enseigne de manière directe ou indirecte et comprend la plupart des fonctions de direction et de support de l'Enseigne : direction des services et opérations, direction E-commerce et Digital, direction commerciale, direction Client et Développement commercial, direction Transformation et Stratégie, direction de l'exploitation, direction de la communication et des affaires publiques, direction financière, direction Secrétariat général et RSE et direction des ressources humaines.

- **Fnac Paris** est une société anonyme de droit français au capital de 58 500 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoisirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 350 127 460. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Paris. L'activité principale de Fnac Paris consiste en l'exploitation de magasins de l'Enseigne.
- **Fnac Direct** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 13 583 280 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoisirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 377 853 536. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Direct. L'activité principale de Fnac Direct consiste en l'exploitation du site fnac.com.
- **Relais Fnac** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 50 000 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoisirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 334 473 352. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Relais Fnac. Relais Fnac comprend la plupart des directions régionales de l'Enseigne et exploite les magasins de l'Enseigne.
- **France Billet** est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 352 512 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoisirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414 948 695. Fnac Darty détient indirectement 52 % du capital et des droits de vote de France Billet. L'activité principale de France Billet consiste en la commercialisation et la distribution de billets pour l'accès à des manifestations sportives, artistiques, culturelles, touristiques et de loisirs dans un réseau de points de vente locaux ainsi que sur les sites fnac.com et francebillet.com. Une part minoritaire de 48 % du capital et des droits de vote de France Billet est détenue par le groupe CTS EVENTIM. La gouvernance de France Billet est encadrée par les statuts de la société et un pacte d'actionnaires aux termes desquels Fnac Darty conserve le contrôle de France Billet.
- **Codirep** est une société en nom collectif de droit français au capital de 23 085 326 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoisirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 343 282 380. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Codirep. L'activité principale de Codirep consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne.

- **Alizé-SFL** (Société Française du Livre) est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 38 962 737 euros dont le siège social est situé 3, avenue Charles-Lindbergh, 91320 Wissous (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés d'Évry sous le numéro 349 014 472. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Alizé-SFL. L'activité principale d'Alizé-SFL consiste en l'exploitation d'une librairie située 11, rue Rottembourg à Paris dans le 12^e arrondissement et la fourniture de services aux collectivités, aux entreprises et aux professionnels du livre pour leurs acquisitions de livres.
- **Fnac Périphérie** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 1 000 005 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 434 001 954. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Périphérie. L'activité principale de Fnac Périphérie consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne.
- **Fnac Logistique** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 50 000 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414 702 506. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Logistique. L'activité principale de Fnac Logistique consiste en l'exploitation des entrepôts de l'Enseigne.
- **Fnac Darty Services** est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 30 000 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 844 973 214. Fnac Darty SA détient quasiment 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty Services. L'activité principale de Fnac Darty Services consiste en la conception, le développement et la commercialisation de prestations de services.
- **Grandes Almacenes Fnac España** est une société anonyme unipersonnelle (SAU) de droit espagnol au capital de 1 202 000 euros dont le siège social est situé Paseo del Club Deportivo 1, Edificio 11 – 2^a planta, 28223 Pozuelo de Alarcón, (Espagne) et immatriculée au registre du commerce de Madrid le 26 mai 1993 au tome 6 244, folio 189, feuille M-101, 824, 1^{re} inscription sous le numéro A-80/500200 (numéro CIF). Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Grandes Almacenes Fnac España. L'activité principale de Grandes Almacenes Fnac España consiste en l'exploitation des magasins (37 au 31 décembre 2023) et du site internet espagnol de l'Enseigne.
- **Fnac Portugal** est une société à responsabilité limitée (*Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada*) de droit portugais au capital de 2 250 000 euros dont le siège social est situé Edifício Amoreiras Plaza, rua Professor Carlos Alberto Mota Pinto, n° 9 – 6B, 1070 374 Lisbonne (Portugal) et immatriculée au registre du commerce (*Conservatória do Registo Comercial*) de Lisbonne sous le numéro 503952230. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Portugal. L'activité principale de Fnac Portugal consiste en l'exploitation des magasins (39 au 31 décembre 2023) et du site internet portugais de l'Enseigne. Par ailleurs, Fnac Portugal a acquis en 2023 la société Media-Saturn Portugal (exploitation de 10 magasins et 1 site online).
- **Fnac Belgium** est une société anonyme de droit belge au capital de 3 072 000 euros dont le siège social est situé Slesbroekstraat 101, 1600 Sint-Pieters-Leeuw (Belgique) et immatriculée au registre des personnes morales de Bruxelles et inscrite à la BCE sous le numéro 0421 506 570. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Belgium. L'activité principale de Fnac Belgium consiste en l'exploitation des magasins belges de l'Enseigne (13 points de ventes au 31 décembre 2023).
- **Fnac Suisse** est une société anonyme de droit suisse au capital de 100 000 francs suisses dont le siège social est situé 5, route des Moulières, 1242 Satigny (Suisse) et immatriculée au registre du commerce du canton de Genève sous le numéro fédéral CH-660.0.404.000-9. Fnac Darty détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Fnac Suisse. L'activité principale de Fnac Suisse consiste en l'exploitation des activités suisses de l'Enseigne (8 points de ventes et 17 shop-in-shops au 31 décembre 2023).
- **Établissements Darty et Fils** est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 23 470 382 euros dont le siège social au 31 décembre 2023 est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 542 086 616. Établissements Darty et Fils SAS est la société mère de deux filiales régionales qui sont Darty Grand Ouest, société en nom collectif de droit français au capital de 30 612 euros dont le siège social est situé Parc tertiaire de l'Éraudière, 32, rue Coulongé, 44300 Nantes (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nantes sous le numéro 339 403 933, et Darty Grand Est, société en nom collectif de droit français au capital de 394 205 euros dont le siège social est situé RN6 Lieu-dit l'Époux, 69760 Limonest (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Lyon sous le numéro 303 376 586. L'activité principale d'Établissements Darty et Fils SAS, Darty Grand Ouest SNC et Darty Grand Est SNC consiste en l'exploitation de magasins à l'enseigne Darty. Établissements Darty et Fils SAS exploite également le site darty.com. Ces trois filiales comptaient 219 points de vente au 31 décembre 2023.

- **Darty Développement** est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 17 621 euros dont le siège social au 31 décembre 2023 est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavois, 94200 Ivry-sur-Seine (France), qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 490 596 020. L'activité principale de Darty Développement SAS est le développement du réseau de magasins franchisés à l'enseigne Darty et de magasins licenciés. Le réseau de magasins franchisés et licenciés se composait de 273 points de vente au 31 décembre 2023.
- **Fnac Vanden Borre** est une société anonyme de droit belge au capital de 22 652 461 euros dont le siège social est situé Slesbroekstraat 101, 1600 Sint Pieters-Leeuw (Belgique), qui est immatriculée au registre des personnes morales de Bruxelles et inscrite à la BCE sous le numéro BE 0412 723 419. L'activité principale de Fnac Vanden Borre SA consiste en l'exploitation de magasins à l'enseigne Vanden Borre en Belgique (71 magasins et 1 shop-in-shop au 31 décembre 2023).
- **Nature & Découvertes** est une société anonyme au capital de 57 650 500 euros dont le siège social est situé 11, rue des Étangs-Gobert, 78008 Versailles, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Versailles sous le numéro 378 702 674 et dont l'activité principale consiste dans l'exploitation des magasins sous enseigne Nature & Découvertes. Nature & Découvertes compte 106 points de vente au 31 décembre 2023.

6.7.2.3 / Acquisitions et cessions récentes

Les principales acquisitions et cessions réalisées par le Groupe sur la période couverte par les états financiers sont décrites à la section 4.2, note 3 « Faits marquants » du présent Document d'enregistrement universel.

6.8 / Transactions avec les parties liées

6.8.1 / Transactions avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées figurent à la note 35 en annexe des comptes consolidés.

6.8.2 / Conventions réglementées

Fnac Darty SA n'a conclu aucune convention réglementée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

6.8.3 / Opérations intragroupes significatives

- **Convention d'intégration fiscale** : au cours de l'exercice 2013 une convention réglementée a été conclue entre Fnac Darty et ses filiales françaises dont elle détient au moins 95 % du capital social en vue de la création d'un groupe d'intégration fiscale en France, avec effet au 1^{er} janvier 2013. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 15 mai 2014 conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce. Le conseil d'administration du 26 février 2015, lors de la revue annuelle des conventions réglementées en cours, a décidé de déclasser cette convention en convention courante conclue dans des conditions normales, visée par l'article L. 225-39 du Code de commerce. Au 1^{er} janvier 2023, les filiales françaises du Groupe qui remplissent les conditions de détention ont adhéré à la convention d'intégration fiscale.
- **Convention de placement et de financement de trésorerie** : Fnac Darty Participations et Services a conclu avec la majorité des sociétés du Groupe une convention de trésorerie. Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe de façon à favoriser la coordination et l'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou de la couverture des besoins de trésorerie appréciés globalement au niveau du Groupe. Dans le cadre de ces conventions, ces sociétés déposent auprès de Fnac Darty Participations et Services tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, Fnac Darty Participations et Services met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements.

- **Contrats de prêt intragroupe à long terme** : en complément des conventions de placement et de financement de trésorerie, Fnac Darty Participations et Services a mis en place des prêts/emprunts à long terme avec certaines sociétés du Groupe dont les positions emprunteuses ou placeuses sont récurrentes. Des conventions ont ainsi été conclues en 2021 avec Codirep, Fnac Paris, Relais Fnac, Darty Holding, Kesa France, Fnac Vanden Borre, Fnac Darty.
- **Contrats de commissionnaire à l'achat et de centrale de référencement** : certaines filiales françaises du Groupe ainsi que les filiales espagnole, portugaise, suisse et belge ont conclu avec Fnac Darty Participations et Services ou Fnac Appro Groupe (FAG) des contrats de commissionnaire à l'achat pour des périodes d'un an, reconductibles par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de donner mandat à Fnac Darty Participations et Services ou FAG, selon le cas, d'assurer la définition de la politique d'achat de la filiale concernée, la sélection de ses fournisseurs et de certains produits commercialisés dans ses magasins, la négociation des conditions d'achat de ces produits ainsi que la distribution et la diffusion de ces produits ou services. Fnac Darty Participations et Services a également conclu avec certaines des filiales françaises du Groupe des contrats de centrale de référencement ayant un objet comparable, mais auquel s'ajoute l'achat de certains produits pour le compte de chaque filiale contractante. En rémunération de ces mandats, Fnac Darty Participations et Services ou FAG, selon le cas, perçoit de la part de chaque filiale concernée un pourcentage du montant des produits achetés pour son compte. Un contrat de commissionnaire entre Fnac Darty Participations et Services, d'une part, et Établissements Darty & Fils, Darty Grand Ouest et Darty Grand Est, d'autre part, est également entré en vigueur en 2018.

En outre, la société Alizé-SFL a conclu avec certaines filiales françaises du Groupe des **contrats de commissionnaire à l'achat** pour des périodes d'un an reconductible par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de donner mandat commercial à Alizé-SFL d'assurer pour le compte de chaque filiale concernée la négociation des conditions d'achat ainsi que l'achat notamment de livres. En rémunération, Alizé-SFL perçoit de la part de la filiale concernée un montant fixe par nombre de produits facturés.
- **Conventions de prestation de services** : Fnac Darty a conclu avec Fnac Darty Participations et Services, Établissement Darty et Fils, Grandes Almacenes Fnac España SA, Fnac Portugal, FNAC (Suisse) SA, Fnac Belgium et Fnac Vanden Borre des conventions de prestations de services d'une durée d'un an renouvelable. Ces conventions ont pour objet de mettre à disposition des filiales contractantes les compétences de Fnac Darty en matière de Présidence, direction Stratégie, définition de la politique marketing Groupe, animation et coordination de la fonction financière, définition des besoins en matière de systèmes d'information, définition de la politique ressources humaines.
- Fnac Darty Participations et Services a conclu avec certaines de ses filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales étrangères, une **convention de prestations de services** pour une durée d'un an en général et reconductible par période d'une durée identique. Ces conventions ont pour objet de mettre à la disposition des filiales contractantes les compétences de Fnac Darty Participations et Services, notamment dans les domaines suivants et selon les filiales concernées : communication, comptabilité, prévention des risques, optimisation de la gestion centralisée de trésorerie (pour les sociétés qui en disposent), audit interne, maîtrise des frais généraux, juridique, contrôle de gestion, informatique, gestion des ressources humaines, marketing, développement, stratégie, logistique et commercialisation des produits. La rémunération de Fnac Darty Participations et Services est déterminée à partir des dépenses engagées annuellement pour assurer les prestations visées et réparties entre les filiales bénéficiaires des prestations en fonction de clés de répartition tenant compte du chiffre des bénéficiaires effectifs et de l'intensité des services rendus.
- **Contrats « Fnac in a box »** : Fnac Darty Participations et Services a conclu avec ses filiales belge et suisse des contrats de licence d'exploitation du logiciel Fnac in a Box (« FIB ») d'une durée de deux ans, reconductibles tacitement pour des durées de trois ans. Ces contrats ont pour objet de conférer à la filiale concernée une licence d'utilisation non exclusive du logiciel FIB pour les besoins de son exploitation sur le territoire du seul pays dans lequel la filiale est implantée. En rémunération, Fnac Darty Participations et Services perçoit une redevance annuelle déterminée chaque année en fonction notamment des coûts de développement, de maintenance et d'investissement du logiciel.

- **Contrats de licence de marque** : Fnac Darty Participations et Services a conclu avec certaines de ses filiales françaises et l'ensemble de ses filiales étrangères des contrats de licence de marque d'une durée de deux ou trois ans, reconductibles par période d'un an. Ces conventions ont pour objet la concession, sur le territoire du seul pays dans lequel la filiale est implantée, d'une licence non exclusive d'exploitation des marques « Fnac » et de tous autres modèles et marques nécessaires à l'exploitation d'un magasin Fnac ou de l'exploitation des sites internet propriété du Groupe. En rémunération, Fnac Darty Participations et Services perçoit une redevance annuelle déterminée par un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par la filiale concernée.
- Fnac Darty Services et les filiales exploitantes des magasins à enseigne Fnac et à enseigne Darty ont conclu une **convention de sous-traitance de la commercialisation** de l'abonnement Darty Max auprès des consommateurs.
Fnac Darty Services, les filiales exploitantes des magasins à enseigne Darty et Fnac Darty Participations et Services ont conclu une **convention de sous-traitance de maintenance et service de livraison** en application des abonnements Darty Max souscrits auprès des consommateurs abonnés.
- Fnac Darty Participations et Services SA a conclu (en son nom et au nom et pour le compte de sa filiale Fnac Direct) avec sa filiale France Billet une **licence des marques Fnac Spectacles et Fnac Tickets**. Fnac Darty Participations et Services SA s'est engagée de son côté à intégrer sur le site internet fnac.com un lien de redirection vers le site www.fnacspectacles.com. Ce contrat est conclu pour une durée de 19 ans.
- Fnac Darty Participations et Services SA et ses filiales exploitantes des magasins à enseigne Fnac ont conclu un contrat avec France Billet pour une durée de 19 ans ayant pour objet la **distribution du catalogue de billetterie de France Billet**.

Les transactions avec les parties liées sont détaillées détaillées à la section 4.2, note 35 « Transactions avec les parties liées » du présent Document d'enregistrement universel.

6.9 / Contrats importants

Les contrats importants auxquels les sociétés du Groupe étaient parties au cours des deux dernières années sont présentées à la section 4.2, note 35 « Transactions avec les parties liées » et à la section 6.8 du présent Document d'enregistrement universel.



Informations complémentaires

7.1 / Personnes responsables	394	7.7 / Tables de concordance	397
7.1.1 / Responsable du Document d'enregistrement universel	394	7.7.1 / Table de réconciliation du rapport de gestion (articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce)	397
7.1.2 / Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel	394	7.7.2 / Table de réconciliation du rapport sur le gouvernement d'entreprise (articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce)	399
7.1.3 / Responsable de l'information financière	394	7.7.3 / Table de réconciliation du rapport financier annuel (article 222-3 du Règlement général de l'AMF et L. 451-1-2 du Code monétaire et financier)	400
7.2 / Contrôleurs légaux des comptes	394	7.7.4 / Table de concordance avec les rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement européen n° 2019/980	401
7.3 / Honoraires des commissaires aux comptes	394	7.7.5 / Table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière	403
7.4 / Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	395	7.7.6 / Table de concordance devoir de vigilance	403
7.5 / Disponibilité des documents et des communiqués financiers	395	7.7.7 / Table de concordance TCFD	404
7.6 / Documents incorporés par référence	397	7.7.8 / Tables de concordance et renouvellement de l'adhésion aux 10 principes du <i>Global Compact</i> des Nations unies	405
		7.8 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants	406
		7.9 / Index	409

7.1 / **Personnes responsables**

7.1.1 / **Responsable du Document d'enregistrement universel**

Monsieur Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty.

7.1.2 / **Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel**

« J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel, sont à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (dont la table de réconciliation figure en section 7.7.1 du présent Document

d'enregistrement universel) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Fait à Ivry-sur-Seine, le 11 mars 2024

Enrique Martinez

Directeur Général Groupe

7.1.3 / **Responsable de l'information financière**

Monsieur Jean-Brieuc Le Tinier

Directeur financier Groupe

Le Flavia

9, rue des Bateaux-Lavoisier

94200 Ivry-sur-Seine

7.2 / **Contrôleurs légaux des comptes**

Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés

Représenté par Guillaume Crunelle

6, place de la Pyramide
92908 Paris La Défense Cedex
France

Deloitte & Associés est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

KPMG Audit, Département de KPMG SA

Représenté par Éric Ropert et Caroline Bruno Diaz

Tour Eqho
2, avenue Gambetta
CS 60055 92066
Paris la Défense Cedex
France

KPMG est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

7.3 / **Honoraires des commissaires aux comptes**

Les honoraires des commissaires aux comptes sont présentés à la section 4.2, note 37 « Honoraires des commissaires aux comptes » du présent Document d'enregistrement universel, portant sur les comptes consolidés du présent Document d'enregistrement universel.

7.4 / Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

Certaines données de marché figurant dans le chapitre 1 « Présentation du Groupe » du présent Document d'enregistrement universel proviennent de sources tierces. La Société atteste que ces informations ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que la Société le sache à la lumière des données publiées ou fournies par ces sources, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses.

7.5 / Disponibilité des documents et des communiqués financiers

Des exemplaires du présent Document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais au siège social de la Société. Le présent document peut également être consulté sur le site internet de la Société (www.fnacdarty.com) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent Document d'enregistrement universel, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés sur le site internet de la Société (www.fnacdarty.com) :

- la dernière version à jour des statuts de Fnac Darty accessibles ;
- tous rapports, courriers et autres documents, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le Document d'enregistrement universel ;
- les informations concernant l'offre d'acquisition de Darty plc ;
- les informations historiques concernant la société Darty plc.

L'ensemble de ces documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, l'information réglementée au sens des dispositions du Règlement général de l'AMF est également disponible sur le site internet de la Société.

Le Code de conduite des affaires de Fnac Darty est également disponible sur le site internet du Groupe www.fnacdarty.com, rubrique Engagements RSE.

Les informations figurant sur le site internet de la Société (www.fnacdarty.com), à l'exception de celles incorporées par référence, ne font pas partie du présent Document d'enregistrement universel. À ce titre, ces informations n'ont pas été examinées ni approuvées par l'AMF.

Pour l'année 2023, la liste des communiqués réglementés et documents financiers publiés par Fnac Darty sont disponibles sur le site internet de la Société www.fnacdarty.com, rubrique Investisseurs :

Date	Objets
02/01/2023	Bilan semestriel du contrat de liquidité de la société Fnac Darty au 31 décembre 2022
04/01/2023	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital au 31 décembre 2022
17/01/2023	Estimation de la performance 2022
02/02/2023	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital au 31 janvier 2023
23/02/2023	Résultats annuels 2022
02/03/2023	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital au 28 février 2023
03/03/2023	Information Fnac Darty
17/03/2023	Mise à disposition du Document d'enregistrement universel 2022
20/03/2023	Fnac Darty annonce l'extension de la maturité de sa ligne de crédit RCF à mars 2028
03/04/2023	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital au 31 mars 2023
18/04/2023	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital au 17 avril 2023
20/04/2023	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2023
20/04/2023	Fnac Darty signe un accord en vue de l'acquisition de MediaMarkt au Portugal
02/05/2023	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital au 30 avril 2023
03/05/2023	Fnac Darty : Modalité de mise à disposition des documents préparatoires à l'assemblée générale

Date	Objets
02/06/2023	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital au 31 mai 2023
15/06/2023	Option pour le paiement du dividende 2022 en actions – Calendrier et modalités
15/06/2023	Avis nouveau ratio de conversion OCEANE
29/06/2023	Fnac Darty renonce à contester le grief qui lui a été notifié par les services d'instruction de l'Autorité de la concurrence
03/07/2023	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital au 30 juin 2023
03/07/2023	Bilan semestriel du contrat de liquidité de la société Fnac Darty – juin 2023
03/07/2023	Résultat du paiement du dividende en actions et constatation de l'augmentation de capital correspondante
27/07/2023	Résultats semestriels 2023
27/07/2023	Rapport financier semestriel 2023
01/08/2023	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital au 31 juillet 2023
02/08/2023	Fnac Darty annonce l'évolution de son partenariat stratégique avec CTS EVENTIM
01/09/2023	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital au 31 août 2023
12/09/2023	Fnac Darty annonce le lancement d'une offre d'obligations senior à échéance 2029 de 300 millions d'euros
12/09/2023	Fnac Darty annonce un accord avec ses banques concernant la modification de son <i>Delayed-Draw Term Loan</i> , et des négociations avancées pour la mise en place d'options d'extensions de la ligne de crédit RCF existante
13/09/2023	Fnac Darty décide du retrait de l'offre d'émissions obligataires senior de 300 millions d'euros à échéance janvier 2029
28/09/2023	Fnac Darty finalise l'acquisition de MediaMarkt au Portugal
02/10/2023	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital au 30 septembre 2023
04/10/2023	Fnac Darty et CEVA Logistics signent un accord en vue de la création d'une entreprise commune dédiée à la logistique e-commerce et au SaaS Marketplace
09/10/2023	Décision de la Cour d'appel de Londres en faveur de Fnac Darty dans le cadre de la cession de Comet
26/10/2023	Information financière du 3 ^e trimestre 2023
26/10/2023	Fnac Darty met en œuvre un programme de rachat
30/10/2023	Déclaration des transactions sur actions propres du 27 octobre 2023
02/11/2023	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital au 31 octobre 2023
06/11/2023	Déclaration des transactions sur actions propres du 30 octobre au 3 novembre 2023
13/11/2023	Déclaration des transactions sur actions propres du 6 au 10 novembre 2023
20/11/2023	Déclaration des transactions sur actions propres du 13 au 17 novembre 2023
27/11/2023	Déclaration des transactions sur actions propres du 20 au 24 novembre 2023
01/12/2023	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital au 30 novembre 2023
04/12/2023	Déclaration des transactions sur actions propres du 27 novembre au 1 ^{er} décembre 2023
11/12/2023	Déclaration des transactions sur actions propres du 4 au 8 décembre 2023
13/12/2023	Fnac Darty annonce le succès de la renégociation de sa ligne de crédit RCF et de l'extension de sa ligne de crédit non tirée <i>Delayed Drawn Term Loan</i> (DDTL) à décembre 2026
18/12/2023	Déclaration des transactions sur actions propres du 11 au 15 décembre 2023
26/12/2023	Déclaration des transactions sur actions propres du 18 au 22 décembre 2023

7.6 / Documents incorporés par référence

En application de l'article 19 du Règlement européen n° 2017/1129, les éléments suivants sont inclus par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 : les chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes y afférent figurent dans le Document d'enregistrement universel 2021 n° D.22-0112 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 mars 2022 ;

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 : les chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes y afférent figurent dans le Document d'enregistrement universel 2022 n° D.23-0104 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 mars 2023.

Les informations incluses dans les Documents d'enregistrement universels autres que celles visées ci-dessus, sont le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'enregistrement universel. Les Documents d'enregistrement universels sont accessibles au siège de la Société et sur son site internet : www.fnacdarty.com, rubrique Investisseurs.

7.7 / Tables de concordance

7.7.1 / Table de réconciliation du rapport de gestion

(articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce)

Rubriques du rapport de gestion	Chapitres/ Paragraphes	Pages
Informations relatives à l'activité de la Société et du Groupe	1	5-38
Situation de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé, évolution prévisible et événements importants survenus depuis la clôture	1.6	25-31
Activité et résultats de la Société, des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	1.6	25-31
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière (notamment de la situation d'endettement) de la Société et du Groupe – avec renvoi aux montants indiqués dans les comptes et explications supplémentaires y afférentes	1.6	25-31
Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière	1.6	25-31
Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	5	337-364
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société et du Groupe	5	337-364
Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la Société et du Groupe		
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la Société et du Groupe		
Utilisation d'instruments financiers de la Société et du Groupe	4.2 notes 33 et 34	297-300
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire (stratégie bas carbone) de la Société et du Groupe	2.3	60-90
Activité en matière de recherche et développement de la Société et du Groupe ainsi que des succursales	1.7	32-33



7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Tables de concordance

Rubriques du rapport de gestion	Chapitres/ Paragraphe	Pages
Informations juridiques, financières et fiscales de la Société		
Répartition et évolution de l'actionnariat	6.3.1	378-381
Nom des sociétés contrôlées et la part du capital de la Société qu'elles détiennent	4.2 note 39 ; 6.7.2	304-306 ; 388-390
État des succursales existantes	n. a.	n. a.
Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	4.2 note 3	247-248
Aliénation de participations croisées	n. a.	n. a.
État de la participation des salariés au capital social	6.3.1	378-381
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions (rachat d'actions)	6.2.3	372-374
Ajustements des bases d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'opérations financières	n. a.	n. a.
Ajustements des bases d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital en cas de rachats d'actions	n. a.	n. a.
Ajustements des bases d'exercice des options de souscription et d'achat d'actions en cas de rachats d'actions	n. a.	n. a.
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles et non éligibles à l'abattement de 40 %	4.4 note 20	325
Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	n. a.	n. a.
Injonctions ou sanctions pécuniaires prononcées par l'Autorité de la concurrence	4.2 note 3	247-248
Délais de paiement fournisseurs et clients	4.4 note 17.5	323
Montant des prêts interentreprises	4.4 note 7	316-317
Informations relatives à l'exploitation d'une installation Seveso (article L. 515-8 du Code de l'environnement)	n. a.	n. a.
Inclusion du plan de vigilance dans le rapport de gestion	2.5.4	107-112
Dispositif anticorruption (loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »)	2.5.2	104
Informations portant sur les mandataires sociaux		
État récapitulatif des opérations sur titres des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et des personnes étroitement liées	3.2.4	187
Informations RSE		
Déclaration de performance extra-financière	1.3 ; 2 ; 7.7.5	14-15 ; 39-146 ; 403
Documents joints au rapport de gestion		
Rapport sur les paiements effectués au profit des autorités de chacun des États ou territoires dans lesquels certaines sociétés exercent leurs activités	n. a.	n. a.
Tableau des résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	4.4 note 20	325
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	3 ; 7.7.2	147-218 ; 399-400

7.7.2 / Table de réconciliation du rapport sur le gouvernement d'entreprise (articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce)

Rubriques du rapport sur le gouvernement d'entreprise	Paragraphes	Pages
Informations relatives aux rémunérations	3.3	188-216
Politique de rémunération des mandataires sociaux	3.3.1	188-197
Informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce pour chaque mandataire social	3.3.2	198-216
Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social (L. 22-10-9, I., 1 ^o Code de commerce)	3.3.2	198-216
Proportion relative de la rémunération fixe et variable (L. 22-10-9, I., 2 ^o Code de commerce)	3.3.2	198-216
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable (L. 22-10-9, I., 3 ^o Code de commerce)	n. a.	n. a.
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci (L. 22-10-9, I., 4 ^o Code de commerce)	3.3.1	188-197
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce (L. 22-10-9, I., 5 ^o Code de commerce)	n. a.	n. a.
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société (L. 22-10-9, I., 6 ^o Code de commerce)	3.3.2.4	212-216
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents (L. 22-10-9, I., 7 ^o Code de commerce)	3.3.2.4	212-216
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués (L. 22-10-9, I., 8 ^o Code de commerce)	3.3.2	198-216
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce (jusqu'au 31 décembre 2020) puis au I de l'article L. 22-10-34 (à partir du 1 ^{er} janvier 2021) du Code de commerce (L. 22-10-9, I., 9 ^o Code de commerce)	3.3.2	198-216
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation (L. 22-10-9, I., 10 ^o Code de commerce)	n. a.	n. a.
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du conseil d'administration) (L. 22-10-9, I., 11 ^o Code de commerce)	n. a.	n. a.
Choix du conseil relatif aux modalités de conservation par les mandataires des actions attribuées gratuitement et/ou des actions issues d'exercice de stock-options	3.3.1.3 ; 3.3.2.2	190-196 ; 199-210
Informations relatives à la composition, au fonctionnement et aux pouvoirs du conseil	3.1.1	148-152
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	3.1.3	154-167
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 (hors conventions courantes)	n. a.	n. a.

Rubriques du rapport sur le gouvernement d'entreprise	Paragrapes	Pages
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentations de capital	6.2.1	369-371
Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la direction générale à l'occasion du premier rapport ou en cas de modification	3.1.6	170
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	3.2.2	181-186
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil et informations sur la manière dont la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place, le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	3.1.1 ; 3.1.2 ; 3.2.1.2	148-152 ; 153 ; 176-178
Éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général	3.2.2.2	181-182
Référence à un code de gouvernement d'entreprise ou, à défaut, justification et indication des règles retenues en complément des exigences légales	3.2.3	187
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	6.1.2.4	367-368
Description de la procédure mise en place par la Société permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions et de sa mise en œuvre	3.2.2.4	186
Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	3.5	217

7.7.3 / Table de réconciliation du rapport financier annuel (article 222-3 du Règlement général de l'AMF et L. 451-1-2 du Code monétaire et financier)

Rubriques du rapport financier annuel	Paragrapes	Pages
Comptes annuels de la société Fnac Darty	4.3 ; 4.4	307-309 ; 310-325
Comptes consolidés de Fnac Darty	4.1 ; 4.2	220-225 ; 226-306
Rapport de gestion	Se référer à la table de réconciliation du rapport de gestion	397-398
Attestation du responsable du rapport financier annuel	7.1.2	394
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	4.6	326-331
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	4.7	332-336

7.7.4 / Table de concordance avec les rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement européen n° 2019/980

Nouvelles références URD	Intitulés	Paragraphe	Pages
Section 1	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente		
Point 1.1	Personnes responsables des informations	7.1	394
Point 1.2	Attestation des responsables du document	7.1.2	394
Point 1.3	Déclaration d'expert	n. a.	n. a.
Point 1.4	Autres attestations en cas d'informations provenant de tiers	n. a.	n. a.
Point 1.5	Déclaration relative à l'approbation du document	7.1.2	394
Section 2	Contrôleurs légaux des comptes		
Point 2.1	Coordonnées	7.2	394
Point 2.2	Changements	7.2	394
Section 3	Facteurs de risques		
Point 3.1	Description des risques importants	5	337-363
Section 4	Informations concernant l'émetteur		
Point 4.1	Raison sociale et nom commercial	6.1.1	366
Point 4.2	Enregistrement au RCS et identifiant (LEI)	6.1.1.2	366
Point 4.3	Date de constitution et durée	6.1.1.3	366
Point 4.4	Siège social – forme juridique – législation applicable – site web – autres	6.1 ; 7.5	366-368 ; 395-396
Section 5	Aperçu des activités		
Point 5.1	Principales activités	1.5	17-24
Point 5.2	Principaux marchés	1.5	17-24
Point 5.3	Événements importants	1.4	16
Point 5.4	Stratégie et objectifs financiers et non financiers	1.2	10-13
Point 5.5	Degré de dépendance	4.2 note 32.4	294
Point 5.6	Position concurrentielle	1.5.3	18
Point 5.7	Investissements	4.2 note 30	288-292
Section 6	Structure organisationnelle		
Point 6.1	Description sommaire du Groupe/Organigramme	6.7.1	386-387
Point 6.2	Liste des filiales importantes	6.7.2	388-390
Section 7	Examen de la situation financière et du résultat		
Point 7.1	Situation financière	1 ; 4	5-37 ; 219-336
Point 7.2	Résultats d'exploitation	1 ; 4	5-37 ; 219-336
Section 8	Trésorerie et capitaux		
Point 8.1	Capitaux de l'émetteur	1 ; 4	5-37 ; 219-336
Point 8.2	Flux de trésorerie	1 ; 4	5-37 ; 219-336
Point 8.3	Besoins de financement et structure de financement	1 ; 4	5-37 ; 219-336
Point 8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	1 ; 4	5-37 ; 219-336
Point 8.5	Sources de financement attendues	1 ; 4	5-37 ; 219-336
Section 9	Environnement réglementaire		
Point 9.1	Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influant	1.9	36-37
Section 10	Informations sur les tendances		

Nouvelles références URD	Intitulés	Paragraphe	Pages
Point 10.1	a) Principales tendances récentes	1.6.3 ; 4.2 notes 3 et 38	31 ; 247-248 ; 303
	b) Changement significatif de performance financière du Groupe depuis la clôture	1.6.3 ; 4.2 notes 3 et 38	31 ; 247-248 ; 303
Point 10.2	Élément susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	1.6.3 ; 4.2 notes 3 et 38	31 ; 247-248 ; 303
Section 11	Prévisions ou estimations du bénéfice	1.6.3 ; 4.2 notes 3 et 38	31 ; 247-248 ; 303
Section 12	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
Point 12.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	3.1	148-172
Point 12.2	Conflits d'intérêts	3.1.4 ; 3.1.10	168-169 ; 172
Section 13	Rémunération et avantages		
Point 13.1	Rémunérations et avantages versés ou octroyés	3.3	188-216
Point 13.2	Retraite ou autres	3.3	188-216
Section 14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
Point 14.1	Durée des mandats	3.1.1	148-152
Point 14.2	Contrats de service	3.1.10	172
Point 14.3	Comités	3.2.1	173-180
Point 14.4	Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	3.2.3	187
Point 14.5	Incidences significatives potentielles et modifications futures de la gouvernance	3.1.2	153
Section 15	Salariés		
Point 15.1	Répartition des salariés	2.4	91-102
Point 15.2	Participations et stock-options	6.2.4	375-376
Point 15.3	Accord de participation des salariés au capital	3.4	216-217
Section 16	Principaux actionnaires		
Point 16.1	Répartition du capital	6.3.1	378-381
Point 16.2	Droits de vote différents	6.3.2	382
Point 16.3	Contrôle de l'émetteur	6.3.3	382
Point 16.4	Accord d'actionnaires	6.3.4	382
Section 17	Transactions avec des parties liées		
Point 17.1	Détail des transactions	3.7 ; 4.2 note 35 ; 6.8	218 ; 301 ; 390-392
Section 18	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
Point 18.1	Informations financières historiques	1.6.1 ; 4.1 ; 4.2	25-27 ; 220-225 ; 226-306
Point 18.2	Informations financières intermédiaires et autres	n. a.	n. a.
Point 18.3	Audit des informations financières annuelles historiques		326-331 ; 332-336
Point 18.4	Informations financières pro forma	n. a.	n. a.
Point 18.5	Politique en matière de dividendes	6.5	384
Point 18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.2 note 32.5	295-296
Point 18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	4.5	325
Section 19	Informations supplémentaires		
Point 19.1	Capital social	6.2	369-377
Point 19.2	Acte constitutif et statuts	6.1.2	366-368
Section 20	Contrats importants		
Point 20.1	Résumé de chaque contrat	4.2 note 35 ; 6.8 ; 6.9	301 ; 390-392 ; 392
Section 21	Documents accessibles au public		
Point 21.1	Déclaration sur les documents consultables	7.5	395-396

7.7.5 / Table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière

Éléments constitutifs de la DPEF	Sections	Pages
Modèle d'affaires	1.3	14-15
Description des principaux risques liés à l'activité de la Société ou du Groupe, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par les relations d'affaires, les produits ou les services	2.1.2	44-47
Politiques et procédures de diligences raisonnables	2.5	102-116
Résultats de ces politiques incluant des indicateurs clés de performance	2.5	102-116
Thématiques obligatoires citées dans l'article L. 225-102-1		
Informations sociales (emploi, organisation du travail, santé et sécurité, relations sociales, formation, égalité de traitement)	2.4	91-102
Informations environnementales (politique générale en matière environnementale, pollution, économie circulaire, changement climatique, protection de la biodiversité)	2.2 ; 2.3	49-60 ; 60-90
Le respect des droits de l'homme	2.3.4 ; 2.5	77-90 ; 102-116
La lutte contre la corruption	2.5.2	104
La lutte contre l'évasion fiscale	2.5.9	115-116
Les conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	2.3	60-90
Les engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	2.2	49-60
Les accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	2.4.3 ; 2.4.4	96-97 ; 97-100
Les actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités	2.4.2.2 ; 2.4.5.2	94-95 ; 101-102
Les actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives	2.4.5.2	101-102
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	2.2.3.2	56
Les mesures prises en faveur des personnes handicapées	2.4.5.2	101-102
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	n. a.	n. a.
Les engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	n. a.	n. a.
Les engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable	2.2.1.2	52
Les engagements sociétaux en faveur du développement durable	2.2 ; 2.3	49-60 ; 60-90
Informations spécifiques :		
■ politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société ;	n. a.	n. a.
■ capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation de telles installations ;	n. a.	n. a.
■ moyens prévus par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité (L. 225-102-2 du Code de commerce)	n. a.	n. a.
Attestation de l'organisme tiers indépendant sur les informations présentes dans la DPEF (L. 225-102-1, III et R. 225-105-2 du Code de commerce)	2.9	142-145

7.7.6 / Table de concordance devoir de vigilance

Voir la section 2.5.4 du chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel.

7.7.7 / Table de concordance TCFD

La *Task-Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) a publié en juin 2017 ses recommandations portant sur les informations relatives au changement climatique à publier par les entreprises.

La table de correspondance ci-dessous permet d'identifier les actions menées par le Groupe au regard de ces recommandations. En complément des informations publiées dans le Document d'enregistrement universel, cette table renvoie également vers les réponses du Groupe au questionnaire CDP *Climate Change*, qui prennent en compte depuis 2018 les recommandations de la TCFD. Les réponses du Groupe sont publiques et peuvent être consultées à l'adresse www.cdp.net.

Thématique		Recommandation de la TCFD	Source de l'information dans le reporting de Fnac Darty
Gouvernance	Décrire la gouvernance de l'organisation concernant les risques et opportunités relatifs au climat	a) Décrire la supervision des risques et opportunités relatifs au climat par le conseil d'administration	URD 2023 – 2.3.1.1 CDP – C1.1
		b) Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat	URD 2023 – 2.3.1.1 CDP – C1.2
Stratégie	Décrire les impacts existants et potentiels des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, et sa stratégie et sa planification financière, dans la mesure où l'information est pertinente	a) Décrire les risques et opportunités relatifs au climat que l'entreprise a identifiés sur court, moyen et long termes	URD 2023 – 2.3.1.2 CDP – C2
		b) Décrire les impacts des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière	URD 2023 – 2.3.1.2 CDP : C2.3a, C2.4a
		c) Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation, en prenant en considération différents scénarios relatifs au climat, y compris un scénario à 2 °C ou moins	URD 2023 – 2.3.2 CDP – C3
Management des risques	Décrire comment l'organisation identifie, évalue et gère les risques relatifs au climat	a) Décrire les processus de l'organisation pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat	URD 2023 – 2.3.1.1, 2.3.1.2, 2.3.2 CDP – C2.2
		b) Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques relatifs au climat	URD 2023 – 2.3.3 CDP – C2.2
		c) Décrire comment les processus pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat sont intégrés dans le management des risques de l'organisation	URD 2023 – 2.1.2, 2.3.2 CDP – C2.2
Indicateurs & objectifs	Décrire les indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités relatifs au climat, dans la mesure où l'information est pertinente	a) Décrire les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en liaison avec sa stratégie et son processus de management des risques	URD 2023 – 2.1.2, 2.3.1, 2.3.3 CDP – C6
		b) Publier les émissions de gaz à effet de serre (GES) de scope 1, scope 2 et, si c'est pertinent, de scope 3, et les risques correspondants	URD 2023 – 2.3.3.1 CDP – C6
		c) Décrire les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités relatifs au climat, et sa performance par rapport aux objectifs	URD 2023 – 2.3.3 CDP – C4

7.7.8 / Tables de concordance et renouvellement de l'adhésion aux 10 principes du *Global Compact* des Nations unies

Fnac Darty est signataire du Pacte mondial des Nations unies, et renouvelle officiellement son adhésion pour l'année 2023, afin de démontrer sa volonté d'agir pour le respect de ses dix principes fondamentaux tels que les droits de l'homme, les normes internationales du travail, la protection de l'environnement ou encore la lutte contre la corruption.

Catégories	Principes	Thèmes	Sections
Droits de l'homme	1. Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence	Procédure d'audit dans les usines	2.5.4.2
		Dispositif éthique	2.5.1 ; 2.5.2 ; 2.5.8
		Relation fournisseurs des achats responsables	2.5.7
		Plan de vigilance	2.5.4
	2. Veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme	Lutte contre la corruption	2.5.2
		Santé Sécurité Protection des données personnelles	2.4.4 ; 2.5.4.2 2.5.3
Conditions de travail	3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective	Dispositif éthique	2.5.1
		Un dialogue ouvert avec les parties prenantes	2.1.3
		Un dialogue social constructif	2.4.4.1
	4. Contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	Achats responsables	2.5.7
	5. Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants	Procédure d'audit dans les usines	2.5.4.2
	6. Contribuer à l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	Égalité Femmes/Hommes	2.4.2
Lutter contre les discriminations		2.4.5.2	
Environnement	7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	Politique achats responsables	2.5.7
		Déploiement d'une stratégie climatique	2.3
		Favoriser la biodiversité	2.3
	8. Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	2.2
		Contribuer au débat autour de la durabilité	2.2.5.1
		La sensibilisation des salariés aux problématiques environnementales	2.1.3
		Donner une seconde vie aux produits	2.2.3
9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	Développer la réparation	2.2.2	
Lutte contre la corruption	10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	Dispositif éthique	2.5.2
		Lutte contre la corruption	2.5.2
		Politique d'achats responsables	2.5.7



7.8 / Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants

Indicateurs alternatifs de performance

Libellé de l'indicateur	Définition de l'indicateur
Autres produits et charges opérationnels non courants	Les « Autres produits et charges opérationnels non courants » regroupent les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle de l'ensemble consolidé, de nature à perturber le suivi de la performance économique du Groupe et exclus du résultat opérationnel courant : <ul style="list-style-type: none"> ■ les coûts de restructurations et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ; ■ les pertes de valeur sur actifs immobilisés constatées principalement dans le cadre des tests de dépréciations des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) et des goodwill ; ■ les plus ou moins-values liées à l'évolution du périmètre de consolidation (acquisition ou cession) ; ■ les litiges majeurs qui ne naissent pas de l'activité opérationnelle du Groupe.
EBITDA courant	Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés comptabilisés en résultat opérationnel courant. L'EBITDA courant n'est pas un indicateur prévu par les normes IFRS et ne figure pas dans les comptes consolidés du Groupe. L'EBITDA courant n'a pas de définition standard et par conséquent, la définition utilisée par le Groupe pourrait ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés. L'application de la norme IFRS 16 modifie de manière significative l'EBITDA courant du Groupe. L'EBITDA courant hors IFRS 16 est utilisé dans le cadre des covenants financiers applicables au titre du Contrat de Crédit.
EBITDA courant hors IFRS 16	EBITDA courant incluant les charges de loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16, utilisé dans le cadre des covenants financiers applicables au titre du Contrat de Crédit.
Cash-flow libre opérationnel	Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles et aux flux nets de trésorerie des investissements opérationnels (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et la variation des dettes des fournisseurs d'immobilisations). L'application de la norme IFRS 16 modifie de manière significative le cash-flow libre opérationnel du Groupe.
Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16	Cash-flow libre opérationnel incluant les impacts relatifs aux loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16
Chiffre d'affaires	Le chiffre d'affaires (ou produit des activités ordinaires) « réel » du Groupe correspond à son chiffre d'affaires publié. Le Groupe utilise les notions de variation du chiffre d'affaires détaillées ci-dessous.
Résultat financier hors IFRS 16	Résultat financier moins les intérêts financiers des dettes locatives
Endettement financier net	L'endettement financier net est constitué de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus tels que définis par la recommandation du Conseil national de la comptabilité no 2013-03 au 7 novembre 2013, diminué de la trésorerie brute et des équivalents trésorerie. L'application de la norme IFRS 16 modifie de manière significative l'endettement financier net du Groupe.
Endettement financier net hors IFRS 16	Endettement financier net minoré de la dette locative
Résultat opérationnel	Le résultat opérationnel total de Fnac Darty inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.
Résultat opérationnel courant	Fnac Darty utilise comme solde de gestion majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel total et les « Autres produits et charges opérationnels non courants ». Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise et qui peut servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

Libellé de l'indicateur	Définition de l'indicateur
Trésorerie nette	La trésorerie nette est constituée de la trésorerie brute et des équivalents trésorerie, diminués de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus tels que définis par la recommandation du Conseil national de la comptabilité no 2013-03 au 7 novembre 2013. L'application de la norme IFRS 16 modifiée de manière significative la trésorerie nette du Groupe.
Trésorerie nette hors IFRS 16	Trésorerie nette hors dette locative
Variation du chiffre d'affaires à taux de change constant	La variation du chiffre d'affaires à taux de change constant signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu. L'impact des taux de change est éliminé en recalculant les ventes de l'exercice N-1, sur la base des taux de change utilisés pour l'exercice N.
Variation du chiffre d'affaires à périmètre constant	La variation du chiffre d'affaires à périmètre constant signifie que l'effet des changements de périmètre est corrigé afin de ne pas tenir compte des modifications (acquisition, cession de filiale). Le chiffre d'affaires des filiales acquises ou cédées depuis le 1 ^{er} janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation (en cas de variation significative à l'échelle du Groupe).
Variation du chiffre d'affaires à magasins constants	La variation du chiffre d'affaires à magasins constants signifie que l'effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre a été exclu. Le chiffre d'affaires des magasins ouverts ou fermés depuis le 1 ^{er} janvier de l'exercice N-1 est ainsi exclu du calcul de la variation.

Application de la norme IFRS 16

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 « Contrats de location ». La norme IFRS 16 remplace la norme IAS 17 et ses interprétations. Cette norme, entrée en vigueur pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2019, impose la comptabilisation d'un actif (le droit d'utilisation) et d'un passif (dette de loyers) calculé sur la base des loyers inévitables actualisés.

Le Groupe applique la norme IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019. Afin d'assurer la transition entre la norme IAS 17 et la norme IFRS 16, l'ensemble des contrats de location et l'ensemble des contrats de prestation rentrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 ont été analysés.

Pour le suivi de sa performance financière, le Groupe publie des indicateurs qui excluent l'application de la norme IFRS 16. Ces indicateurs sont l'EBITDA courant hors IFRS 16, le cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16, ainsi que l'endettement financier net hors IFRS 16.

Avec l'application de la norme IFRS 16	Retraitement IFRS 16	Sans l'application de la norme IFRS 16
EBITDA courant Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés comptabilisés en résultat opérationnel courant	Loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16	EBITDA courant hors IFRS 16 EBITDA courant incluant les charges de loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16
Cash-flow libre opérationnel Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets	Décaissement des loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16	Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16 Cash-flow libre opérationnel incluant les impacts relatifs aux loyers entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16
Endettement financier net Dette financière brute moins la trésorerie brute et équivalents de trésorerie	Dette locative	Endettement financier net hors IFRS 16 Endettement financier net minoré de la dette locative
Résultat financier	Intérêts financiers des dettes locatives	Résultat financier hors intérêts financiers sur la dette locative



7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Glossaire des indicateurs alternatifs de performance et termes courants

Termes courants

Libellé	Définition
APEC	Autres produits et charges
B2B	<i>Business to business</i>
B2C	<i>Business to customer</i>
B2B2C	<i>Business to business to customer</i>
CAC	Commissaires aux comptes
Click&collect	Le click&collect est un service proposé aux consommateurs leur permettant de réserver ou de commander des produits en ligne avant de les retirer directement en magasin
Click&mag	Le click&mag est un service proposé aux consommateurs leur permettant de se faire livrer un produit absent en magasin
<i>Click & mortar</i>	Le <i>click & mortar</i> fait référence à des entreprises qui proposent des processus complémentaires de ventes combinées avec la distribution classique de vente en magasin ou en point de vente physique (<i>offline</i>) et la vente par Internet (<i>online</i>)
Comex	Comité exécutif
DEEE	Déchets d'équipements électriques et électroniques
DPEF	Déclaration de performance extra-financière
DPO	<i>Data Protection Officer</i>
Électroménager	L'électroménager est réparti entre le gros électroménager (réfrigérateurs, cuisson, lave-linge) et le petit électroménager (aspirateur, hygiène, petite cuisson)
<i>Fulfillment</i>	Le <i>fulfillment</i> est un service qui s'occupe de l'ensemble de la logistique en passant par l'emballage, l'expédition, la livraison au client final, le service client et la gestion des retours
GDPR/RGPD	Règlement général sur la protection des données
GEM	Gros électroménager
OCEANE	Les OCEANE ou obligations convertibles en actions nouvelles ou existantes, sont des obligations de type hybride puisque l'émetteur se réserve la possibilité de les échanger contre des actions, jusqu'à l'échéance
PEM	Petit électroménager
Produits éditoriaux	Livres (physiques ou numériques), audio (CD, Vinyles), DVD/Blu-Ray, jeux vidéo et consoles, papeterie
Produits techniques	Photographie, TV, vidéo, son (hi-fi, casques et enceintes), informatique et tablettes, téléphonie, objets connectés
<i>Pure player</i>	Fait référence à des entreprises qui proposent un processus de vente uniquement par Internet (<i>online</i>)
ROC	Résultat opérationnel courant
RSE	Responsabilité sociale et environnementale
SAV	Service après-vente
Services	SAV, assurances et garanties, coffrets et cartes cadeaux, billetterie, redevances Marketplace et franchise
UGT	Unité Génératrice de Trésorerie
VA	Volume d'affaires
VC	<i>Venture Capital/Capital-risque</i>
<i>Welcomer</i>	Vendeur qui accueille et guide les clients dès l'entrée en magasin

7.9 / Index

Intitulés	Pages
Acquisitions/Cessions	16 ; 248 ; 289-291
Actionnariat	10 ; 378-382
Administrateurs	9 ; 148-187 ; 210-212
Assemblée générale	153 ; 385 ; 374-375 ; 367-368
Auto-détention	265-266 ; 317 ; 372-374 ; 378-379
Code AFEP-MEDEF	147-218 ; 375
Comités	9 ; 148-152 ; 173-186
Commissaires aux comptes	142-145 ; 218 ; 302-303 ; 326-336 ; 394
Comptes	219-336
Conseil d'administration	9 ; 148-187
Contrôle interne	338-344
Dividende	31 ; 278 ; 303 ; 325 ; 384
Engagements hors bilan	320-321
Éthique	8 ; 42 ; 44 ; 47 ; 102-116 ; 338-363
Financement	284-292
Gouvernance	9 ; 147-218
Investissement	25-35 ; 66 ; 77-90 ; 249-250 ; 271-272 ; 290-291 ; 357
Méthodes comptables	227-246 ; 313-314
Mission/raison d'être	3 ; 7 ; 14-16 ; 43-44 ; 351
Opérations sur titres	187 ; 265 ; 369-381
Organigramme	386-387
Parties prenantes	14-15 ; 40-145 ; 218 ; 390-392
Perspectives	3 ; 31
Plan stratégique	3 ; 8 ; 10-15 ; 44-47 ; 63-64 ; 72
Rapports	142-145 ; 218 ; 326-336
Recherche et développement (R&D)	32-33
Règlement intérieur	153 ; 172-184 ; 367
Rémunérations	188-217
Ressources humaines	91-102
Risques	44-47 ; 49 ; 60-63 ; 91 ; 102-117 ; 337-363
Statuts	366-368 ; 380-381
Taxonomie	77-90 ; 136-145

Conception et réalisation : Ederly

© *Crédit photos : Fnac / Agence Réa / Sarah Bastin.*



FNAC DARTY

Flavia
9, rue des Bateaux-Lavours
94200 Ivry-sur-Seine
www.fnacdarty.com

Fnac Darty
Société anonyme au capital de 27 778 578 €
RCS Créteil 055 800 296