

Groupe Fnac

9, rue des Bateaux-Lavoirs,
ZAC Port d'Ivry, 94200 Ivry-sur-Seine
RCS 055 800 296



PROSPECTUS EN VUE DE L'ADMISSION DES ACTIONS GROUPE FNAC (AINSIX QUE DES DROITS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GROUPE FNAC) AUX NÉGOCIATIONS SUR LE MARCHÉ RÉGLEMENTÉ DE NYSE EURONEXT A PARIS DANS LE CADRE DE L'ATTRIBUTION D'ACTIONS GROUPE FNAC AUX ACTIONNAIRES DE KERING



En application des articles L. 412-1 et L. 621-8 du Code monétaire et financier et de son règlement général, notamment de ses articles 211-1 à 216-1, l'Autorité des marchés financiers (l'**« AMF »**) a apposé le visa n° 13-179 en date du 25 avril 2013 sur le présent prospectus. Le présent prospectus a été établi par Groupe Fnac et Kering et engage la responsabilité de ses signataires conformément au chapitre 1 du présent prospectus.

Le visa, conformément aux dispositions de l'article L. 621-8-1-I du Code monétaire et financier, a été attribué après que l'AMF a vérifié que le document est complet et compréhensible et que les informations qu'il contient sont cohérentes. Il n'implique ni approbation de l'opportunité de l'opération, ni authentification des éléments comptables et financiers présentés.

L'attribution d'actions Groupe Fnac sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale annuelle de PPR qui doit se tenir le 18 juin 2013. Cette assemblée sera également amenée à se prononcer sur le changement de nom de PPR en Kering.

Des exemplaires du présent prospectus sont disponibles sans frais auprès de Groupe Fnac, 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94868 Ivry-sur-Seine, France, et de Kering, 10, avenue Hoche, 75008 Paris, ainsi que sur les sites internet de Groupe Fnac (www.groupe-fnac.com), de Kering (www.kering.com) et de l'AMF (www.amf-france.org).

REMARQUES GENERALES

Définitions

Dans le présent prospectus, sauf indication contraire :

- les termes « Groupe Fnac » et « la Société » désignent la société Groupe Fnac S.A. ;
- les termes « le Groupe », « la Fnac » et « l'Enseigne » désignent la Société et ses filiales ;
- les termes « Kering » et « PPR » désignent la société PPR S.A., étant précisé que l'assemblée générale des actionnaires de PPR S.A. sera appelée à statuer le 18 juin 2013 sur le changement de dénomination sociale en Kering S.A. ;
- les termes « Groupe Kering » et « Groupe PPR » désignent PPR et ses filiales ; et
- « TCAM » signifie « taux de croissance annuel moyen ».

Informations prospectives

Le présent prospectus contient des indications sur les perspectives et axes de développement du Groupe. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entendre », « devoir », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaiter », « pouvoir », ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre variante ou expression similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. Ces informations sont mentionnées dans différentes sections du présent prospectus et contiennent des données relatives aux intentions, estimations et objectifs du Groupe concernant, notamment, le marché, la stratégie, la croissance, les résultats, la situation financière et la trésorerie du Groupe. Les informations prospectives mentionnées dans le présent prospectus sont données uniquement à la date du visa sur le présent prospectus. Sauf obligation légale ou réglementaire qui s'appliquerait, le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour des informations prospectives contenues dans le présent prospectus afin de refléter tout changement affectant ses objectifs ou les événements, conditions ou circonstances sur lesquels sont fondées les informations prospectives contenues dans le présent prospectus. Le Groupe opère dans un environnement concurrentiel et en évolution rapide ; il peut donc ne pas être en mesure d'anticiper tous les risques, incertitudes ou autres facteurs susceptibles d'affecter son activité, leur impact potentiel sur son activité ou encore dans quelle mesure la matérialisation d'un risque ou d'une combinaison de risques pourrait avoir des résultats significativement différents de ceux mentionnés dans toute information prospective, étant rappelé qu'aucune de ces informations prospectives ne constitue une garantie de résultats réels.

Informations sur le marché et la concurrence

Le présent prospectus contient, notamment au Chapitre 6 « Aperçu des activités du Groupe », des informations relatives aux marchés du Groupe et à sa position concurrentielle. Certaines de ces informations proviennent d'études réalisées par des sources externes. Ces informations publiquement disponibles, que la Société considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant et la Société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les marchés aboutirait aux mêmes résultats. La Société, ses actionnaires

directs ou indirects, et les prestataires de services d'investissement ne prennent aucun engagement ni ne donnent aucune garantie quant à l'exactitude de ces informations.

Facteurs de risques

Les investisseurs sont invités à lire attentivement les facteurs de risque décrits au Chapitre 4 « Facteurs de risques » du présent prospectus. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet défavorable sur les activités, l'image, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe. En outre, d'autres risques, non encore identifiés ou considérés comme non significatifs par le Groupe à la date du visa sur le présent prospectus, pourraient également avoir un effet défavorable.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| RESUME DU PROSPECTUS | 16 |
| 1. PERSONNES RESPONSABLES..... | 31 |
| 1.1 RESPONSABLES DU PROSPECTUS..... | 31 |
| 1.2 ATTESTATIONS DES RESPONSABLES DU PROSPECTUS..... | 31 |
| 1.3 RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIERE..... | 31 |
| 2. CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES..... | 32 |
| 2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES | 32 |
| 2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS..... | 32 |
| 3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES | 33 |
| 3.1 INFORMATIONS FINANCIERES CLES..... | 33 |
| 3.2 AUTRES INFORMATIONS..... | 35 |
| 3.2.1 Déclaration sur le fond de roulement net | 35 |
| 3.2.2 Capitaux propres et endettement..... | 35 |
| 4. FACTEURS DE RISQUE | 37 |
| 4.1 RISQUES RELATIFS AU SECTEUR D'ACTIVITE ET AUX MARCHES DU GROUPE | 37 |
| 4.2 RISQUES RELATIFS AUX ACTIVITES DU GROUPE..... | 40 |
| 4.3 RISQUES RELATIFS AU GROUPE | 47 |
| 4.4 RISQUES DE MARCHE | 48 |
| 4.4.1 Risque de change | 48 |
| 4.4.2 Risque de taux..... | 50 |
| 4.4.3 Risque de liquidité | 50 |
| 4.4.4 Risques de crédit et/ou de contrepartie | 51 |
| 4.4.5 Risques sur actions et autres instruments financiers | 51 |
| 4.5 RISQUES LIES AU FINANCEMENT DU GROUPE | 51 |
| 4.6 RISQUES LIES AUX ACTIONS DE LA SOCIETE..... | 53 |
| 4.7 GESTION DES RISQUES..... | 55 |
| 4.7.1 Le dispositif de gestion des risques..... | 55 |
| 4.7.1.1 L'organisation..... | 55 |
| 4.7.1.2 Le processus | 56 |
| 4.7.1.3 Le pilotage..... | 56 |
| 4.7.2 Les cartographies des principaux risques..... | 56 |
| 5. INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE | 57 |
| 5.1 HISTOIRE ET EVOLUTION..... | 57 |
| 5.1.1 Dénomination sociale..... | 57 |
| 5.1.2 Lieu et numéro d'immatriculation | 57 |
| 5.1.3 Date de constitution et durée..... | 57 |
| 5.1.3.1 Date de constitution de la Société..... | 57 |
| 5.1.3.2 Durée de la Société | 57 |
| 5.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable..... | 57 |
| 5.1.4.1 Siège social de la Société | 57 |
| 5.1.4.2 Forme juridique et législation applicable | 57 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 5.1.4.3 | Forme sociale antérieure..... | 57 |
| 5.1.5 | Historique du Groupe | 57 |
| 5.2 | INVESTISSEMENTS..... | 59 |
| 5.2.1 | Investissements réalisés depuis 2010..... | 59 |
| 5.2.2 | Principaux investissements en cours de réalisation..... | 59 |
| 5.2.3 | Principaux investissements envisagés..... | 60 |
| 6. | APERÇU DES ACTIVITES DU GROUPE | 61 |
| 6.1 | PRESENTATION GENERALE DU GROUPE..... | 61 |
| 6.2 | ATOUTS CONCURRENTIELS | 62 |
| 6.2.1 | Un réseau de magasins dense et un site internet puissant, intégrés de manière croissante dans le cadre d'une stratégie omni-canal | 62 |
| 6.2.2 | Une base d'adhérents très importante et aux revenus relativement élevés | 64 |
| 6.2.3 | L'enseigne de référence sur ses marchés | 65 |
| 6.2.4 | Une position de <i>leader</i> dans la distribution des biens culturels et de loisirs pour le grand public | 67 |
| | 6.2.4.1 Un trafic très dense sur les différents canaux | 67 |
| | 6.2.4.2 Une offre très large de produits et services | 67 |
| 6.3 | STRATEGIE | 68 |
| 6.3.1 | Renouveler le modèle commercial afin d'accompagner l'évolution de ses marchés | 70 |
| | 6.3.1.1 Elargissement de l'offre de produits et services et adaptation aux nouveaux modes de consommation | 70 |
| | 6.3.1.2 Recentrer la politique commerciale | 72 |
| 6.3.2 | Accroître la proximité avec les clients afin de favoriser la rétention et la fidélisation | 72 |
| 6.3.3 | Développer la complémentarité omni-canal afin de s'imposer face aux concurrents présents essentiellement dans le commerce électronique..... | 73 |
| 6.3.4 | Densifier le réseau de magasins en France pour répondre aux besoins de proximité et améliorer la pénétration..... | 75 |
| 6.3.5 | Poursuivre le développement à l'international..... | 76 |
| 6.3.6 | Optimiser l'efficacité et la rentabilité opérationnelles | 76 |
| | 6.3.6.1 La mutualisation des achats | 76 |
| | 6.3.6.2 L'amélioration continue de la productivité et l'optimisation des organisations..... | 77 |
| 6.3.7 | Démarche « développement durable » de la Fnac | 78 |
| | 6.3.7.1 Temps forts 2011-2012 de la démarche « développement durable » de la Fnac..... | 78 |
| | 6.3.7.2 Priorités 2013 de la démarche « développement durable » de la Fnac | 79 |
| 6.4 | PRESENTATION DES MARCHES | 79 |
| 6.4.1 | Les marchés de l'Enseigne en France | 79 |
| | 6.4.1.1 Caractéristiques des marchés de l'Enseigne | 81 |
| | 6.4.1.2 L'environnement concurrentiel sur les marchés de l'Enseigne..... | 88 |
| | 6.4.1.3 Le marché de la distribution de produits techniques | 93 |
| | 6.4.1.4 Le marché de la distribution de produits éditoriaux | 101 |
| | 6.4.1.5 Les marchés des nouveaux produits distribués par l'Enseigne | 108 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 6.4.1.6 | Le marché de la billetterie | 111 |
| 6.4.2 | Les marchés de l'Enseigne dans la péninsule ibérique | 111 |
| 6.4.2.1 | Caractéristiques des marchés de l'Enseigne dans la péninsule ibérique | 111 |
| 6.4.2.2 | Le marché de la distribution de produits techniques | 113 |
| 6.4.2.3 | Le marché de la distribution de produits éditoriaux | 113 |
| 6.4.2.4 | L'environnement concurrentiel | 113 |
| 6.4.3 | Les marchés de l'Enseigne au Brésil | 114 |
| 6.4.4 | Les marchés de l'Enseigne dans les autres pays | 115 |
| 6.4.5 | Source de certaines informations incluses dans les Sections 6.4.1 et 6.4.2 | 115 |
| 6.5 | DESCRIPTION DES ACTIVITES | 116 |
| 6.5.1 | La présence géographique | 116 |
| 6.5.1.1 | La présence en France | 116 |
| 6.5.1.2 | La présence dans la péninsule ibérique | 119 |
| 6.5.1.3 | La présence au Brésil | 121 |
| 6.5.1.4 | La présence dans les autres pays | 122 |
| 6.5.2 | L'offre de l'Enseigne | 124 |
| 6.5.2.1 | L'offre de produits | 124 |
| 6.5.2.2 | L'offre de services | 130 |
| 6.5.2.3 | Les autres activités | 132 |
| 6.5.3 | Les canaux de distribution | 133 |
| 6.5.3.1 | Les magasins | 134 |
| 6.5.3.2 | Le site internet | 138 |
| 6.5.4 | Les clients de l'Enseigne | 141 |
| 6.5.4.1 | Caractéristiques de la clientèle | 141 |
| 6.5.4.2 | Les adhérents et le programme d'adhésion | 143 |
| 6.5.5 | La politique commerciale du Groupe | 144 |
| 6.5.5.1 | Présentation générale | 144 |
| 6.5.5.2 | Le modèle de vente Fnac | 145 |
| 6.5.5.3 | Le Labo Fnac | 145 |
| 6.5.5.4 | L'action culturelle | 146 |
| 6.5.6 | La politique d'achat | 146 |
| 6.5.7 | L'organisation logistique et du transport | 147 |
| 6.5.7.1 | La logistique en France | 147 |
| 6.5.7.2 | L'organisation du service après-vente en France | 149 |
| 6.5.7.3 | Le transport en France | 149 |
| 6.5.7.4 | La logistique et le transport hors de France | 150 |
| 6.5.8 | Les systèmes d'information | 150 |
| 6.5.8.1 | Présentation générale des systèmes d'information | 150 |
| 6.5.8.2 | Le site internet | 151 |
| 6.5.8.3 | La sécurisation des paiements | 151 |
| 6.6 | ASSURANCES | 152 |
| 6.6.1 | Présentation générale | 152 |
| 6.6.2 | Politique de prévention des risques | 152 |

| | | |
|---------|---|------------|
| 6.6.3 | Politique du groupe en matière d'assurances | 153 |
| 6.6.4 | Principaux programmes d'assurances | 153 |
| 6.7 | REGLEMENTATION | 154 |
| 6.7.1 | Droit de la consommation | 154 |
| 6.7.2 | Réglementation du commerce électronique | 155 |
| 6.7.3 | Réglementation du prix du livre | 155 |
| 6.7.4 | Réglementation applicable au traitement des données personnelles | 156 |
| 6.7.5 | Règles applicables à la distribution | 156 |
| 6.7.6 | Responsabilité du fait des produits | 157 |
| 6.7.7 | Réglementation de l'intermédiation en opérations de crédit à la consommation et en assurances | 158 |
| 6.7.8 | Encadrement juridique de la chronologie des médias | 159 |
| 7. | ORGANIGRAMME | 161 |
| 7.1 | ORGANIGRAMME SIMPLIFIE DU GROUPE | 161 |
| 7.2 | FILIALES ET PARTICIPATIONS | 161 |
| 7.2.1 | Présentation générale | 161 |
| 7.2.2 | Filiales importantes | 161 |
| 7.2.3 | Acquisitions et cessions récentes | 164 |
| 8. | PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS | 165 |
| 8.1 | IMMOBILISATIONS CORPORELLES IMPORTANTES EXISTANTES OU PLANIFIEES | 165 |
| 8.2 | ENVIRONNEMENT ET DEVELOPPEMENT DURABLE | 166 |
| 9. | EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT DU GROUPE | 167 |
| 9.1 | PRESENTATION GENERALE | 167 |
| 9.1.1 | Introduction | 167 |
| 9.1.2 | Facteurs ayant une incidence significative sur l'activité du Groupe | 170 |
| 9.1.2.1 | Contexte économique général des pays dans lesquels le Groupe opère | 170 |
| 9.1.2.2 | Environnement concurrentiel | 170 |
| 9.1.2.3 | Nombre de magasins | 171 |
| 9.1.2.4 | Fréquentation, panier moyen, taux de passage en caisse et nombre d'adhérents | 171 |
| 9.1.2.5 | Saisonnalité | 172 |
| 9.1.2.6 | Variations de taux de change | 173 |
| 9.1.3 | Faits marquants intervenus au cours des trois derniers exercices | 173 |
| 9.1.3.1 | Variation du périmètre | 173 |
| 9.1.3.2 | Mise en œuvre du plan « Fnac 2015 » et mesures d'économies | 174 |
| 9.1.3.3 | Ouverture de magasins exploités en franchise | 174 |
| 9.1.3.4 | Préparation à l'introduction en bourse de la Société | 174 |
| 9.1.4 | Éléments du compte de résultat du Groupe | 175 |
| 9.1.4.1 | Chiffre d'affaires | 175 |
| 9.1.4.2 | Marge brute et taux de marge brute | 175 |
| 9.1.4.3 | Charges de personnel | 176 |
| 9.1.4.4 | Autres produits et charges opérationnels courants | 176 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 9.1.4.5 | Résultat opérationnel courant avant redevance Kering et résultat opérationnel courant après redevance Kering..... | 176 |
| 9.1.4.6 | Autres produits et charges opérationnels non courants | 177 |
| 9.1.4.7 | Résultat opérationnel | 177 |
| 9.1.4.8 | Charges financières nettes | 177 |
| 9.1.4.9 | Impôt sur les bénéfices | 178 |
| 9.1.4.10 | Activités abandonnées, cédées ou en vue d'être cédées..... | 178 |
| 9.2 | COMPARAISON DES RESULTATS ANNUELS DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 2011 ET 31 DECEMBRE 2012..... | 178 |
| 9.2.1 | Impacts du plan stratégique « Fnac 2015 »..... | 179 |
| 9.2.2 | Chiffre d'affaires..... | 179 |
| 9.2.3 | Marge brute et taux de marge brute | 181 |
| 9.2.4 | Charges de personnel | 181 |
| 9.2.5 | Autres produits et charges opérationnels courants..... | 181 |
| 9.2.6 | Résultat opérationnel courant du Groupe..... | 181 |
| 9.2.7 | EBITDA et EBITDAR..... | 182 |
| 9.2.8 | Autres produits et charges opérationnels non courants | 183 |
| 9.2.9 | Résultat opérationnel..... | 184 |
| 9.2.10 | Charges financières nettes..... | 184 |
| 9.2.11 | Impôt sur les bénéfices..... | 184 |
| 9.2.12 | Résultat net..... | 185 |
| 9.3 | ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RESULTAT OPERATIONNEL COURANT PAR ZONE GEOGRAPHIQUE POUR LES EXERCICES 2011 ET 2012..... | 185 |
| 9.3.1 | Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2012 de la France | 185 |
| 9.3.1.1 | Chiffre d'affaires de la France | 185 |
| 9.3.1.2 | Marge brute de la France | 186 |
| 9.3.1.3 | Frais de personnel de la France | 186 |
| 9.3.1.4 | Résultat opérationnel courant avant redevance Kering de la France..... | 187 |
| 9.3.1.5 | Résultat opérationnel de la France..... | 187 |
| 9.3.2 | Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2012 de la péninsule ibérique..... | 187 |
| 9.3.2.1 | Chiffre d'affaires de la péninsule ibérique | 187 |
| 9.3.2.2 | Marge brute de la péninsule ibérique | 188 |
| 9.3.2.3 | Frais de personnel de la péninsule ibérique..... | 188 |
| 9.3.2.4 | Résultat opérationnel courant avant redevance Kering de la péninsule ibérique..... | 188 |
| 9.3.2.5 | Résultat opérationnel de la péninsule ibérique | 188 |
| 9.3.3 | Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2012 du Brésil | 188 |
| 9.3.3.1 | Chiffre d'affaires du Brésil..... | 188 |
| 9.3.3.2 | Marge brute du Brésil | 189 |
| 9.3.3.3 | Frais de personnel du Brésil | 189 |
| 9.3.3.4 | Résultat opérationnel courant avant redevance Kering du Brésil..... | 189 |
| 9.3.3.5 | Résultat opérationnel du Brésil..... | 189 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 9.3.4 | Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2012 des autres pays..... | 189 |
| 9.3.4.1 | Chiffre d'affaires des autres pays..... | 189 |
| 9.3.4.2 | Marge brute des autres pays | 190 |
| 9.3.4.3 | Frais de personnel des autres pays..... | 190 |
| 9.3.4.4 | Résultat opérationnel courant avant redevance Kering des autres pays..... | 190 |
| 9.3.4.5 | Résultat opérationnel des autres pays..... | 190 |
| 9.4 | COMPARAISON DES RESULTATS ANNUELS DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 2010 ET 31 DECEMBRE 2011 | 191 |
| 9.4.1 | Chiffre d'affaires..... | 191 |
| 9.4.2 | Marge brute et taux de marge brute | 192 |
| 9.4.3 | Charges de personnel | 192 |
| 9.4.4 | Autres produits et charges opérationnels courants..... | 192 |
| 9.4.5 | Résultat opérationnel courant du Groupe..... | 193 |
| 9.4.6 | EBITDA et EBITDAR..... | 193 |
| 9.4.7 | Autres produits et charges opérationnels non courants..... | 194 |
| 9.4.8 | Résultat opérationnel..... | 194 |
| 9.4.9 | Charges financières nettes..... | 194 |
| 9.4.10 | Impôt sur les bénéfices..... | 195 |
| 9.4.11 | Résultat net..... | 195 |
| 9.5 | ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RESULTAT OPERATIONNEL COURANT PAR ZONE GEOGRAPHIQUE POUR LES EXERCICES 2010 ET 2011 | 195 |
| 9.5.1 | Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2010 et 31 décembre 2011 de la France | 195 |
| 9.5.1.1 | Chiffre d'affaires de la France..... | 195 |
| 9.5.1.2 | Marge brute de la France | 196 |
| 9.5.1.3 | Frais de personnel de la France | 196 |
| 9.5.1.4 | Résultat opérationnel courant avant redevance Kering de la France..... | 197 |
| 9.5.1.5 | Résultat opérationnel de la France..... | 197 |
| 9.5.2 | Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2010 et 31 décembre 2011 de la péninsule ibérique | 197 |
| 9.5.2.1 | Chiffre d'affaires de la péninsule ibérique | 197 |
| 9.5.2.2 | Marge brute de la péninsule ibérique | 198 |
| 9.5.2.3 | Frais de personnel de la péninsule ibérique..... | 198 |
| 9.5.2.4 | Résultat opérationnel courant avant redevance Kering de la péninsule ibérique..... | 198 |
| 9.5.2.5 | Résultat opérationnel de la péninsule ibérique | 198 |
| 9.5.3 | Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2010 et 31 décembre 2011 du Brésil | 198 |
| 9.5.3.1 | Chiffre d'affaires du Brésil..... | 198 |
| 9.5.3.2 | Marge brute du Brésil | 199 |
| 9.5.3.3 | Frais de personnel du Brésil | 199 |
| 9.5.3.4 | Résultat opérationnel courant avant redevance Kering du Brésil..... | 199 |
| 9.5.3.5 | Résultat opérationnel du Brésil..... | 199 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 9.5.4 | Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2010 et 31 décembre 2011 des autres pays..... | 199 |
| 9.5.4.1 | Chiffre d'affaires des autres pays | 199 |
| 9.5.4.2 | Marge brute des autres pays | 200 |
| 9.5.4.3 | Frais de personnel des autres pays..... | 200 |
| 9.5.4.4 | Résultat opérationnel courant avant redevance Kering des autres pays..... | 200 |
| 9.5.4.5 | Résultat opérationnel des autres pays..... | 200 |
| 9.6 | APPRECIATION QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DES RISQUES DE MARCHE DU GROUPE | 201 |
| 9.7 | PRINCIPES COMPTABLES SENSIBLES EN IFRS | 201 |
| 9.8 | CONSEQUENCES FINANCIERES DE L'ADMISSION DES ACTIONS DE LA SOCIETE SUR LE MARCHE Euronext PARIS | 201 |
| 10. | TRESORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE..... | 202 |
| 10.1 | PRESENTATION GENERALE..... | 202 |
| 10.2 | RESSOURCES FINANCIERES | 202 |
| 10.2.1 | Aperçu | 202 |
| 10.2.2 | Dette financière | 204 |
| 10.2.2.1 | Dette financière au 31 décembre 2012 | 204 |
| 10.2.2.2 | Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris | 206 |
| 10.3 | PRESENTATION ET ANALYSE DES PRINCIPALES CATEGORIES D'UTILISATION DE LA TRESORERIE DU GROUPE..... | 212 |
| 10.3.1 | Investissements | 212 |
| 10.3.2 | Dividendes | 212 |
| 10.3.3 | Recapitalisation de la Société | 212 |
| 10.3.4 | Financement du besoin en fonds de roulement | 212 |
| 10.3.5 | Obligations contractuelles..... | 213 |
| 10.3.6 | Autres engagements reçus et donnés..... | 213 |
| 10.4 | ANALYSE DES FLUX DE TRESORERIE..... | 214 |
| 10.4.1 | Flux nets liés aux activités opérationnelles..... | 214 |
| 10.4.1.1 | Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts..... | 215 |
| 10.4.1.2 | Variation du besoin en fonds de roulement | 215 |
| 10.4.2 | Flux nets liés aux activités d'investissement | 215 |
| 10.4.2.1 | Investissements opérationnels (nets) | 216 |
| 10.4.2.2 | Investissements financiers (nets) | 216 |
| 10.4.3 | Flux nets liés aux activités de financement..... | 217 |
| 10.4.4 | Cash-flow libre opérationnel..... | 218 |
| 10.4.5 | Variation de l'endettement financier net..... | 218 |
| 11. | RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES..... | 220 |
| 12. | INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS..... | 221 |
| 12.1 | CHIFFRE D'AFFAIRES DU 1 ^{ER} TRIMESTRE 2013 | 221 |
| 12.2 | EVOLUTION DE LA STRUCTURE FINANCIERE DU GROUPE DEPUIS LE 1 ^{ER} JANVIER 2013 | 222 |
| 12.3 | PERSPECTIVES DES MARCHES DU GROUPE..... | 223 |
| 12.4 | OBJECTIFS DU GROUPE | 223 |
| 13. | PREVISIONS OU ESTIMATIONS DE BENEFICE..... | 225 |

| | |
|---|------------|
| 14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE | 226 |
| 14.1 COMPOSITION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE..... | 226 |
| 14.1.1 Conseil d'administration..... | 226 |
| 14.1.2 Direction générale..... | 232 |
| 14.1.3 Comité de direction..... | 232 |
| 14.1.4 Déclaration relative aux membres du conseil d'administration..... | 232 |
| 14.2 CONFLITS D'INTERETS | 233 |
| 15. REMUNERATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS | 234 |
| 15.1 REMUNERATION ET AVANTAGES VERSES AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX | 234 |
| 15.2 MONTANT DES SOMMES PROVISIONNEES OU CONSTATEES PAR LA SOCIETE OU SES FILIALES AUX FINS DE VERSEMENT DE PENSIONS, DE RETRAITES OU D'AUTRES AVANTAGES | 235 |
| 16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION..... | 236 |
| 16.1 MANDATS DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION..... | 236 |
| 16.2 INFORMATIONS SUR LES CONTRATS DE SERVICE LIANT DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION A LA SOCIETE OU A L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES | 236 |
| 16.3 COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION..... | 236 |
| 16.3.1 Comité d'audit | 236 |
| 16.3.1.1 Composition | 236 |
| 16.3.1.2 Attributions..... | 237 |
| 16.3.1.3 Fonctionnement | 238 |
| 16.3.2 Comité des nominations et des rémunérations..... | 238 |
| 16.3.2.1 Composition | 238 |
| 16.3.2.2 Attributions..... | 238 |
| 16.3.2.3 Fonctionnement | 239 |
| 16.3.3 Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale | 239 |
| 16.3.3.1 Composition | 240 |
| 16.3.3.2 Attributions..... | 240 |
| 16.3.3.3 Fonctionnement | 241 |
| 16.4 DECLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE..... | 241 |
| 16.5 CONTROLE INTERNE..... | 242 |
| 17. SALARIES | 243 |
| 17.1 PRESENTATION..... | 243 |
| 17.1.1 Nombre et répartition des salariés..... | 243 |
| 17.1.2 Emploi et conditions de travail | 245 |
| 17.1.3 Formation..... | 245 |
| 17.1.4 Relations sociales..... | 246 |
| 17.2 PARTICIPATIONS ET OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS DETENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION | 247 |
| 17.2.1 Intérêts des membres du conseil d'administration | 247 |
| 17.2.2 Options de souscription ou d'achat d'actions et attribution d'actions gratuites..... | 247 |
| 17.3 ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTERESSEMENT | 247 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 17.3.1 | Accords de participation en France | 247 |
| 17.3.2 | Accords d'intéressement en France | 247 |
| 17.3.3 | Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés | 247 |
| 18. | PRINCIPAUX ACTIONNAIRES..... | 249 |
| 18.1 | ACTIONNARIAT | 249 |
| 18.2 | DROIT DE VOTE DES ACTIONNAIRES | 250 |
| 18.3 | STRUCTURE DE CONTROLE..... | 251 |
| 18.4 | ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE | 251 |
| 19. | OPERATIONS AVEC DES APPARENTES | 252 |
| 19.1 | OPERATIONS AVEC LE GROUPE KERING | 252 |
| 19.2 | OPERATIONS INTRAGROUPE SIGNIFICATIVES..... | 254 |
| 19.3 | CONSEQUENCES DE L'ADMISSION DES ACTIONS DE LA SOCIETE AUX NEGOCIATIONS SUR LE MARCHE Euronext PARIS | 255 |
| 19.3.1 | Coûts spécifiques liés à l'admission | 255 |
| 19.3.2 | Impact de l'admission sur la structure de coûts du Groupe | 255 |
| 19.3.3 | Autres conséquences liées à l'admission | 257 |
| 20. | INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE GROUPE FNAC | 259 |
| 20.1 | COMPTE CONSOLIDÉS DU GROUPE | 259 |
| 20.1.1 | Comptes consolidés annuels | 259 |
| 20.1.2 | Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés annuels | 259 |
| 20.2 | HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTE..... | 261 |
| 20.3 | DATE DES DERNIERES INFORMATIONS FINANCIERES | 261 |
| 20.4 | INFORMATIONS FINANCIERES INTERMEDIAIRES ET AUTRES | 261 |
| 20.5 | POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES | 261 |
| 20.6 | PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE | 262 |
| 20.6.1 | Litiges fiscaux | 262 |
| 20.6.2 | Litiges civils et pénaux | 262 |
| 20.7 | CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE | 262 |
| 21. | INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES..... | 263 |
| 21.1 | CAPITAL SOCIAL..... | 263 |
| 21.1.1 | Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis | 263 |
| 21.1.2 | Titres non représentatifs de capital | 264 |
| 21.1.3 | Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la société de ses propres actions | 264 |
| 21.1.4 | Autres titres donnant accès au capital | 265 |
| 21.1.5 | Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré..... | 265 |
| 21.1.6 | Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option | 265 |
| 21.1.7 | Historique du capital social au cours des trois derniers exercices | 266 |
| 21.2 | ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS | 267 |
| 21.2.1 | Objet social | 267 |
| 21.2.2 | Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale..... | 268 |
| 21.2.2.1 | Conseil d'administration | 268 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 21.2.2.2 | Direction générale | 271 |
| 21.2.3 | Droits, priviléges et restrictions attachés aux actions | 272 |
| 21.2.4 | Modification des droits des actionnaires..... | 272 |
| 21.2.5 | Assemblées générales | 272 |
| 21.2.5.1 | Convocation des assemblées générales | 272 |
| 21.2.5.2 | Accès et vote aux assemblées générales..... | 272 |
| 21.2.5.3 | Tenue des assemblées générales..... | 273 |
| 21.2.6 | Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle | 273 |
| 21.2.7 | Franchissements de seuils et identification des actionnaires | 273 |
| 21.2.7.1 | Franchissements de seuils..... | 273 |
| 21.2.7.2 | Identification des actionnaires | 274 |
| 21.2.8 | Clauses particulières régissant les modifications du capital social..... | 274 |
| 22. | CONTRATS IMPORTANTS | 275 |
| 23. | INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS..... | 276 |
| 24. | DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC | 277 |
| 25. | INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS | 278 |
| 26. | RENSEIGNEMENTS RELATIFS A L'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE LA SOCIETE, AUX ACTIONS DE LA SOCIETE ET AUX DROITS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE LA SOCIETE | 279 |
| 26.1 | MODALITES DE L'ATTRIBUTION..... | 279 |
| 26.1.1 | Calendrier prévisionnel de l'attribution | 279 |
| 26.1.2 | Attribution des actions Groupe Fnac aux actionnaires de Kering..... | 280 |
| 26.1.3 | Ayants droit à l'attribution d'actions de la Société | 280 |
| 26.1.4 | Parité d'attribution des actions de la Société | 281 |
| 26.1.5 | Modalités pratiques de l'attribution | 281 |
| 26.1.6 | Régime fiscal de la distribution en nature..... | 283 |
| 26.1.6.1 | Actionnaires dont la résidence fiscale est située en France | 284 |
| 26.1.6.2 | Actionnaires dont la résidence fiscale est située hors de France | 284 |
| 26.2 | DESCRIPTION DES ACTIONS DE LA SOCIETE..... | 284 |
| 26.2.1 | Nature, catégorie et date de jouissance des actions admises à la négociation, code ISIN | 284 |
| 26.2.2 | Droit applicable et tribunaux compétents | 285 |
| 26.2.3 | Forme des actions et modalités d'inscription en compte | 285 |
| 26.2.4 | Devise d'émission | 286 |
| 26.2.5 | Droits attachés aux actions..... | 286 |
| 26.2.5.1 | Droits à dividendes | 286 |
| 26.2.5.2 | Droit de vote | 287 |
| 26.2.5.3 | Droit préférentiel de souscription de titres de même catégorie | 287 |
| 26.2.5.4 | Droit de participation aux bénéfices de la Société..... | 287 |
| 26.2.5.5 | Droit de participation à tout excédent en cas de liquidation..... | 287 |
| 26.2.5.6 | Clauses de rachat, clause de conversion..... | 287 |
| 26.2.5.7 | Franchissements de seuils..... | 288 |
| 26.2.5.8 | Identification des actionnaires | 288 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 26.2.6 | Date prévue pour l'inscription en compte des actions de la Société attribuées aux actionnaires de Kering | 288 |
| 26.2.7 | Restriction à la libre négociabilité..... | 288 |
| 26.2.8 | Réglementation française en matière d'offres publiques | 288 |
| 26.2.8.1 | Offre publique obligatoire | 288 |
| 26.2.8.2 | Offre publique de retrait et retrait obligatoire..... | 288 |
| 26.2.9 | Offre publique initiée par des tiers sur le capital de la Société durant le dernier exercice et l'exercice en cours | 288 |
| 26.2.10 | Régime fiscal des actions..... | 289 |
| 26.2.10.1 | Actionnaires dont la résidence fiscale est située en France | 289 |
| 26.2.10.2 | Actionnaires dont la résidence fiscale est située hors de France | 294 |
| 26.2.10.3 | Droits d'enregistrement ou taxe sur les transactions financières..... | 296 |
| 26.3 | ELEMENTS D'APPRECIATION DE LA VALEUR DES ACTIONS DE LA SOCIETE..... | 297 |
| 26.4 | ADMISSION AUX NEGOCIATIONS DES ACTIONS DE LA SOCIETE ET MODALITES DE NEGOCIATION | 299 |
| 26.4.1 | Admission aux négociations | 299 |
| 26.4.2 | Place de cotation | 300 |
| 26.4.3 | Contrat de liquidité..... | 300 |
| 26.4.4 | Dépenses liées à l'opération..... | 300 |
| 26.5 | DESCRIPTION DES DROITS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE LA SOCIETE | 300 |
| 26.5.1 | Nature et catégorie des droits d'attribution d'actions de la Société admis aux négociations – Code ISIN | 300 |
| 26.5.2 | Droit applicable et tribunaux compétents | 300 |
| 26.5.3 | Forme des droits d'attribution d'actions de la Société et mode d'inscription en compte..... | 301 |
| 26.5.4 | Devise d'émission..... | 301 |
| 26.5.5 | Droits attachés aux droits d'attribution d'actions de la Société | 301 |
| 26.5.6 | Autorisation en vertu de laquelle les droits d'attribution d'actions de la Société seront émis | 301 |
| 26.5.7 | Date prévue pour l'inscription en compte des droits d'attribution d'actions de la Société attribués aux actionnaires de Kering | 304 |
| 26.5.8 | Restrictions à la libre négociabilité des droits d'attribution d'actions de la Société..... | 305 |
| 26.5.9 | Régime fiscal des droits d'attribution d'actions de la Société | 305 |
| 26.5.9.1 | Personnes physiques détenant des droits d'attribution dans le cadre de leur patrimoine privé et ne réalisant pas d'opérations de bourse dans des conditions analogues à celles qui caractérisent une activité exercée par une personne se livrant à titre professionnel à ce type d'opérations..... | 305 |
| 26.5.9.2 | Personnes morales passibles de l'impôt sur les sociétés | 306 |
| 26.5.9.3 | Porteurs de droits d'attribution dont la résidence fiscale est située hors de France..... | 306 |
| 26.5.9.4 | Autres situations | 306 |
| 26.6 | ADMISSION AUX NEGOCIATIONS DES DROITS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE LA SOCIETE ... | 306 |
| | TABLEAU DE CORRESPONDANCE | 308 |

| | |
|--|----------|
| ANNEXE 1 – EXTRAIT DU RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE ET L'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2012 | 1 |
| ANNEXE 2 – INFORMATION RELATIVES A LA RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE..... | 1 |
| ANNEXE 3 – COMPTES CONSOLIDES DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 2012, 31 DECEMBRE 2011 ET 31 DECEMBRE 2010 | I |

RESUME DU PROSPECTUS

Visa n° 13-179 en date du 25 avril 2013 de l'AMF

Le résumé se compose d'une série d'informations clés, désignées sous le terme d'« Eléments », qui sont présentés en cinq sections A à E et numérotés de A.1 à E.7.

Ce résumé contient l'ensemble des Eléments devant figurer dans le résumé d'un prospectus relatif à cette catégorie de valeurs mobilières et à ce type d'émetteur. Tous les Eléments ne devant pas être renseignés, la numérotation des Eléments dans le présent résumé n'est pas continue.

Il est possible qu'aucune information pertinente ne puisse être fournie au sujet d'un Elément donné qui doit figurer dans le présent résumé du fait de la catégorie de valeurs mobilières et du type d'émetteur concernés. Dans ce cas, une description sommaire de l'Elément concerné figure dans le résumé avec la mention « sans objet ».

| <i>Section A – Introduction et avertissements</i> | | |
|--|--|---|
| A.1 | Avertissement au lecteur | <p>Ce résumé doit être lu comme une introduction au prospectus.</p> <p>Toute décision d'investir dans les titres financiers dont l'admission aux négociations sur un marché réglementé est demandée doit être fondée sur un examen exhaustif du prospectus par l'investisseur.</p> <p>Lorsqu'une action concernant l'information contenue dans le prospectus est intentée devant un tribunal, l'investisseur plaignant peut, selon la législation nationale des États membres de l'Union européenne ou parties à l'accord sur l'Espace économique européen, avoir à supporter les frais de traduction du prospectus avant le début de la procédure judiciaire. Les personnes qui ont présenté le résumé, y compris le cas échéant sa traduction et en ont demandé la notification au sens de l'article 212-41 du règlement général de l'AMF, n'engagent leur responsabilité civile que si le contenu du résumé est trompeur, inexact ou contradictoire par rapport aux autres parties du prospectus, ou s'il ne fournit pas, lu en combinaison avec les autres parties du prospectus, les informations clés permettant d'aider les investisseurs lorsqu'ils envisagent d'investir dans ces titres financiers.</p> |
| A.2 | Revente ou placement final des valeurs mobilières | Sans objet. |

Section B – Emetteur

| | | |
|------------|---|--|
| B.1 | Raison sociale et nom commercial | Groupe Fnac S.A. (la « <u>Société</u> » ou « <u>Groupe Fnac</u> » et avec l'ensemble de ses filiales, le « <u>Groupe</u> », « <u>la Fnac</u> » ou l'« <u>Enseigne</u> »). |
| B.2 | Siège social | 9, rue des Bateaux-Lavoirs, ZAC Port d'Ivry, 94868 Ivry-sur-Seine |
| | Forme juridique | Société anonyme de droit français à conseil d'administration. |
| | Droit applicable | Droit français. |
| | Pays d'origine | France. |
| B.3 | Description des opérations effectuées par l'émetteur et de ses principales activités | <p>L'Enseigne estime être le <i>leader</i> de la distribution de biens culturels et de loisirs (y compris les produits techniques) pour le grand public en France et un acteur majeur sur ses marchés dans les autres pays où elle est présente, à savoir l'Espagne, le Portugal, le Brésil, la Belgique et la Suisse. L'Enseigne a également une présence en franchise au Maroc.</p> <p>Crée en 1954, la Fnac est une marque qui peut se prévaloir, notamment en France, d'une notoriété forte et ancienne ayant permis de développer un positionnement <i>premium</i> mais néanmoins accessible dans la distribution de biens culturels et de loisirs, à savoir principalement dans la catégorie des produits éditoriaux : la musique, la vidéo, le livre et le <i>gaming</i> et dans la catégorie de produits techniques : la photographie, la TV-vidéo, le son et la micro-informatique.</p> <p>L'Enseigne propose également une gamme complète de services qui accompagnent son offre de produits (assurances, reprise, etc.), ainsi qu'une activité de billetterie. Plus récemment, afin d'élargir l'éventail de son offre, l'Enseigne s'est ouverte à de nouvelles catégories de produits comme les jeux et jouets et la maison et le <i>design</i>.</p> <p>L'Enseigne disposait à fin 2012 d'un réseau multi-format de 170 magasins au total, parmi lesquels 103 magasins situés en France. Ces magasins sont exploités en propre et, depuis 2011, l'Enseigne ouvre des magasins en franchise. L'Enseigne exploite également des sites de commerce électronique, lui permettant de tirer parti de la complémentarité entre son réseau de magasins et sa présence internet et de mettre en œuvre une stratégie omni-canal.</p> <p>En 2012, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevé à 4 061,1 millions d'euros, dont 492,5 millions d'euros (soit 12,1 % du chiffre d'affaires) pour les activités internet. Le chiffre d'affaires 2012 du Groupe se répartit entre quatre zones géographiques : 2 838,8 millions d'euros pour la France, 683,3 millions d'euros pour la péninsule ibérique, 227,5 millions d'euros pour le Brésil et 311,5 millions d'euros pour les autres pays.</p> <p>L'Enseigne propose un programme d'adhésion payant à ses clients. A fin 2012, l'Enseigne pouvait se prévaloir d'une base d'adhérents significative composée à fin 2012 de 5,0 millions d'adhérents au total, dont 3,2 millions d'adhérents en France.</p> |

| Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2013 | | | | | |
|--|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| B.4a Principales tendances récentes ayant des répercussions sur l'émetteur et ses secteurs d'activité | Chiffre d'affaires consolidé (non-audité) En millions d'euros | 1er trimestre 2012 | 1er trimestre 2013 | Variation à taux courant | Variation à taux constant |
| | France..... | 616,9 | 593,7 | (3,8) % | (3,8) % |
| | Péninsule ibérique | 167,8 | 151,9 | (9,5) % | (9,5) % |
| | Brésil | 58,7 | 46,6 | (20,6) % | (9,8) % |
| | Autres pays..... | 72,4 | 68,0 | (6,1) % | (5,5) % |
| | Groupe..... | 915,8 | 860,1 | (6,1) % | (5,3) % |
| | | | | | |
| <u>Evolution de la structure financière du Groupe depuis le 1^{er} janvier 2013</u> | | | | | |
| <p>Pour les besoins de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, la Société a sécurisé de nouvelles sources de financement autonomes, à savoir un contrat de crédit syndiqué renouvelable d'un montant maximum en principal de 250 millions d'euros qui a été conclu par la Société et FNAC S.A. le 19 avril 2013 (le « <u>Contrat de Crédit</u> ») et une émission de titres super-subordonnés à durée indéterminée pour un montant nominal total de 60 millions d'euros. En outre, le 17 avril 2013, l'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société a approuvé une augmentation de capital d'un montant total de 70 023 682,82 euros (sans prime d'émission) réalisée le même jour.</p> | | | | | |
| <u>Objectifs du Groupe</u> | | | | | |
| <p>A l'horizon 2016, le Groupe a pour objectif la stabilisation de son chiffre d'affaires avant d'envisager une nouvelle croissance de ses ventes. Cet objectif de stabilisation du chiffre d'affaires est notamment supporté par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La poursuite de sa dynamique de gain de parts de marché ; et • La montée en puissance des nouvelles familles de produits récemment introduites (notamment les jeux et jouets et les produits maison et design) et l'introduction de nouvelles familles de produits avec pour objectif qu'ensemble elles représentent une contribution au chiffre d'affaires consolidé de l'ordre de 5 %. | | | | | |
| <p>A l'horizon 2016, le Groupe a pour objectif une stabilisation de son taux de marge brute favorisée notamment par la contribution favorable de ces nouvelles familles de produits sur le mix marge et, plus généralement, la poursuite des actions d'amélioration des conditions d'achat.</p> | | | | | |
| <p>Le Groupe entend poursuivre sa politique de recherche d'économies et d'efficacité des organisations, qui est un élément clé de son plan stratégique « Fnac 2015 ». En 2012, cette politique a d'ores et déjà généré des économies estimées à environ 60 millions d'euros, soit environ 80 millions d'euros d'économies en année pleine. Le Groupe entend poursuivre cette politique avec la même ampleur sur la période 2013-2014.</p> | | | | | |

| | | <p>Au cours des prochaines années, le Groupe envisage par ailleurs la poursuite de sa politique d'investissements maîtrisés de l'ordre de 60 à 70 millions d'euros par an et de sa politique d'optimisation de ses stocks, avec pour cible une réduction des stocks d'environ 3 % par an en moyenne.</p> <p>A plus long terme, après la finalisation de la transformation du modèle de la Fnac et dans des conditions de marché, notamment macro-économiques, stabilisées, l'objectif du Groupe est d'atteindre un taux de rentabilité opérationnelle courante de plus de 3 %.</p> <p>Les objectifs présentés ci-dessus ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfice du Groupe mais résultent de ses orientations stratégiques et de son plan d'actions. Ces objectifs sont fondés sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Ces données, hypothèses et estimations sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. En outre, la matérialisation d'un ou plusieurs risques décrits à l'Elément D.1 pourrait avoir un impact sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessus. Le Groupe ne prend aucun engagement et ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs figurant dans la présente Section.</p> | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|--|---|--------------|-----------------------------------|----------------------|---------|----------------------|--------|---------------------|-------------------|-------------|---------|------------|----------|
| B.5 | Description du Groupe et de la place de l'émetteur dans le Groupe | La Société est la société-mère d'un groupe de sociétés comprenant, au 31 mars 2013, 25 filiales consolidées (20 sociétés en France et 5 sociétés à l'étranger). La Société est également la tête de l'intégration fiscale d'un groupe comprenant 15 filiales françaises au 1er janvier 2013. | | | | | | | | | | | | |
| B.6 | Principaux actionnaires et contrôle de l'émetteur | <p>A la date du visa sur le prospectus, le capital et les droits de vote de la Société sont détenus en quasi-totalité, directement ou indirectement, par PPR S.A. (« <u>Kering</u> »).</p> <p>A la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris (prévue pour le 20 juin 2013), sur la base de la répartition du capital social de Kering au 15 avril 2013, la répartition de l'actionnariat de la Société ressortirait comme suit :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; padding: 5px;">Actionnaires</th> <th style="text-align: right; padding: 5px;">% de capital et de droits de vote</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Groupe Artémis</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;">38,88 %</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Baillie Gifford.....</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;">4,79 %</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Groupe Kering</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;">NS ⁽¹⁾</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Public.....</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;">56,33 %</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Total.....</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;">100,00 %</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center; font-size: small; margin-top: 10px;"> ⁽¹⁾ « NS » = non significatif (et après prise en compte de l'opération à conclure par KERNIC MET B.V. décrite ci-après) </p> | Actionnaires | % de capital et de droits de vote | Groupe Artémis | 38,88 % | Baillie Gifford..... | 4,79 % | Groupe Kering | NS ⁽¹⁾ | Public..... | 56,33 % | Total..... | 100,00 % |
| Actionnaires | % de capital et de droits de vote | | | | | | | | | | | | | |
| Groupe Artémis | 38,88 % | | | | | | | | | | | | | |
| Baillie Gifford..... | 4,79 % | | | | | | | | | | | | | |
| Groupe Kering | NS ⁽¹⁾ | | | | | | | | | | | | | |
| Public..... | 56,33 % | | | | | | | | | | | | | |
| Total..... | 100,00 % | | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>Il convient de noter les points suivants concernant cette répartition théorique de l'actionnariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hypothèse</i> – Cette répartition du capital de la Société a été évaluée en prenant pour hypothèse l'attribution par Kering à ses actionnaires du nombre théorique maximum d'actions de la Société susceptible d'être attribuée par cette dernière, soit 15 764 588 actions (représentant un peu moins de 95 % du capital social de la Société à la Date de Détachement). Un nombre résiduel d'actions de la Société sera conservé par Kering au titre des rompus ainsi que dans le cas où, à la Date de Détachement, le nombre d'actions Kering ayant droit à l'attribution serait inférieur au nombre maximum théorique d'actions susceptibles d'avoir droit au dividende. • <i>KERNIC MET B.V.</i> – A la date du visa sur le présent prospectus, KERNIC MET B.V. (une société néerlandaise détenue indirectement à 100 % par Kering) détient 830 907 actions de la Société représentant un peu plus de 5 % du capital social de la Société. Dans la mesure où ces actions ne sont pas détenues par Kering, elles ne feront pas l'objet d'une attribution aux actionnaires de Kering. Conformément à la stratégie annoncé par Kering de sortir complètement de Groupe Fnac, préalablement à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, KERNIC MET B.V. transférera à un établissement financier la propriété de ses 830 907 actions de la Société représentant la totalité de sa participation dans la Société (y compris les droits de vote correspondants) dans le cadre d'un contrat financier à terme. Le tableau ci-dessus tient compte de cette opération, la participation actuellement détenue par KERNIC MET BV étant intégrée dans le pourcentage du public. Aux termes de ce contrat, KERNIC MET B.V. recevra un montant au moins égal à 85 % du dividende perçu par l'établissement financier et, à l'échéance dans trois ans (ou à toute date antérieure à laquelle l'ensemble des actions auraient été cédées par l'établissement financier), un montant égal au produit de la cession par l'établissement financier des actions de la Société ainsi transférées augmenté des intérêts courus entre les dates des cessions et la date d'échéance. L'établissement financier s'engagera à ne procéder à aucune cession, directe ou indirecte (y compris par l'utilisation d'instruments de couverture), des actions de la Société ainsi transférées pendant une période de 6 mois à compter de la Date de Détachement, puis à procéder aux cessions en accomplissant les diligences nécessaires d'un professionnel des marchés. Le Groupe Kering ne donnera aucune instruction à l'établissement financier concernant les cessions d'actions de la Société qui seront réalisées à la discrétion de ce dernier. • <i>Engagement du groupe Artémis</i> – Le Contrat de Crédit prévoit le remboursement anticipé de l'intégralité des sommes qui sont dues à l'ensemble des prêteurs et l'annulation de l'ouverture de crédit disponible dans le cas où Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), cesserait de détenir au moins (i) 38,8 % du capital ou des droits de vote de la Société avant le deuxième anniversaire de la date de signature du Contrat de Crédit ou (ii) 25 % du capital ou des droits de vote de la Société à tout moment après cette |
|--|--|--|

| | | <p>date jusqu'à l'échéance du Contrat du Crédit (l'« <u>Événement Déclencheur</u> »). Il est précisé que, par acte séparé, Artémis s'est engagée (pour son propre compte et pour le compte de ses filiales) jusqu'à la maturité initiale du Contrat de Crédit (soit le 18 avril 2016) à ne pas déclencher un cas de remboursement anticipé et d'annulation de l'ouverture de crédit disponible au titre du Contrat de Crédit à raison de la seule réalisation de l'Événement Déclencheur. Toutefois, il est spécifié que cet engagement ne saurait obliger Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), à souscrire, à garantir ou à acheter, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), un nombre additionnel d'actions ou d'autres titres de la Société ou à utiliser les droits de vote attachés à ses actions ou à d'autres titres de la Société.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Catégories d'actionnaires</i> – A titre illustratif, au 31 décembre 2012, l'actionnariat de Kering était réparti de la manière suivante par catégorie d'actionnaires.¹ Il est toutefois précisé que cette répartition de l'actionnariat de Kering au 31 décembre 2012 ne préjuge pas de la répartition des actionnaires de Kering qui recevront des actions et des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie d'actionnaires</th><th>% de capital</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Groupe Artémis</td><td>40,9 %</td></tr> <tr> <td>Institutionnels internationaux ⁽¹⁾</td><td>41,7 %</td></tr> <tr> <td>Institutionnels français</td><td>11,1 %</td></tr> <tr> <td>Actionnaires individuels</td><td>5,9 %</td></tr> <tr> <td>Actionnaires salariés Kering</td><td>0,4 %</td></tr> </tbody> </table> <p>⁽¹⁾ incluant Baillie Gifford pour une participation de 5,1 % en capital</p> | Catégorie d'actionnaires | % de capital | Groupe Artémis | 40,9 % | Institutionnels internationaux ⁽¹⁾ | 41,7 % | Institutionnels français | 11,1 % | Actionnaires individuels | 5,9 % | Actionnaires salariés Kering | 0,4 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|-------------------------------------|--------------|----------------------|--------|---|--------|--------------------------------|--------|--------------------------------|---------|------------------------------------|---------|-------------------|---------|---------|---------|---|-------|------|------|---|-------|------|------|-----------------------------|-------|------|--------|--|-------|--------|---------|-----------------------------------|------|--------|---------|
| Catégorie d'actionnaires | % de capital | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Groupe Artémis | 40,9 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Institutionnels internationaux ⁽¹⁾ | 41,7 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Institutionnels français | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actionnaires individuels | 5,9 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actionnaires salariés Kering | 0,4 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B.7 | Informations financières historiques et changement significatif depuis les dernières informations financières historiques | <p>Principaux chiffres clés</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Pour l'exercice clos le 31 décembre</th> </tr> <tr> <th>(en millions d'euros)</th><th>2010</th><th>2011</th><th>2012</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Chiffre d'affaires</td><td>4 305,1</td><td>4 162,5</td><td>4 061,1</td></tr> <tr> <td>Marge brute</td><td>1 316,9</td><td>1 271,0</td><td>1 219,3</td></tr> <tr> <td>Résultat opérationnel courant avant redevance Kering⁽¹⁾</td><td>188,4</td><td>91,6</td><td>73,3</td></tr> <tr> <td>Résultat opérationnel courant après redevance Kering⁽¹⁾</td><td>177,3</td><td>80,8</td><td>63,3</td></tr> <tr> <td>Résultat opérationnel</td><td>185,3</td><td>42,3</td><td>(66,9)</td></tr> <tr> <td>Résultat net des activités poursuivies</td><td>108,4</td><td>(19,4)</td><td>(115,6)</td></tr> <tr> <td>Résultat net part du Groupe</td><td>74,7</td><td>(28,2)</td><td>(141,7)</td></tr> </tbody> </table> | Pour l'exercice clos le 31 décembre | | | | (en millions d'euros) | 2010 | 2011 | 2012 | Chiffre d'affaires | 4 305,1 | 4 162,5 | 4 061,1 | Marge brute | 1 316,9 | 1 271,0 | 1 219,3 | Résultat opérationnel courant avant redevance Kering ⁽¹⁾ | 188,4 | 91,6 | 73,3 | Résultat opérationnel courant après redevance Kering ⁽¹⁾ | 177,3 | 80,8 | 63,3 | Résultat opérationnel | 185,3 | 42,3 | (66,9) | Résultat net des activités poursuivies | 108,4 | (19,4) | (115,6) | Résultat net part du Groupe | 74,7 | (28,2) | (141,7) |
| Pour l'exercice clos le 31 décembre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (en millions d'euros) | 2010 | 2011 | 2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Chiffre d'affaires | 4 305,1 | 4 162,5 | 4 061,1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Marge brute | 1 316,9 | 1 271,0 | 1 219,3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Résultat opérationnel courant avant redevance Kering ⁽¹⁾ | 188,4 | 91,6 | 73,3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Résultat opérationnel courant après redevance Kering ⁽¹⁾ | 177,3 | 80,8 | 63,3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Résultat opérationnel | 185,3 | 42,3 | (66,9) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Résultat net des activités poursuivies | 108,4 | (19,4) | (115,6) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Résultat net part du Groupe | 74,7 | (28,2) | (141,7) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

¹ Source : Document de référence Kering 2012

| <i>(en pourcentage du chiffre d'affaires)</i> | | | |
|--|--------|--------|--------|
| Taux de marge brute | 30,6 % | 30,5 % | 30,0 % |
| Taux de marge opérationnelle avant redevance Kering ⁽¹⁾ | 4,4 % | 2,2 % | 1,8 % |
| Taux de marge opérationnelle après redevance Kering ⁽¹⁾ | 4,1 % | 1,9 % | 1,6 % |
| Données qui ne sont pas tirées des états financiers (en millions d'euros) | | | |
| EBITDA avant redevance Kering ⁽¹⁾⁽²⁾ | 254,3 | 167,0 | 143,6 |
| EBITDA après redevance Kering ⁽¹⁾⁽²⁾ | 243,2 | 156,2 | 133,6 |
| EBITDAR avant redevance Kering ⁽¹⁾⁽³⁾ | 380,2 | 300,0 | 281,8 |
| EBITDAR après redevance Kering ⁽¹⁾⁽³⁾ | 369,1 | 289,2 | 271,8 |

⁽¹⁾ En cas d'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, le Groupe ne sera plus tenu au paiement d'une redevance à Kering. Toutefois, le Groupe supporterait en contrepartie une augmentation de ses charges externes d'un montant qui pourrait être équivalent ou supérieur à celui de la redevance Kering. (Voir la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.)

⁽²⁾ L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisés en résultat opérationnel courant.

⁽³⁾ L'EBITDAR correspond à l'EBITDA plus les loyers hors charges locatives des locations simples.

| Pour l'exercice clos le 31 décembre | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|
| <i>(en millions d'euros)</i> | 2010 | 2011 | 2012 |
| Actifs non courants..... | 730,7 | 741,6 | 633,9 |
| Actifs courants..... | 1 169,0 | 914,3 | 1 091,3 |
| Capitaux propres..... | 388,8 | 30,5 | 397,0 |
| Passifs non courants | 48,4 | 50,3 | 63,9 |
| Passifs courants | 1 462,5 | 1 577,7 | 1 264,3 |
| Endettement financier net en fin de période | (189,4) | 152,4 | (292,0) |

A la connaissance de la Société, à l'exception de ce qui est mentionné à l'Elément B.4a, il n'est pas survenu depuis le 31 mars 2013 de changement significatif dans la situation financière et commerciale du Groupe, qui n'est pas décrit dans le présent prospectus.

| | | |
|-------------|--|---|
| B.8 | Informations financières pro forma | Sans objet. Le prospectus ne comporte pas d'information financière pro forma. |
| B.9 | Prévision ou estimation du bénéfice | Sans objet. Le prospectus ne comporte pas de prévision ou d'estimation de bénéfice. |
| B.10 | Réserves sur les informations financières | Sans objet. Le rapport d'audit ne comporte aucune réserve sur les informations financières historiques. |

| | | |
|-------------|---|--|
| | historiques | |
| B.11 | Fonds de roulement net non suffisant | Sans objet. Le fonds de roulement net de la Société est suffisant au regard de ses obligations actuelles et estimées au cours des 12 prochains mois. |

| Section C – Valeurs mobilières | | |
|---------------------------------------|--|---|
| C.1 | Nature, catégorie et numéro d'identification | <p>Actions</p> <p>Les 16 595 610 actions de la Société, dont l'admission aux négociations sur le marché Euronext Paris (compartiment B) a été demandée à compter du 20 juin 2013, constituent l'ensemble des actions qui composeront le capital de la Société à la date de l'admission.</p> <p>Les actions composant le capital social de la Société sont des actions ordinaires toutes de même catégorie et donnant droit à toute distribution de dividende, d'acompte sur dividende ou de réserves ou sommes assimilées décidée postérieurement à leur attribution.</p> <p>Les actions de la Société seront négociées sur le marché Euronext Paris sous le code ISIN : FR0011476928.</p> <p>Le mnémonique des actions de la Société sera « FNAC » (Euronext Paris).</p> <p>Droits d'attribution d'actions de la Société</p> <p>Dans le cadre de l'attribution par Kering d'actions de la Société à ses actionnaires, un droit d'attribution d'actions Groupe Fnac correspondant à un huitième d'action Groupe Fnac sera détaché de chaque action Kering ayant droit à la distribution du dividende complémentaire en nature.</p> <p>Les droits d'attribution d'actions de la Société ainsi attribués dans le cadre de la distribution du dividende complémentaire en nature seront tous de même catégorie.</p> <p>Les droits d'attribution d'actions de la Société seront négociés sous le code ISIN FR0011474998.</p> <p>Le mnémonique des droits d'attribution d'actions de la Société sera « FNADA » (Euronext Paris).</p> |
| C.2 | Devise | Euro. |
| C.3 | Actions de la Société émises et valeur nominale de l'action | Compte tenu des opérations sur le capital social de la Société approuvées par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 17 avril 2013 et une fois celles-ci réalisées, au jour de l'attribution d'actions de la Société aux actionnaires de Kering, le capital social de la Société sera composé de 16 595 610 actions d'une valeur nominale d'un (1) euro chacune, toutes entièrement libérées. |
| C.4 | Droits attachés | <p>Actions</p> <p>Les actions de la Société seront, dès leur attribution, soumises à toutes les dispositions des statuts de la Société adoptés par l'assemblée générale des actionnaires du 17 avril 2013, soit, en l'état actuel de la législation française et des statuts de la Société :</p> |

| | | |
|-----|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • droits à dividende (les actions faisant l'objet de l'attribution objet du prospectus porteront jouissance courante) ; • droit de vote ; • droit préférentiel de souscription de titres de même catégorie ; • droit de participation aux bénéfices de la Société ; et • droit de participation à tout excédent en cas de liquidation. <p><u>Droits d'attribution d'actions de la Société</u></p> <p>Il sera détaché de chaque action Kering détenue par un ayant-droit à l'attribution un (1) droit d'attribution d'actions de la Société, la détention par un même actionnaire de huit (8) droits d'attribution d'actions Groupe Fnac donnant automatiquement lieu, sans formalité préalable, à l'attribution d'une action Groupe Fnac à compter du 20 juin 2013.</p> <p>Il ne sera pas délivré de fractions d'actions Groupe Fnac. Conformément aux dispositions de l'article 8 des statuts de Kering, les actionnaires de Kering dont le nombre de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac ne correspondra pas à un nombre entier d'actions Groupe Fnac devront faire leur affaire personnelle de l'acquisition ou de la cession de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac à l'effet de détenir un nombre de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac égal à huit (8) ou à un multiple de ce chiffre, correspondant à un nombre entier d'actions Groupe Fnac.</p> |
| C.5 | Restrictions à la libre négociabilité | Sans objet. Les actions de la Société et les droits d'attribution d'actions de la Société seront librement négociables. |
| C.6 | Demande d'admission | <p>Les actions de la Société ont fait l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur le marché Euronext Paris. Leur admission est prévue pour le 20 juin 2013.</p> <p>Les droits d'attribution d'actions de la Société ont fait l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur le marché Euronext Paris du 20 juin au 30 septembre 2013. Ils seront ensuite inscrits au compartiment des valeurs radiées du marché Euronext Paris pendant une période additionnelle allant jusqu'au 15 mai 2015, étant précisé qu'ils continueront d'être négociables pendant cette période.</p> |

| C.7 | Politique de dividende | <p>La politique de distribution de Groupe Fnac et les dividendes futurs prendront en compte notamment les résultats de la Société, les contraintes liées au financement du Groupe, la mise en œuvre du plan stratégique « Fnac 2015 », la situation financière du Groupe, les conditions générales de l’activité et tout autre facteur jugé pertinent par le conseil d’administration de la Société. Ces éléments étant pris en compte, la Société a pour objectif d’aligner sa politique de distribution de dividendes sur les standards du secteur pour des groupes comparables. Cet objectif ne constitue cependant pas un engagement de la Société.</p> <p>Il est précisé qu’au titre du Contrat de Crédit, la Société s’est engagé à ne procéder à des distributions de dividendes ou à tout autre type de distribution relative à son capital social et à ne procéder à un quelconque paiement au titre des titres super-subordonnés à durée indéterminée d’un montant nominal total de 60 millions d’euros à émettre par la Société que dans la mesure où (A) une telle distribution et/ou un tel paiement ne représentent pas ensemble pendant un exercice financier plus de 50 % des bénéfices distribuables de l’exercice financier précédent et (B) aucun cas de défaut au titre du Contrat de Crédit n’est en cours et n’est susceptible d’être déclenché par une telle distribution. En outre, une distribution de dividende, de primes ou de réserves par la Société est un cas d’exigibilité des intérêts (et, dans certains cas, d’amortissement du principal) au titre des titres super-subordonnés à durée indéterminée d’un montant nominal total de 60 millions d’euros à émettre par la Société.</p> <p>Le tableau ci-dessous présente le montant des dividendes nets par action mis en distribution par la Société au cours des trois derniers exercices :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="517 1125 747 1192">Année de mise en distribution</th><th data-bbox="747 1125 978 1192">2010</th><th data-bbox="978 1125 1208 1192">2011</th><th data-bbox="1208 1125 1403 1192">2012</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="517 1192 747 1282">Dividende net par action (en euros)⁽¹⁾</td><td data-bbox="747 1192 978 1282">–</td><td data-bbox="978 1192 1208 1282">19,63</td><td data-bbox="1208 1192 1403 1282">1,24</td></tr> </tbody> </table> <p>⁽¹⁾ Ajusté afin de tenir compte de l’évolution du nombre d’actions et sur la base de 16 595 610 actions.</p> | Année de mise en distribution | 2010 | 2011 | 2012 | Dividende net par action (en euros) ⁽¹⁾ | – | 19,63 | 1,24 |
|--|-------------------------------|---|-------------------------------|------|------|------|--|---|-------|------|
| Année de mise en distribution | 2010 | 2011 | 2012 | | | | | | | |
| Dividende net par action (en euros) ⁽¹⁾ | – | 19,63 | 1,24 | | | | | | | |

| <h3 style="text-align: center;"><i>Section D – Risques</i></h3> | | |
|---|--|---|
| D.1 | Principaux risques propres à l’émetteur et à son secteur d’activité | <p>Les principaux facteurs de risque propres à la Société, au Groupe et à son secteur d’activité figurent ci-après. Il s’agit :</p> <p>(i) des risques relatifs au secteur d’activité et aux marchés du Groupe, notamment ceux liés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • aux marchés en pleine mutation et, plus récemment, en décroissance, sur lesquels opère le Groupe, qui pourrait ne pas réussir son adaptation aux changements affectant ses marchés, • à la concurrence très intense que les marchés du Groupe connaissent et qui pourrait se renforcer encore dans les années à venir, • à l’impact sur les marchés du Groupe d’un environnement macro-économique ou politique défavorable, y compris en raison de la crise économique au sein de la zone euro, |

| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> aux dispositions législatives ou réglementaires applicables aux marchés du Groupe, ou à ses produits et services, qui pourraient évoluer de manière défavorable et/ou seraient susceptibles de mener à des sanctions du Groupe ; <p>(ii) des risques relatifs aux activités du Groupe, notamment ceux liés :</p> <ul style="list-style-type: none"> au caractère fortement saisonnier de l'activité du Groupe, à une détérioration de l'image de marque de l'Enseigne ou de l'image de son programme d'adhésion, à la capacité du Groupe à satisfaire les attentes des clients, à gérer ses stocks et à conclure des ventes, qui dépend du bon fonctionnement de ses infrastructures dédiées à la distribution et de ses prestataires de services, à un manque d'innovation dans les produits disponibles à la vente ou à l'incapacité du Groupe à s'adapter à ou à satisfaire les attentes de ses clients dans les délais, à une détérioration des relations sociales au sein du Groupe, à des interruptions ou à des ralentissements des sites internet du Groupe, à des défaillances, des insuffisances, des virus ou des actions de piratage entraînant des interruptions de service des systèmes informatiques du Groupe, à une dégradation des relations du Groupe avec certains fournisseurs ou à des difficultés d'approvisionnement, à une dégradation des relations du Groupe avec ses bailleurs, à la dépendance du Groupe envers ses sous-traitants et partenaires importants, à l'insuffisance de ses polices d'assurance, à des modifications des hypothèses retenues pour la détermination de la valeur comptable de certains actifs, qui pourraient entraîner une dépréciation de ces actifs, notamment le <i>goodwill</i>, aux contrôles fiscaux en cours ou futurs, et aux risques fiscaux liés au caractère international des activités du Groupe, à des contestations des droits de propriété intellectuelle et industrielle du Groupe ; <p>(iii) les risques relatifs au Groupe, notamment ceux liés :</p> <ul style="list-style-type: none"> au statut de <i>holding</i> de la Société qui dépend de la capacité de ses filiales opérationnelles à dégager des profits et à verser des dividendes, à la séparation du Groupe Kering et aux difficultés que pourrait connaître le Groupe pour procéder aux adaptations nécessaires à l'exercice de ses activités de manière autonome, à la détention par le principal actionnaire d'un pourcentage significatif du capital de la Société ; <p>(iv) les risques de marché, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> le risque de change, le risque de taux, le risque de liquidité, les risques de crédit et/ou de contrepartie, les risques sur actions et autres instruments financiers ; et <p>(v) les risques liés au nouveau financement du Groupe, notamment ceux</p> |
|--|--|---|

| | | |
|------------|---|--|
| | | <p>liés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • à l'impact sur le financement du Groupe de la réduction par le groupe Artémis de sa participation dans la Société, • à l'impact sur le financement du Groupe de la réduction par le Groupe Kering de sa détention des titres super-subordonnés à durée indéterminée émis par la Société, • à l'incapacité du Groupe de respecter ses engagements restrictifs au titre du Contrat de Crédit, • aux engagements du Groupe au titre du Contrat de Crédit qui pourraient réduire la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités, et • aux conditions suspensives applicables à l'ouverture de la période de disponibilité du Contrat de Crédit. |
| D.3 | Principaux risques propres aux actions de la Société | <p>Les principaux facteurs de risque liés aux actions de la Société figurent ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la cession d'un nombre important d'actions de la Société pourrait avoir un impact défavorable sur le prix de marché des actions de la Société, y compris par des actionnaires de Kering menant une politique d'investissement incluant le luxe, le sport et le <i>life-style</i>, mais pas nécessairement une activité de distribution comme celle de l'Enseigne, ou des investisseurs privilégiant des valeurs mondiales, • les actions de la Société n'ont pas été préalablement cotées et sont soumises aux fluctuations de marché, • la volatilité du prix de marché des actions de la Société, et • le montant des dividendes reçus par les investisseurs pourrait être inférieur à celui indiqué dans la politique de distribution de dividendes de la Société. |

| Section E – Offre | | |
|--------------------------|--|---|
| E.1 | Montant total net du produit de l'offre | Sans objet. L'admission ne s'opère pas dans le cadre d'une offre. |
| | Dépenses totales liées à l' offre | Le Groupe estime le montant des dépenses totales liées à l'admission aux négociations des actions sur le marché Euronext Paris à environ 10,5 millions d'euros. Aucune dépense ne sera facturée aux actionnaires par la Société. |
| E.2a | Raisons de l'offre | Sans objet. L'admission ne s'opère pas dans le cadre d'une offre. L'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris s'inscrit dans le cadre de la mise en autonomie d'un groupe rassemblant la Société et ses filiales. |
| E.3 | Modalités et conditions de l'offre | L'admission ne s'opère pas dans le cadre d'une offre. L'attribution par Kering à ses actionnaires (autres que la société Kering elle-même et que les porteurs d'actions émises sur exercice depuis le 1 ^{er} janvier 2013 d'options de souscription d'actions Kering) d'actions de la |

| | |
|--|---|
| | <p>Société prendra la forme de la distribution d'un dividende complémentaire en nature à raison d'une (1) action Groupe Fnac pour huit (8) actions Kering.</p> <p>Afin de permettre l'attribution d'actions de la Société et de faciliter la gestion des rompus, il sera détaché de chaque action Kering détenue par un ayant-droit à l'attribution un (1) droit d'attribution d'actions de la Société de sorte que huit (8) droits d'attribution d'actions de la Société donneront droit à l'attribution d'une (1) action de la Société. En outre, afin de faciliter le prélèvement de la retenue à la source et des prélèvements sociaux et de l'acompte sur l'impôt sur le revenu pour les personnes physiques résidentes de France, l'attribution d'actions de la Société sera couplée avec le versement d'un dividende complémentaire en numéraire de 2,25 euros par action Kering. Le dividende complémentaire en numéraire et le dividende complémentaire en nature constitueront le solde du dividende venant s'ajouter à l'acompte sur dividende de 1,50 euro par action Kering mis en paiement le 24 janvier 2013.</p> <p>L'attribution d'actions de la Société sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale annuelle mixte des actionnaires de Kering (statuant en la forme ordinaire) qui doit se tenir le 18 juin 2013. L'attribution sera réalisée sous la condition d'approbation par cette même assemblée (statuant à titre extraordinaire) de résolutions modifiant les statuts de Kering afin d'y introduire la faculté d'opérer des distributions ou des réductions de capital en nature et de supprimer le principe d'égalisation de l'imposition qui y figure.</p> |
| <u>Calendrier prévisionnel de l'attribution</u> | |
| | Visa de l'AMF sur le prospectus 25 avril 2013 |
| | Publication par Euronext Paris d'un avis relatif à l'admission des actions Groupe Fnac et d'un avis relatif à l'admission des droits d'attribution Groupe Fnac 26 avril 2013 |
| | Publication au BALO de l'avis de réunion d'une assemblée générale mixte de Kering 3 mai 2013 |
| | Assemblée générale mixte des actionnaires de Kering 18 juin 2013 |
| | Notice d'Euronext Paris relative au cours de référence technique des actions Groupe Fnac 19 juin 2013 |
| | Date de détachement des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac et du dividende complémentaire en numéraire de Kering (la « <u>Date de Département</u> ») Livraison des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac aux actionnaires de Kering ayant droit à l'attribution Livraison des actions Groupe Fnac attribuées à titre de dividende complémentaire en nature à l'établissement centralisateur Mise en paiement du dividende complémentaire en numéraire de Kering Admission aux négociations des actions Groupe Fnac et des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac sur le marché Euronext Paris 20 juin 2013 |
| | Remise par les intermédiaires financiers à l'établissement centralisateur des droits d'attribution Groupe Fnac par quotité de huit A compter du |

| | | |
|--|--|-------------------|
| | (8) contre livraison des actions Groupe Fnac correspondantes | 20 juin 2013 |
| | Fin de la cotation des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac sur le marché Euronext Paris | 30 septembre 2013 |
| | Transfert des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac sur le compartiment des valeurs radiées du marché Euronext Paris | |
| | Fin de l'inscription des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac sur le compartiment des valeurs radiées du marché Euronext Paris | 15 mai 2015 |

Attribution des actions Groupe Fnac aux actionnaires de Kering

Un maximum de 15 764 588 actions, représentant un peu moins de 95 % du capital social de la Société à la Date de Détachement, sera attribué par Kering à ses actionnaires (autres que la société Kering elle-même et que les porteurs d'actions émises sur exercice depuis le 1^{er} janvier 2013 d'options de souscription d'actions Kering) au prorata de leur participation dans le capital de Kering à raison d'une (1) action Groupe Fnac pour huit (8) actions Kering.

Les 830 907 actions de la Société détenues par KERNIC MET B.V. (une société néerlandaise détenue indirectement à 100 % par Kering) à la date du visa sur le prospectus ne feront pas l'objet d'une attribution (mais du contrat financier à terme décrit à l'Elément B.6 ci-dessus) et un nombre résiduel d'actions Groupe Fnac sera conservé par Kering au titre des rompus ainsi que dans le cas où, à la Date de Détachement, le nombre d'actions Kering ayant effectivement droit à l'attribution serait inférieur au nombre maximum théorique d'actions susceptibles d'avoir droit au dividende.

Ayants droit à l'attribution d'actions de la Société

Toutes les actions Kering en circulation à la Date de Détachement auront droit à l'attribution, à l'exception (i) des actions auto-détenues par Kering elle-même et (ii) des actions émises sur exercice depuis le 1^{er} janvier 2013 d'options de souscription d'actions Kering attribuées dans le cadre des plans de souscription d'actions Kering, dont les termes prévoient que les actions reçues lors de l'exercice portent jouissance au premier jour de l'exercice au cours duquel elles ont été souscrites.

Les ayants droit à l'attribution d'actions Groupe Fnac (et aux droits d'attribution Groupe Fnac) seront les actionnaires de Kering (autres que la société Kering elle-même et que les porteurs d'actions émises sur exercice depuis le 1^{er} janvier 2013 d'options de souscription d'actions Kering) dont les actions auront fait l'objet d'un enregistrement comptable à leur nom à l'issue de la journée comptable précédant la Date de Détachement, soit le 19 juin 2013 au soir (c'est-à-dire après prise en compte des ordres exécutés pendant la journée du 19 juin 2013, quand bien même le règlement-livraison de ces ordres interviendrait postérieurement à la Date de Détachement). Les mêmes règles s'appliqueront pour le dividende complémentaire en numéraire.

| | | |
|------------|---|--|
| E.4 | Intérêts pouvant influer sensiblement sur l'émission | Sans objet. La Société n'a pas connaissance d'intérêts pouvant influer sensiblement sur l'admission. Le groupe Artémis, actionnaire majoritaire de Kering qui détenait 56,5 % des droits de vote de Kering au 31 décembre 2012, a fait part à Kering de |
|------------|---|--|

| | | |
|------------|--|--|
| | | son intention de voter en faveur du projet de résolution de l'assemblée générale des actionnaires de Kering portant sur l'attribution d'actions de la Société. |
| E.5 | Personne ou entité offrant de vendre des valeurs mobilières | Sans objet. L'admission ne s'opère pas dans le cadre d'une émission d'actions. |
| | Convention de blocage | Voir les informations figurant à l'Elément B.6. |
| E.6 | Montant et pourcentage de la dilution | Sans objet. L'admission ne s'opère pas dans le cadre d'une émission d'actions. |
| E.7 | Estimation des dépenses facturées à l'investisseur | <p>Sans objet. Aucune dépense liée à l'admission ne sera facturée à l'investisseur.</p> <p>Kering s'engage à prendre à sa charge, entre le 20 juin 2013 (inclus) et la clôture de la séance de bourse du 30 septembre 2013, les frais de courtage et la TVA y afférente supportés par chaque actionnaire de Kering à raison (i) de la vente des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac formant rompus qui seront crédités sur son compte-titres dans le cadre de l'attribution ou, le cas échéant, (ii) de l'achat des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac formant rompus lui permettant, compte tenu du nombre de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac formant rompus attribués audit actionnaire, de demander de se voir attribuer une action Groupe Fnac supplémentaire. Cette prise en charge sera limitée par compte-titres d'actionnaire à un maximum de 7,50 euros TTC et à l'achat ou à la vente d'un maximum de sept (7) droits d'attribution d'actions Groupe Fnac.</p> |

1. PERSONNES RESPONSABLES

1.1 RESPONSABLES DU PROSPECTUS

Pour Groupe Fnac : Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Groupe Fnac

Pour Kering : Monsieur Jean-François Palus, Directeur Général délégué de Kering

1.2 ATTESTATIONS DES RESPONSABLES DU PROSPECTUS

Pour Groupe Fnac

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent prospectus (à l'exception des Sections 5.1.3.1, 5.1.4.3, 26.1, 26.5 et 26.6 du présent prospectus et des Eléments du résumé qui sont relatifs à ces Sections) sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée. »

J'ai obtenu de chaque contrôleur légal des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent prospectus ainsi qu'à la lecture d'ensemble du prospectus. »

Alexandre Bompard
Président-Directeur Général

Pour Kering

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations présentées aux Sections 5.1.3.1, 5.1.4.3, 26.1, 26.5 et 26.6 du présent prospectus et les Eléments du résumé qui sont relatifs à ces Sections sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée. »

J'ai obtenu de chaque contrôleur légal des comptes de la société Groupe Fnac une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent prospectus ainsi qu'à la lecture d'ensemble du prospectus. »

Jean-François Palus
Directeur Général délégué

1.3 RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIERE

Matthieu Malige
Directeur Financier Groupe
Immeuble Le Flavia
9, rue des Bateaux-Lavoirs
94768 Ivry-sur-Seine Cedex
Tel : +33 1 55 21 57 93

2. CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Deloitte & Associés

Représenté par Antoine de Riedmatten
185, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

Deloitte & Associés est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

KPMG Audit, Département de KPMG SA

Représenté par Hervé Chopin
1, cours Valmy
92923 Paris La Défense Cedex

KPMG SA est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS

BEAS

Représenté par Dominique Jumaucourt
185, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

BEAS est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

KPMG AUDIT IS

Représenté par Jay Nirsimloo
Immeuble Le Palatin
3 cours du Triangle
92939 Paris La Défense Cedex

KPMG AUDIT IS est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

3.1 INFORMATIONS FINANCIERES CLES

Les informations financières présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés des exercices clos les 31 décembre 2010, 2011 et 2012, préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, figurant à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent prospectus.

Les données financières présentées ci-dessous doivent être lues en parallèle avec (i) les états financiers consolidés des exercices clos les 31 décembre 2010, 2011 et 2012 figurant à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent prospectus, (ii) l'analyse de la situation financière et du résultat du Groupe présentée au Chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du présent prospectus, (iii) l'analyse de la trésorerie et des capitaux du Groupe présentée au Chapitre 10 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent prospectus et (iv) les informations sur les tendances et les objectifs présentées au Chapitre 12 « Informations sur les tendances et les objectifs » du présent prospectus.

Principaux chiffres clés du compte de résultat du Groupe

| | Pour l'exercice clos le 31 décembre | | |
|---|--|-------------|-------------|
| <i>(en millions d'euros)</i> | 2010 | 2011 | 2012 |
| Chiffre d'affaires | 4 305,1 | 4 162,5 | 4 061,1 |
| Marge brute | 1 316,9 | 1 271,0 | 1 219,3 |
| Résultat opérationnel courant avant redevance Kering ⁽¹⁾ | 188,4 | 91,6 | 73,3 |
| Résultat opérationnel courant après redevance Kering ⁽¹⁾ | 177,3 | 80,8 | 63,3 |
| Résultat opérationnel | 185,3 | 42,3 | (66,9) |
| Résultat net des activités poursuivies | 108,4 | (19,4) | (115,6) |
| Résultat net part du Groupe | 74,7 | (28,2) | (141,7) |
| <i>(en pourcentage du chiffre d'affaires)</i> | | | |
| Taux de marge brute | 30,6 % | 30,5 % | 30,0 % |
| Taux de marge opérationnelle avant redevance Kering ⁽¹⁾ | 4,4 % | 2,2 % | 1,8 % |
| Taux de marge opérationnelle après redevance Kering ⁽¹⁾ | 4,1 % | 1,9 % | 1,6 % |
| Données qui ne sont pas tirées des états financiers | | | |
| EBITDA avant redevance Kering ⁽¹⁾⁽²⁾ | 254,3 | 167,0 | 143,6 |
| EBITDA après redevance Kering ⁽¹⁾⁽²⁾ | 243,2 | 156,2 | 133,6 |
| EBITDAR avant redevance Kering ⁽¹⁾⁽³⁾ | 380,2 | 300,0 | 281,8 |
| EBITDAR après redevance Kering ⁽¹⁾⁽³⁾ | 369,1 | 289,2 | 271,8 |

⁽¹⁾ En cas d'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, le Groupe ne sera plus tenu au paiement d'une redevance à Kering. Toutefois, le Groupe supportera en contrepartie une augmentation de ses charges externes d'un montant qui pourrait être équivalent ou supérieur à celui de la redevance Kering. (Voir la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.)

⁽²⁾ L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisés en résultat opérationnel courant.

⁽³⁾ L'EBITDAR correspond à l'EBITDA plus les loyers hors charges locatives des locations simples.

Informations sectorielles sélectionnées

| | Pour l'exercice clos le 31 décembre | | | | | |
|---|-------------------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| | 2010 | | 2011 | | 2012 | |
| | (en millions d'euros) | (en % du total) | (en millions d'euros) | (en % du total) | (en millions d'euros) | (en % du total) |
| Chiffre d'affaires | | | | | | |
| France..... | 3 015,5 | 70,0 % | 2 884,9 | 69,3 % | 2 838,8 | 69,9 % |
| Péninsule ibérique | 732,3 | 17,0 % | 707,3 | 17,0 % | 683,3 | 16,8 % |
| Brésil | 232,1 | 5,4 % | 240,7 | 5,8 % | 227,5 | 5,6 % |
| Autres pays..... | 325,2 | 7,6 % | 329,6 | 7,9 % | 311,5 | 7,7 % |
| Total | 4 305,1 | 100,0 % | 4 162,5 | 100,0 % | 4 061,1 | 100,0 % |
| Résultat opérationnel courant | | | | | | |
| France..... | 144,2 | 76,5 % | 62,1 | 67,8 % | 55,6 | 75,9 % |
| Péninsule ibérique | 39,2 | 20,8 % | 27,9 | 30,5 % | 17,7 | 24,1 % |
| Brésil | 0,9 | 0,5 % | (5,8) | (6,3) % | (5,7) | (7,8) % |
| Autres pays..... | 4,1 | 2,2 % | 7,4 | 8,0 % | 5,7 | 7,8 % |
| Résultat opérationnel courant avant redevance Kering..... | 188,4 | 100,0 % | 91,6 | 100,0 % | 73,3 | 100,0 % |
| Redevance Kering | (11,1) | (0,26) % | (10,8) | (0,26) % | (10,0) | (0,25) % |
| Résultat opérationnel courant après redevance Kering | 177,3 | | 80,8 | | 63,3 | |

Principaux chiffres clés du bilan du Groupe

| (en millions d'euros) | Pour l'exercice clos le 31 décembre | | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Actifs non courants..... | 730,7 | 741,6 | 633,9 |
| Actifs courants..... | 1 169,0 | 914,3 | 1 091,3 |
| Capitaux propres..... | 388,8 | 30,5 | 397,0 |
| Passifs non courants..... | 48,4 | 50,3 | 63,9 |
| Passifs courants | 1 462,5 | 1 577,7 | 1 264,3 |
| Endettement financier net en fin de période | (189,4) | 152,4 | (292,0) |

Principaux chiffres clés du tableau des flux de trésorerie du Groupe

| (en millions d'euros) | Pour l'exercice clos le 31 décembre | | |
|--|-------------------------------------|---------|--------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts..... | 208,3 | 121,6 | 97,4 |
| Variation du besoin en fonds de roulement | 71,3 | (41,6) | (25,1) |
| Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles | 216,3 | 29,0 | 37,8 |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | (63,5) | (81,1) | (95,1) |
| Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement..... | (14,6) | (17,2) | (77,6) |
| Flux nets de trésoreries liés aux activités de financement..... | (24,7) | (114,6) | 290,0 |
| Variation nette de trésorerie..... | 145,8 | (119,3) | 221,9 |

3.2 AUTRES INFORMATIONS

3.2.1 Déclaration sur le fond de roulement net

La Société atteste que, de son point de vue, le fonds de roulement net consolidé du Groupe est suffisant (c'est-à-dire que le Groupe a accès à des ressources de trésorerie et de liquidité suffisantes) au regard de ses obligations au cours des douze prochains mois à compter de la date du visa de l'AMF sur le présent prospectus, ces obligations incluant les décaissements liés à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe décrite dans le présent prospectus (notamment à la Section 6.3 « Stratégie »).

3.2.2 Capitaux propres et endettement

Conformément aux recommandations de l'ESMA (*European Securities and Markets Authority – ESMA/2011/81*, paragraphe 127), le tableau ci-dessous présente la situation de l'endettement et des capitaux propres consolidés du Groupe au 28 février 2013 établis selon le référentiel IFRS :

| <i>En millions d'euros, données non-auditées</i> | 28/02/2013 |
|--|-------------------|
| Capitaux propres et Endettement | |
| Total de la dette courante | 25,6 |
| <i>Faisant l'objet de garanties</i> | 0,3 |
| <i>Faisant l'objet de nantissements</i> | – |
| <i>Sans garantie ni nantissement</i> | 25,3 |
| Total des dettes non courantes (hors partie courante des dettes long terme) | 0,7 |
| <i>Faisant l'objet de garanties</i> | 0,7 |
| <i>Faisant l'objet de nantissements</i> | – |
| <i>Sans garantie ni nantissement</i> | – |
| Capitaux propres part du Groupe hors résultat | 397,9 |
| <i>Capital social</i> | 545,7 |
| <i>Réserve légale</i> | 0,7 |
| <i>Autres réserves</i> | (148,5) |
| Analyse de l'endettement financier net | |
| <i>A. Trésorerie</i> | 52,6 |
| <i>B. Équivalents de trésorerie⁽¹⁾</i> | 5,6 |
| <i>C. Titres de placement</i> | 0,4 |
| D. Liquidités (A) + (B) + (C) | 58,6 |
| E. Crédances financières à court terme | 0,1 |
| <i>F. Dettes bancaires à court terme</i> | 25,1 |
| <i>G. Part à moins d'un an des dettes à moyen et long termes</i> | 0,3 |
| <i>H. Autres dettes financières à court terme</i> | 0,2 |
| I. Dettes financières courantes à court terme (F) + (G) + (H) | 25,6 |
| J. Endettement financier net à court terme (I) – (E) – (D) | (33,1) |
| <i>K. Emprunts bancaires à plus d'un an</i> | 0,0 |
| <i>L. Obligations</i> | 0,0 |
| <i>M. Autres emprunts à plus d'un an</i> | 0,7 |

| | |
|--|---------------|
| N. Endettement financier net à moyen et long termes (K) + (L) + (M) | 0,7 |
| O. Endettement financier net (J) + (N) | (32,4) |

⁽¹⁾ Constituées des sommes placées sur un compte courant auprès de PPR Finance et résultant de la recapitalisation de la Société en décembre 2012.

Par ailleurs, au 28 février 2013, les engagements du Groupe s'élevaient à 502,7 millions d'euros, dont principalement des engagements de location simple pour 467,9 millions d'euros, des obligations d'achat irrévocables et des engagements d'investissements fermes.

Postérieurement au 28 février 2013 et pour les besoins de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, la Société a sécurisé de nouvelles sources de financement autonomes, à savoir le Contrat de Crédit pour un montant maximum en principal de 250 millions d'euros et les TSSDI pour un montant nominal total de 60 millions d'euros. Les termes et conditions de ces nouvelles sources de financement sont décrits à la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.

En outre, le 17 avril 2013, l'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société a approuvé une augmentation de capital d'un montant total de 70 023 682,82 euros (sans prime d'émission) réalisée le même jour et une réorganisation du capital social de la Société partiellement réalisée à la date du visa sur le présent prospectus. Ces opérations sont décrites plus en détail à la Section 21.1.7 « Historique du capital social au cours des trois derniers exercices » du présent prospectus.

A l'exception du Contrat de Crédit (tel que décrit à la 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus) qui sera tiré postérieurement à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, le Groupe n'a pas d'autre dette directe ou indirecte à la date du visa sur le présent prospectus.

4. FACTEURS DE RISQUE

Les investisseurs sont invités à prendre en considération l'ensemble des informations figurant dans le présent prospectus, y compris les facteurs de risque décrits dans le présent chapitre. Ces facteurs de risque sont, à la date du visa sur le présent prospectus, ceux dont le Groupe estime que la réalisation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son image, son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. L'attention des investisseurs est attirée sur le fait que la liste des risques présentés au présent chapitre n'est pas exhaustive et que d'autres risques, inconnus à la date du visa sur le présent prospectus ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette même date, comme susceptible d'avoir un effet défavorable sur le Groupe, son image, ses activités, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives, peuvent exister ou survenir.

4.1 RISQUES RELATIFS AU SECTEUR D'ACTIVITE ET AUX MARCHES DU GROUPE

Le Groupe opère sur des marchés en pleine mutation et, plus récemment, en décroissance. Il pourrait ne pas réussir son adaptation aux changements affectant ses marchés.

Les marchés de l'Enseigne sont en pleine mutation en raison principalement du développement d'internet et des mutations des modes de consommation qu'il implique. La diffusion de ce média a donné lieu à un essor spectaculaire du commerce électronique, qui bouleverse les équilibres sur tous les marchés et dans tous les pays où l'Enseigne est présente, en modifiant en profondeur les modes de consommation, le comportement des clients (et les outils pour les attirer et les retenir), ainsi que le paysage de la distribution. L'essor du commerce électronique a notamment donné lieu à l'apparition, au détriment des enseignes traditionnelles de distribution telles que l'Enseigne, de nouveaux acteurs spécialisés dans le domaine de l'internet (les *pure players*), qui sont à l'origine d'une concurrence par les prix exacerbée, qui proposent une offre de produits très large et qui constituent dès lors une concurrence sérieuse pour les distributeurs traditionnels. En particulier, le développement du commerce électronique a eu et a pour effet de réduire les prix et les marges sur les marchés de l'Enseigne.

S'agissant du marché des produits techniques, le développement d'internet s'accompagne d'un bas de cycle d'innovations, qui limite le renouvellement des produits vendus, ainsi que d'un phénomène de déflation et d'une conjoncture économique défavorable qui affecte la part du revenu des ménages disponible pour les produits de l'Enseigne. En France, entre 2008 et 2012, il a ainsi été observé une décroissance en valeur du marché des produits techniques de 4,0 % en moyenne par an.² S'agissant du marché des produits éditoriaux, le développement d'internet est à l'origine d'un phénomène de dématérialisation, résultant en une réduction des ventes de produits physiques, un phénomène de déflation et une hausse du piratage. Le marché des produits éditoriaux subit également les effets de la conjoncture économique défavorable. En France, entre 2008 et 2012, il a ainsi été observé une décroissance en valeur du marché des produits éditoriaux de 5,7 % en moyenne par an.³

Cette conjonction de facteurs nécessite un important effort d'adaptation et bouleverse en profondeur le paysage concurrentiel traditionnel de l'Enseigne. Durant ces dernières années, certains acteurs traditionnels de premier plan ont connu des difficultés financières importantes ou disparu (par exemple Surcouf ou Virgin Megastore en France, ou HMV ou Comet en Grande-Bretagne). D'autres acteurs ont opéré des replis stratégiques (par exemple Darty) ou décidé de réduire leur exposition aux marchés du Groupe à l'instar de certaines enseignes de la grande distribution en France. Malgré la progression de son site internet, le Groupe, qui est historiquement un acteur de la distribution traditionnelle en magasins, a vu son chiffre d'affaires consolidé diminuer de manière constante entre

² Source : Accuracy – Voir la Section 6.4.5 du présent prospectus

³ Source : Accuracy – Voir la Section 6.4.5 du présent prospectus

2010 et 2012. Le Groupe a comptabilisé une perte consolidée pour les exercices 2011 et 2012. (Voir le Chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du présent prospectus.)

Dans ce contexte et afin de maintenir ses positions sur ses marchés, de s'adapter aux nouvelles conditions de la concurrence et de se moderniser, l'Enseigne met en œuvre depuis juillet 2011 une nouvelle stratégie (Fnac 2015), qui élargit l'offre de l'Enseigne à de nouveaux produits et services, intensifie le déploiement de la présence omni-canal et renforce le maillage territorial de l'Enseigne en encourageant l'ouverture de nouveaux formats de magasins exploités en propre ou en franchise. (Voir la Section 9.1.3.2 « Mise en œuvre du plan « Fnac 2015 » et mesures d'économies » du présent prospectus.)

Aucune garantie ne peut cependant être donnée sur la capacité du Groupe à se repositionner ou à se maintenir sur ses marchés, à renouveler efficacement son modèle commercial, à s'adapter à l'évolution de ses marchés, à stopper l'érosion de ses revenus et de ses marges et à retrouver une situation bénéficiaire. Si l'Enseigne échoue dans la mise en œuvre de sa stratégie ou n'anticipe pas de nouvelles évolutions de ses marchés, le Groupe pourrait faire face à des difficultés financières importantes.

Les marchés du Groupe connaissent une concurrence très intense qui pourrait se renforcer encore dans les années à venir.

Le marché de la distribution des produits techniques et éditoriaux est caractérisé par une très forte intensité concurrentielle. Ainsi, le Groupe est en concurrence avec des enseignes de distribution traditionnelles, internationales et locales, parmi lesquelles certaines développent en parallèle une offre internet. Le Groupe est aussi en concurrence avec les *pure players* du commerce électronique. Ces acteurs, dont certains comme Amazon ont une taille mondiale, exercent une pression concurrentielle par les prix intenses avec des chiffres d'affaires et des parts de marché en augmentation grâce à leurs prix plus compétitifs (liés à leur structure de coûts plus légère et à l'absence de contraintes liées à l'existence de magasins) et à l'élargissement croissant de leur offre de produits. Durant ces dernières années, de nouveaux concurrents sont également apparus tels que les fabricants, les fournisseurs d'accès internet ou les plates-formes digitales, qui traduisent un phénomène de désintermédiation du secteur et remettent en cause la place des distributeurs, tels que l'Enseigne, dans la chaîne de commercialisation. Enfin, le piratage porte atteinte à l'attractivité des offres légales de produits éditoriaux comme celle du Groupe et constitue une source de concurrence déloyale. (Voir la Section 6.4 « Présentation des marchés » du présent prospectus.)

La décroissance des marchés de l'Enseigne tend aussi à renforcer la concurrence en réduisant les revenus disponibles pour les différents acteurs. En outre, un mouvement de concentration dans le commerce électronique pourrait renforcer encore la concurrence en donnant lieu à l'émergence de *pure players* plus forts, et, plus généralement, si le secteur de l'Enseigne connaissait un mouvement de consolidation, l'Enseigne pourrait se retrouver marginalisée dans certains pays où elle exerce ses activités et, dès lors, perdre notamment en notoriété, en puissance d'achat et en parts de marché.

Aucune assurance ne peut être donnée sur le fait que le Groupe sera en mesure de faire face à la concurrence actuelle ou future. Une concurrence croissante pourrait résulter en des baisses de prix, une réduction des marges de l'Enseigne ou des pertes de parts de marché, ces éléments pouvant chacun avoir des effets défavorables significatifs sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, les parts de marché et les perspectives du Groupe.

Les difficultés que connaissent les marchés de l'Enseigne ont été et pourraient continuer d'être renforcées par un environnement macro-économique ou politique défavorable, y compris en raison de la crise économique au sein de la zone euro.

Les marchés sur lesquels opère le Groupe sont corrélés au revenu disponible des ménages. Ainsi, le chiffre d'affaires du Groupe dépend des conditions économiques dans les pays où il exerce ses activités, à savoir principalement des pays de la zone euro. La crise économique au sein de la zone euro a eu et continue d'avoir un effet négatif sur l'économie des pays qui constituent les principaux marchés du Groupe. (La France, l'Espagne, le Portugal et la Belgique représentaient près de 91,5 % du chiffre d'affaires consolidé de l'Enseigne en 2012.) La crise a été et reste particulièrement sévère en Espagne et au Portugal. Parmi les effets les plus significatifs de cette crise économique, on peut noter une hausse du chômage, des politiques d'austérité budgétaire, une hausse de la pression fiscale et, corrélativement, une diminution du revenu disponible des ménages pour la consommation secondaire, qui englobe la consommation de produits techniques et éditoriaux, tels que ceux qu'offre le Groupe. Cette crise aggrave donc la décroissance des marchés de l'Enseigne. Quand bien même la situation économique au sein de la zone euro a semblé se stabiliser au cours de l'année 2012, la plupart des pays dans lesquels l'Enseigne opère sont en récession ou connaissent une croissance faible, voire nulle. En outre, l'économie brésilienne a connu en 2012 un ralentissement de sa croissance, qui a affecté défavorablement les marchés de l'Enseigne au Brésil.

Si la perspective d'une reprise économique dans la zone euro représente une opportunité pour le Groupe, cette reprise pourrait ne pas se matérialiser ou se matérialiser lentement et la croissance économique, si elle revient, pourrait se rétablir à des niveaux moins importants que ceux observés dans le passé. Dans le cas où les conditions économiques dégradées au sein de la zone euro perdureraient ou s'aggravaient encore, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Les résultats du Groupe sont également exposés aux effets des mesures politiques qui pèsent sur le pouvoir d'achat en France (où le Groupe a réalisé environ 70 % de son chiffre d'affaires en 2012) et à l'international. Une nouvelle hausse de la pression fiscale sur les revenus ou la consommation pourrait mener à une diminution de la consommation secondaire des ménages et donc à une diminution de la consommation des produits distribués par le Groupe en France. Plus généralement, le développement d'un contexte défavorable au commerce pourrait entraîner une réduction des dépenses de consommation des ménages. De tels développements pourraient avoir un effet négatif significatif sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Les dispositions législatives ou réglementaires applicables aux marchés du Groupe ou à ses produits et services dans les pays dans lesquels il exerce ses activités sont susceptibles d'évoluer de manière défavorable et/ou de mener à des sanctions du Groupe.

Du fait de ses activités de distribution en magasin et en ligne, le Groupe est soumis à l'évolution de l'environnement légal et réglementaire des pays où il opère. En particulier, les activités du Groupe sont soumises à des contrôles et réglementations relatifs à la protection des consommateurs, au commerce électronique, à l'informatique, au prix du livre (numérique et physique), aux garanties contractuelles fournies aux clients et à la sécurité et à l'accessibilité de ses magasins. Le Groupe a déjà été sanctionné pour non-respect des règles applicables à ses activités (par exemple, en 2012, le Groupe a été condamné à une amende de 7,85 millions d'euros pour entente par l'Autorité de la concurrence) et, malgré les procédures internes et les actions d'audit et de formation en place au sein du Groupe, il ne peut être exclu que le Groupe soit sanctionné pour violation d'autres règles qui lui sont applicables.

Les activités du Groupe sont également affectées par la réglementation en matière d'environnement qui peut avoir des impacts défavorables ou augmenter les contraintes pesant sur les produits distribués par l'Enseigne (notamment les obligations d'enlèvement ou de reprise des produits techniques et

électroménagers), les modalités et le coût de transport des produits distribués par l'Enseigne ou les charges supportées par l'Enseigne pour la location de ses surfaces commerciales.

Bien que le Groupe opère un suivi et une veille des réglementations auxquelles il est soumis, des modifications de ces réglementations ou de leurs modalités d'application, ou des modifications importantes de la législation ou de la jurisprudence dans les pays où opère le Groupe pourraient entraîner des hausses de coûts pour l'Enseigne, réduire ses marges et, plus généralement, avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe. Le lecteur est invité à se reporter à la Section 6.7 « Réglementation » pour plus de détails sur certaines réglementations auxquelles est soumis le Groupe.

4.2 RISQUES RELATIFS AUX ACTIVITES DU GROUPE

L'activité du Groupe est fortement saisonnière et peut connaître des pics soudains.

Le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant du Groupe augmentent de manière significative lors du dernier trimestre de chaque année, en particulier, à l'approche des fêtes de fin d'année (principalement novembre et décembre). Sur les trois derniers exercices, le Groupe a réalisé en moyenne près de 35 % de son chiffre d'affaires consolidé annuel au cours du quatrième trimestre. Durant le dernier trimestre de chaque exercice, le Groupe connaît en effet une période intense d'activité caractérisée par une gestion des stocks tendue et de forts mouvements de sa trésorerie et le Groupe doit recourir de manière accrue aux services de prestataires externes, notamment en matière logistique. Le besoin en fonds de roulement de l'Enseigne présente également un caractère saisonnier. En effet, le besoin en fonds de roulement augmente pour le premier trimestre, est stable entre le deuxième et le troisième trimestre et diminue pour le quatrième trimestre d'un exercice donné. Le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant du Groupe sont aussi affectés de manière périodique par des sorties de produits pour lesquels la demande du public est particulièrement forte. Tout événement ou défaillance imprévu qui se produirait à la fin de l'année ou lors de la sortie des produits mentionnés ci-dessus, tel que des catastrophes naturelles, des événements météorologiques, des délais d'approvisionnement, des grèves, des actes de terrorisme, des arrêts de travail ou des développements économiques négatifs, et notamment un blocage ou une destruction de ses entrepôts logistiques ou une défaillance, une surcharge ou un blocage de ses sites internet, pourraient avoir des effets défavorables significatifs sur l'image, les activités, les résultats et la situation financière du Groupe.

L'image de marque de l'Enseigne ou de son programme d'adhésion pourrait se détériorer.

Les succès passés de l'Enseigne reposent en partie sur la forte notoriété et la bonne perception de la marque « Fnac » auprès de son public. Dans un contexte concurrentiel de plus en plus exacerbé, la capacité de l'Enseigne à maintenir la notoriété et les caractères distinctifs de sa marque est un élément-clé de son succès futur, y compris sur les médias sociaux, qui encouragent la diffusion des opinions, commentaires et retours d'expérience. La multiplication des acteurs du secteur et la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du Groupe (y compris son modèle commercial renouvelé, la modification de son offre et la densification de son réseau de magasins) pourraient conduire à une perte des caractères distinctifs de l'Enseigne et à une perte d'adhésion de sa base de clients. En outre, le développement en franchise de l'Enseigne ou la possibilité d'une détérioration du climat social au sein du Groupe, y compris des grèves, l'exposent à un risque de réputation et pourraient conduire à une dégradation de son image ou du niveau de service au sein du réseau de magasins de l'Enseigne. Enfin, l'image de marque de l'Enseigne pourrait être affectée par la survenance d'événements exceptionnels comme la mise en jeu de sa responsabilité du fait de la commercialisation de certains produits, la violation d'une réglementation applicable ou encore la dégradation du climat social dans le Groupe.

L'Enseigne a par ailleurs développé un programme d'adhésion au travers duquel elle fidélise une base solide de clients qui représentent une part significative de son chiffre d'affaires et qui contribuent fortement au caractère distinctif de l'image de l'Enseigne. Ce programme pourrait être imité par des concurrents du Groupe, ce qui en affaiblirait le caractère distinctif, ou être perçu comme moins attractif que d'autres programmes concurrents et être en conséquence délaissé par certains clients de l'Enseigne.

L'Enseigne opère une surveillance constante de la notoriété et de la présence de sa marque (y compris sur les réseaux sociaux), met en œuvre de façon régulière des tests en amont et en aval concernant ses nouvelles offres et sa communication externe et opère un suivi de la qualité de services-clients. Toutefois, une détérioration ou une perte des caractères distinctifs de l'image de marque de l'Enseigne, notamment liée à son programme d'adhésion, pourraient réduire l'attachement des clients ou des salariés à l'Enseigne et résulter en une baisse de la fréquentation et du taux de transformation, des ventes plus faibles ou une productivité plus limitée. L'ensemble de ces facteurs pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

La capacité du Groupe à satisfaire les attentes des clients, à gérer ses stocks et à conclure des ventes dépend du bon fonctionnement de ses infrastructures dédiées à la distribution et de l'exécution par des tiers de prestations de services dans les délais.

La capacité du Groupe à satisfaire les attentes de ses clients, à gérer ses stocks, à réaliser des ventes et à livrer ses produits dépend du bon fonctionnement de ses infrastructures dédiées à la distribution et de l'exécution par les tiers de services dans les délais (notamment les tiers impliqués dans le transport des marchandises vers ou depuis les infrastructures de distribution). Le Groupe s'appuie sur des systèmes d'information, notamment pour les prévisions, les commandes, le transport, les ventes et la distribution. La capacité du Groupe à gérer efficacement et à maintenir ses stocks et à expédier ses produits vers ses magasins ou ses clients dans les délais dépend de manière significative de la fiabilité de sa chaîne logistique qui est particulièrement centralisée en France.

Le fonctionnement des infrastructures de distribution du Groupe pourrait être interrompu par des pannes électriques, des coupures de courant, des failles de sécurité, des défaillances, des problèmes liés aux systèmes d'information, ou des événements extérieurs affectant l'Enseigne ou ses prestataires de services (catastrophes naturelles, phénomènes météorologiques, incendies, grèves et mouvements sociaux, accidents, sinistres, actes de terrorisme, faillites de partenaires, etc.). Le Groupe dispose d'une assurance contre les interruptions d'activité, mais pourrait ne pas être adéquatement protégé contre l'ensemble des effets négatifs qui pourraient être causés par des perturbations importantes de ses infrastructures de distribution. (Voir la Section 6.6 « Assurances » du présent prospectus.) En outre, les stocks du Groupe pourraient faire l'objet de destructions, vols, détournements, ou détériorations, ce qui pourrait mettre l'Enseigne dans l'incapacité de vendre ou livrer ses produits à ses magasins ou à ses clients.

Toute défaillance significative des infrastructures de distribution du Groupe, en particulier en période de fin d'année, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Les activités du Groupe pourraient être impactées par un manque d'innovation dans les produits disponibles à la vente ou par l'incapacité du Groupe à s'adapter à ou à satisfaire les attentes et la demande de ses clients dans les délais.

Une part significative de l'activité du Groupe est dédiée à la vente de produits techniques, qui représentent 54,5 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2012 (53,8 % en 2011 et 52,9 % en 2010). Les ventes des produits de cette catégorie reposent en partie sur le renouvellement régulier des gammes et des produits disponibles à la vente grâce aux cycles d'innovation technologique. Un

manque d'innovations de la part des fabricants de produits techniques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image, l'activité, la situation financière ou les résultats du Groupe.

En outre, et bien que le Groupe ait su dans le passé anticiper les évolutions du marché et des goûts des consommateurs, notamment en opérant un suivi régulier des attentes de la clientèle et des nouveaux produits disponibles ou en cours de développement par les fabricants, aucune assurance ne peut être donnée que tel sera le cas à l'avenir et que le Groupe saura se positionner et adapter son offre efficacement sur les produits innovants disponibles auprès des fabricants ou sur des nouveaux services, afin de répondre à la demande de ses clients. En effet, les résultats du Groupe dépendent de manière importante de sa capacité à proposer de nouveaux produits et services conformes aux attentes de ses clients, de la fréquence des renouvellements, de la manière dont les consommateurs reçoivent ces nouveaux produits et services et de l'impact correspondant sur la demande pour les produits et services proposés par le Groupe. Bien qu'en raison de son positionnement et de sa clientèle, l'Enseigne constitue un distributeur, voire un partenaire, de choix pour les fabricants de produits innovants, les consommateurs continuent d'avoir un large choix d'enseignes auprès desquelles ils peuvent acheter les produits et services disponibles auprès du Groupe. En outre, les produits techniques connaissent des délais de vie de plus en plus raccourcis, ce qui implique un rythme de renouvellement plus élevé. Enfin, la capacité du Groupe à proposer à la vente des nouveaux produits nécessite également de conclure des contrats d'achat auprès des fournisseurs stratégiques. L'incapacité du Groupe à adapter son offre de produits et services pour répondre aux attentes de ses clients, ou à conclure des contrats de fourniture à cet effet, pourrait avoir des effets défavorables significatifs sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

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

Au 31 décembre 2012, le Groupe comptait environ 16 648 salariés répartis dans six pays. A l'instar des mesures annoncées en janvier 2012 (voir la Section 9.1.3.2 « Mise en œuvre du plan « Fnac 2015 » et mesures d'économies » du présent prospectus), dans la mesure où le Groupe réorganise de manière continue ses ressources humaines et son organisation, sa capacité à maintenir de bonnes relations avec son personnel, les syndicats et ses institutions représentatives du personnel est déterminante afin de lui permettre de mener à bien ces réorganisations. Ainsi, une détérioration des relations de l'Enseigne avec son personnel, les syndicats et ses institutions représentatives du personnel, ou une dégradation du climat social dans le Groupe liée à la mise en place d'une nouvelle organisation ou d'une nouvelle stratégie pourraient avoir un impact négatif significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Le Groupe doit également consulter ses comités d'entreprise ou d'autres institutions représentatives du personnel dans un grand nombre de domaines, ce qui pourrait empêcher ou ralentir la mise en œuvre de certaines opérations ou mesures.

Le succès du Groupe dépend également dans une large mesure de sa capacité à motiver, à attirer et à retenir un personnel de vente et de direction qualifié et toute difficulté à motiver, à attirer ou à retenir ces employés pourrait avoir des effets défavorables significatifs sur ses activités, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives. Une dégradation du climat social dans l'entreprise ou une augmentation des risques psycho-sociaux pourraient également donner lieu à des baisses de productivité, à des arrêts de travail ou à une dégradation de l'image et de la notoriété de l'Enseigne auprès du public et des médias.

Des procédures de consultation des institutions représentatives du personnel, des grèves, des contentieux, d'autres actions du personnel du Groupe ou une dégradation du climat social au sein du Groupe pourraient donner lieu à des interruptions des activités du Groupe, y compris en période de fin

d'année, ou à des baisses de productivité et, plus généralement, avoir un impact défavorable significatif sur l'image, les résultats, les perspectives et la situation financière du Groupe.

Des événements imprévus pourraient mener à des interruptions ou à des ralentissements des sites internet du Groupe.

Les ventes sur internet représentent une part significative et croissante des ventes du Groupe (12,1 % de chiffre d'affaires consolidé en 2012). La performance et la fiabilité des sites internet du Groupe sont donc des facteurs déterminants pour attirer et fidéliser les clients. Le Groupe pourrait être affecté par des événements échappant à son contrôle et susceptibles d'entraîner des interruptions ou des ralentissements prolongés d'une partie importante (voire de l'intégralité) de ses sites internet ou des serveurs sur lesquels sont hébergés ces derniers. Plus particulièrement, les interruptions de service ou des ralentissements affectant les sites internet du Groupe pourraient réduire leur niveau d'utilisation et donc le niveau des ventes du Groupe. Bien que le Groupe emploie une équipe interne et des prestataires extérieurs spécialistes de ce type d'activité pour assurer le bon fonctionnement de ses sites internet, des défaillances totales ou partielles de son réseau internet ou de sa plate-forme technique sont possibles et pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière ou les résultats du Groupe.

Des défaillances, des insuffisances, des virus ou des actions de piratage pourraient entraîner des interruptions de service des systèmes informatiques du Groupe.

Les systèmes d'information du Groupe pourraient subir des défaillances (par exemple pannes de systèmes critiques ou coupures de courant), notamment en raison de catastrophes naturelles, d'incendies ou d'actes de terrorisme. Dans ces circonstances, les plans de continuité ou de secours du Groupe pourraient s'avérer insuffisants, ce qui pourrait perturber ou interrompre l'activité du Groupe. Les systèmes d'information du Groupe et leur gestion pourraient également s'avérer insuffisants ou inadéquats pour faire face à des pics ou des réorganisations de l'activité du Groupe, donnant lieu à une lenteur ou à une indisponibilité des systèmes d'information, et nécessitant la réalisation de nouveaux investissements.

Bien que l'Enseigne mène une politique informatique visant à sécuriser ses infrastructures et pratique des tests de sécurité régulièrement (y compris des tests anti-intrusion), des virus ou des actions de piratage informatique pourraient également entraîner des ralentissements ou des interruptions des systèmes informatiques du Groupe. Le piratage informatique désigne notamment les tentatives visant à accéder sans autorisation aux informations ou aux systèmes, à provoquer des dysfonctionnements intentionnels ainsi que la perte ou la corruption de données, logiciels, matériels ou autres équipements informatiques. Le Groupe ou ses prestataires de services en matière de paiement pourraient notamment être victimes d'actions de piratage informatique menées par des tiers visant à accéder à des numéros de carte bancaire ou à des données personnelles relatives aux clients du Groupe.

Des défaillances, des insuffisances, des virus et des actions de piratage informatiques pourraient exposer le Groupe à des ralentissements ou à des interruptions de ses activités, à une réduction du niveau de ses ventes, à des mises en cause de sa responsabilité, ainsi qu'à des atteintes importantes à son image de marque et à la confiance de ses clients. Le Groupe pourrait alors être contraint d'affecter des ressources humaines et financières additionnelles pour réparer les dommages causés ou pour développer des solutions en vue de résoudre les défaillances, pallier les insuffisances, éradiquer les virus ou renforcer les systèmes de sécurité. La survenance d'un de ces événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Le Groupe pourrait être impacté par une dégradation de ses relations avec certains fournisseurs ou par des difficultés d'approvisionnement.

Le Groupe offre une large gamme de produits et s'approvisionne auprès de nombreux fournisseurs. Le montant des achats effectués auprès des dix premiers fournisseurs du Groupe représentait environ 32 % du total des achats réalisés en 2012. Une grande partie des opérations du Groupe dépend de sa capacité à négocier à de bonnes conditions et à maintenir des contrats et des relations d'affaires avec ses fournisseurs, en particulier ceux dont les produits ne sont pas substituables auprès de la clientèle. Bien que le Groupe maintienne depuis longtemps des relations avec la plupart de ses fournisseurs, les accords du Groupe avec ces derniers sont généralement conclus pour des durées déterminées et, en conséquence, font l'objet de renouvellement et de renégociation périodiques. En outre, certains de ces accords peuvent comporter des clauses de changement de contrôle et il ne peut être exclu que certains partenaires invoquent ces clauses du fait de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris. Une dégradation des relations de l'Enseigne avec ses principaux fournisseurs, un durcissement des conditions exigées par ses fournisseurs (notamment en matière de délais de paiement), ou le non-renouvellement ou la résiliation anticipée des principaux contrats de fourniture du Groupe pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

En outre, les marchés de la distribution des produits techniques et éditoriaux sur lesquels intervient le Groupe peuvent connaître des effets de mode bénéficiant à certains produits-phares et créant des dépendances passagères sur des produits non-substituables. Si un fournisseur d'un produit-phare donné ne parvenait pas à approvisionner le Groupe pour une raison quelconque, le Groupe ne serait pas en mesure de satisfaire la demande de ses clients. Cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image du Groupe et son activité, sa situation financière et ses résultats. Par ailleurs, le renforcement des relations commerciales entre les fournisseurs de certains produits-phares et des concurrents de l'Enseigne, voire la décision de certains fournisseurs de développer leur propre canal de distribution, pourraient affecter la composition de la gamme de produits offerts par l'Enseigne et le niveau de ses ventes. Le Groupe estime que la matérialisation du risque lié à des difficultés d'approvisionnement, à la pénurie de certains produits ou à l'absence de certains produits dans son offre serait vraisemblablement limitée dans le temps et pourrait affecter ses concurrents de la même façon. Néanmoins, il ne peut être exclu que ce risque ait un effet défavorable significatif sur l'image du Groupe et sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

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

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

En outre, afin d'améliorer sa rentabilité opérationnelle, le Groupe a entrepris de renégocier ses loyers, d'optimiser la gestion de ses surfaces commerciales et d'optimiser les conditions d'indexation de ses loyers. Aucune garantie ne peut être donnée sur la capacité du Groupe à mettre en œuvre avec succès sa stratégie d'optimisation, d'emploi et d'affectation de ses surfaces commerciales (y compris le déploiement des nouveaux univers de produits), à contrôler ses loyers ou à maintenir et à développer un réseau de magasins dans des emplacements de choix et à des conditions acceptables. La survenance d'un de ces événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Le Groupe dépend de sous-traitants et partenaires qui jouent un rôle important dans ses activités.

Le Groupe travaille avec des sous-traitants et prestataires de services qui jouent un rôle important dans ses activités : moyens informatiques, transport, livraison et gestion de la paie notamment. Les

activités du Groupe dépendent également de ses relations avec ses partenaires, par exemple en matière de crédit à la consommation ou pour le développement de son offre commerciale (SFR, Apple, Microsoft, Disney, etc.). En outre, en développant un réseau de magasins exploités en franchise, le Groupe devient dépendant de la capacité des franchisés à développer leurs activités, à se conformer à leurs obligations contractuelles et à délivrer une qualité de services conforme aux exigences de la Fnac. Bien que l'Enseigne procède généralement à une analyse de risques avant de sélectionner un sous-traitant, un partenaire ou un franchisé, qu'elle mène une politique contractuelle visant à encadrer ses relations avec ses sous-traitants, partenaires et franchisés, et qu'elle opère un suivi de la qualité de leurs services, toute dégradation ou défaillance du service rendu par ces prestataires, partenaires et franchisés ou toute rupture brutale des relations contractuelles avec ces prestataires, partenaires et franchisés pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

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

Le Groupe est exposé aux risques inhérents à ses activités. Même si le Groupe a souscrit une assurance responsabilité civile, les actions en responsabilité peuvent parfois aboutir à des paiements importants, dont une partie pourrait ne pas être prise en charge par ses assureurs. Le Groupe ne peut pas garantir que les plafonds de couverture de ses programmes d'assurance seront adéquats pour le protéger de demandes d'indemnisation futures ou contre des pertes d'exploitation encourues à la suite de sinistres intervenus sur ses sites ou qu'il sera en mesure à l'avenir de maintenir ces polices d'assurance dans des conditions favorables. Les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe pourraient être significativement affectés si, à l'avenir, les polices d'assurance du Groupe s'avèrent inadéquates ou indisponibles. (Voir la Section 6.6 « Assurances » du présent prospectus.)

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

S'il existe des événements ou circonstances laissant supposer que la valeur comptable d'un actif corporel ou incorporel ne serait pas recouvrable, le Groupe a l'obligation de réévaluer la valeur recouvrable dudit actif (ou de l'unité génératrice de trésorerie) afin de déterminer le montant de la dépréciation à comptabiliser le cas échéant. La valeur recouvrable d'un actif est le montant le plus élevé entre son produit de cession net (soit la juste valeur diminuée des coûts de vente) et sa valeur d'utilité. Pour déterminer la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs sont actualisés en utilisant un taux d'actualisation après impôt qui reflète les estimations de marché actuelles du coût de l'argent ainsi que les risques inhérents aux actifs (ou à l'unité génératrice de trésorerie). Si la valeur recouvrable d'un actif (ou d'une unité génératrice de trésorerie) est inférieure à sa valeur comptable, une dépréciation est comptabilisée. Cette dépréciation est aussitôt comptabilisée sur la ligne « autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat. (Voir la note 2 « Principes et méthodes comptables » des états financiers du Groupe figurant à la Section 20.1.1 « Comptes consolidés annuels » du présent prospectus.)

Le *goodwill* (écart d'acquisition) représente la survaleur payée par le Groupe lors d'un regroupement d'entreprise par rapport à la juste valeur de l'actif net identifiable à la date d'acquisition. Le *goodwill* est affecté par unité génératrice de trésorerie pour chaque pays. Le *goodwill* fait l'objet de tests de dépréciation chaque année, au niveau des groupes d'unités génératrices de trésorerie qui correspondent aux segments comptables, au cours du second semestre ou lorsque des événements ou des circonstances indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. Les valeurs recouvrables des groupes d'unités génératrices de trésorerie sont déterminées sur la base de leur valeur d'utilité, elle-même déterminée à partir de certaines hypothèses. Ces hypothèses comprennent notamment le taux d'actualisation, le taux de croissance ainsi que l'évolution des prix de vente et des

coûts directs sur la période. La direction détermine les taux d'actualisation en utilisant des taux d'actualisation avant impôt qui reflètent les taux de rendement attendus par le marché pour des investissements présentant un niveau de risque similaire. Les taux de croissance sont fondés sur les prévisions de croissance du Groupe, qui concordent avec celles du secteur dans lequel le Groupe opère. Les évolutions des prix de vente et des coûts directs sont fondées sur un historique de ces évolutions et sur des estimations des évolutions futures du marché.

Si les réalisations et les prévisions changeaient, l'estimation de la valeur recouvrable du *goodwill* ou de l'actif pourrait diminuer de façon significative et nécessiter une dépréciation. Ainsi, en 2012, le Groupe a comptabilisé une dépréciation de 75,4 millions d'euros de l'écart d'acquisition de Fnac S.A. et une dépréciation de 16,7 millions d'euros de l'écart d'acquisition et des actifs immobilisés de Fnac Brésil. A la suite de ces dépréciations, du *goodwill* et d'autres actifs incorporels d'un montant substantiel restent comptabilisés au bilan consolidé du Groupe (au 31 décembre 2012, le montant de *goodwill* s'élevait à 323,5 millions d'euros). (Voir la note 18 « Tests de dépréciation des actifs non financiers » aux états financiers inclus à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent prospectus.)

Au regard de l'excédent existant entre la valeur d'utilité et la valeur comptable, le Groupe estime sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant ses hypothèses n'entraîneraient pas la comptabilisation d'une perte de valeur supplémentaire sur le Brésil et la Belgique. Notamment, la diminution de 5 % des *cash-flows* normatifs servant au calcul de la valeur terminale n'aurait pas conduit à la comptabilisation d'une perte de valeur supplémentaire sur ces pays. Concernant la France, une diminution de 5 % des *cash-flows* normatifs servant au calcul de la valeur terminale conduirait à une perte de valeur supplémentaire de 11,9 millions d'euros. (Voir la note 18 « Tests de dépréciation des actifs non financiers » aux états financiers inclus à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent prospectus.) Aucune garantie ne peut être donnée quant à l'absence de dépréciation significative à l'avenir, notamment si les conditions de marché continuent de se détériorer.

En raison du caractère international de ses activités, le Groupe est exposé à des risques fiscaux et pourrait devoir supporter des coûts et des obligations liés à des contrôles fiscaux en cours ou futurs.

En tant que groupe international, le Groupe est soumis à la législation fiscale de plusieurs pays et conduit son activité au regard d'obligations réglementaires diverses. Dans la mesure où les réglementations fiscales des différents pays dans lesquels le Groupe opère ne prévoient pas toujours de solutions claires ou définitives, la structure, la conduite des activités du Groupe et son régime fiscal sont fondés sur sa propre interprétation des réglementations fiscales locales et françaises en vigueur. Le Groupe ne peut garantir que de telles interprétations ne seront pas remises en question par les autorités fiscales concernées ou que les réglementations fiscales de certains de ces pays ne sont pas susceptibles de changer ou d'être interprétées différemment, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur le taux effectif d'imposition, la trésorerie, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Si le Groupe était confronté à des contrôles, comme c'est actuellement le cas en Belgique et au Brésil, ou à des redressements fiscaux futurs, il pourrait ne pas pouvoir fournir les justificatifs nécessaires ou faire prévaloir ses positions ou son interprétation des textes applicables auprès des autorités fiscales concernées. Les états financiers intègrent un montant global de provisions couvrant les risques liés à de possibles litiges fiscaux en conformité avec les règles et principes comptables applicables à ces états financiers. Toutefois, le Groupe ne peut exclure que des contrôles fiscaux aboutissent à des redressements résultant en des montants dus aux administrations fiscales concernées qui pourraient excéder le montant actuel des provisions, affectant ainsi de manière défavorable le taux effectif d'imposition, la trésorerie, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

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

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

4.3 RISQUES RELATIFS AU GROUPE

En tant que société holding, la Société dépend de la capacité de ses filiales opérationnelles à dégager des profits et à verser des dividendes. Toute baisse de leurs profits ou de leur capacité à verser des dividendes payés en numéraire peut avoir un effet négatif significatif sur sa flexibilité financière.

La Société est une société *holding* qui conduit ses opérations par l'intermédiaire de ses filiales opérationnelles. Ces filiales opérationnelles détiennent la plupart des actifs du Groupe et fournissent pratiquement tous les revenus et les flux de trésorerie du Groupe. Si les revenus provenant des filiales opérationnelles venaient à diminuer, les bénéfices et la trésorerie du Groupe seraient affectés et le Groupe pourrait être dans l'impossibilité de remplir ses obligations ou de verser des dividendes. Les flux de trésorerie du Groupe ont principalement pour source le paiement de dividendes, les frais de gestion, les redevances, les intérêts et remboursements de prêts intra-groupe par les filiales opérationnelles. La capacité des filiales opérationnelles du Groupe à effectuer ces versements dépend de considérations liées à leur activité et des limites réglementaires. Le Groupe ne peut donner aucune assurance aux investisseurs que ses filiales opérationnelles seront en mesure de lui distribuer une quantité suffisante de liquidités. Toute diminution des revenus ou défaillance ou incapacité des filiales opérationnelles du Groupe à effectuer des versements aux autres sociétés du Groupe pourrait avoir des effets défavorables significatifs sur la capacité du Groupe à distribuer des dividendes, rembourser sa dette et remplir ses autres obligations, ce qui pourrait porter atteinte de manière significative aux activités, aux résultats, à la situation financière, et aux perspectives du Groupe.

Le Groupe perdra certains avantages fournis par le Groupe Kering et pourrait connaître des difficultés pour procéder aux adaptations nécessaires à l'exercice de ses activités de manière autonome et devoir supporter des coûts plus élevés.

En cas d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, il sera mis fin à certains contrats conclus entre des sociétés du Groupe et des sociétés du Groupe Kering au titre desquels le Groupe bénéficie de divers services. En particulier, le Groupe Kering ne sera plus la première source de financement des activités et des acquisitions réalisées par le Groupe. A cet effet, FNAC S.A. a conclu avec un groupe de banques un contrat de crédit syndiqué renouvelable d'un montant maximum en principal de 250 millions d'euros pour remplacer le financement historiquement fourni par le Groupe Kering (complété par l'émission à venir de TSSDI pour un montant nominal total de 60 millions d'euros souscrits par une filiale de Kering). (Voir la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » et la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.) Le Groupe ne bénéficiera également plus de certains avantages liés à son adossement au Groupe Kering (notamment pour les contrats d'achat groupés ou les achats de couvertures de change) ou du contrat de conseils et d'assistance conclu avec le Groupe Kering. (Voir la Section 19.1 « Opérations avec le

Groupe Kering » et la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.)

Afin de pallier l'absence de certains services ou prestations qui sont rendus par le Groupe Kering à la date du visa sur le présent prospectus et de conduire ses activités en tant que groupe autonome coté, le Groupe devra adapter ses fonctions de support et d'administration générale et recruter ou former les personnels nécessaires. (Voir la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.) Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à mettre en place ou opérer ses propres fonctions autonomes, à recruter, à former ou à conserver les personnels nécessaires et/ou à négocier des accords avec de nouveaux cocontractants à des conditions équivalentes à celles conclues avec ou par le Groupe Kering (par exemple pour le financement de ses opérations). Les systèmes d'information du Groupe pourraient également se montrer inadaptés ou défaillants pour permettre au Groupe de publier ses informations financières et comptables dans des délais conformes aux standards de son secteur. En outre, une partie de ces systèmes d'information est fournie au travers de contrats conclus avec le Groupe Kering et n'a pas encore fait l'objet d'un développement autonome par le Groupe ou de la conclusion par le Groupe d'un contrat direct avec les tiers prestataires concernés. Le Groupe ne peut également garantir que le coût des services et fonctions qu'il développera en propre ne sera pas d'un montant supérieur à celui des rémunérations et redevances historiquement supportées au titre des services fournis et refacturés par le Groupe Kering. La disponibilité de l'équipe de direction pour le suivi des activités opérationnelles pourrait également en être affectée, ce qui pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'activité, les résultats, les perspectives, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

Le principal actionnaire de la Société détiendra un pourcentage significatif du capital de la Société et pourrait influer sur les décisions prises par l'Enseigne.

A l'issue de l'attribution d'actions de la Société par Kering à ses actionnaires et de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, la participation du groupe Artémis dans le capital de la Société sera d'environ 38,88 % du capital et des droits de vote de la Société. En conséquence, en fonction du taux de participation aux assemblées générales de la Société, le groupe Artémis pourrait influer sur l'adoption ou le rejet des résolutions soumises à l'approbation des actionnaires de la Société en assemblée générale ordinaire et/ou en assemblée générale extraordinaire, notamment la nomination ou la révocation des membres du conseil d'administration, l'approbation des comptes annuels et la distribution de dividendes ainsi que l'autorisation de procéder à des augmentations de capital, les opérations de fusion ou d'apport ou toute autre décision nécessitant l'approbation des actionnaires de la Société.

4.4 RISQUES DE MARCHE

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques de marché. Au sein du Groupe, la gestion de ces risques est placée sous la responsabilité de la « direction trésorerie groupe ». Le Groupe estime que le positionnement du suivi de cette activité en tête du Groupe permet une mise en œuvre plus efficace de la politique de gestion des risques.

4.4.1 Risque de change

Le Groupe réalise la grande majorité de ses ventes et génère la grande majorité de ses coûts en euro. Dans chaque pays en dehors de la zone euro où il est présent, le Groupe réalise généralement ses ventes et supporte la majorité de ses charges opérationnelles en devise locale. Ainsi, les ventes et la plupart des coûts opérationnels de l'Enseigne en Suisse et au Brésil sont réalisés et supportés, respectivement, en franc suisse et en réal brésilien. Les résultats du Groupe étant publiés en euros, l'appréciation de l'euro par rapport au franc suisse ou au réal brésilien pourrait, dans les états financiers du Groupe, diminuer la valeur en euros des agrégats correspondants, et la dépréciation de l'euro pourrait, dans les états financiers du Groupe, en augmenter la valeur en euros.

En outre, à fin 2012, le Groupe avait une exposition à certaines monnaies telles que l'euro (pour les achats réalisés en Suisse), le dollar américain, le yen ou la livre sterling, en raison d'achats effectués en devises auprès de ses fournisseurs. Si les monnaies locales dans lesquelles les ventes sont faites se déprécient contre les monnaies dans lesquelles les achats ont été effectués, un montant plus élevé en monnaie locale serait nécessaire pour couvrir le prix d'achat des marchandises et le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'augmenter suffisamment ses prix en monnaie locale pour maintenir ses marges. En outre, toute augmentation des prix de vente du Groupe visant à répercuter ces coûts supplémentaires pourrait avoir un effet négatif sur le volume des ventes du Groupe.

L'exposition au risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2012 :

| (en millions d'euros) | 2012 | Euro | Dollar américain | Yen | Livre sterling | Franc suisse | Autres |
|---------------------------------------|---------------|---------------|------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|
| Actifs monétaires ⁽¹⁾ | 33,8 | | 0,1 | | 0,0 | 27,2 | 6,6 |
| Passifs monétaires ⁽²⁾ | 5,5 | 5,4 | | | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Exposition brute au bilan | 28,4 | (5,4) | 0,1 | | (0,0) | 27,2 | 6,5 |
| Exposition brute prévisionnelle | (31,7) | (5,1) | (24,6) | (0,2) | (1,6) | | (0,2) |
| Exposition brute avant gestion | (3,3) | (10,5) | (24,5) | (0,2) | (1,6) | 27,2 | 6,3 |
| Instruments de couverture | 1,6 | | 1,6 | | | | 0,0 |
| Exposition brute après gestion | (1,7) | (10,5) | (22,9) | (0,2) | (1,6) | 27,2 | 6,4 |

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ Constitués des dettes financières ainsi que des dettes d'exploitation et dettes diverses.

Sur la base des données de marché au 31 décembre 2012, l'impact 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 (le dollar américain, le franc suisse et le réal brésilien) auraient un impact non significatif. Cette analyse exclut les impacts liés à la conversion des états financiers de chaque entité du Groupe dans sa monnaie de présentation (euro) ainsi que la valorisation de la position de change bilancielle considérée comme non significative au 31 décembre 2012.

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.

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, les instruments de couverture utilisés contre le risque de change ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture. Au 31 décembre 2012, les instruments dérivés en couvertures s'établissaient comme suit.

| (en millions d'euros) | 2012 | Euro | Dollar américain | Livre Sterling | Franc suisse | Autres |
|------------------------------------|------------|------|------------------|----------------|--------------|--------|
| Couvertures de juste valeur | | | | | | |
| Achats à terme | 2,1 | | 2,1 | | | 0,0 |
| Ventes à terme | | | | | | |
| Total | 2,1 | | 2,1 | | | 0,0 |

Ces instruments dérivés de change sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

Les risques du Groupe et les instruments de couverture mis en place sont également décrits à la note 29.2 « Exposition aux risques de change » des états financiers annuels inclus à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent prospectus.

4.4.2 Risque de taux

Les dettes à taux variable sont pour l'essentiel des dettes à moins d'un an. Les actifs et passifs et l'exposition au risque de cash-flow se décomposent de la manière suivante :

| Échéancier pour 2012 | | | | |
|---|--------------|---------------|---------------|------------------|
| (en millions d'euros) | 2012 | Moins d'un an | Un à cinq ans | Plus de cinq ans |
| VMP et disponibilités | 305,5 | 305,5 | | |
| Actifs financiers à taux variable | 305,5 | 305,5 | | |
| Autres dettes financières | 13,5 | 12,8 | 0,7 | |
| Passifs financiers à taux variable | 13,5 | 12,8 | 0,7 | |

Compte tenu de la répartition taux fixe/taux variable de l'endettement du Groupe, une variation instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt aurait un impact en année pleine sur le résultat consolidé avant impôt de +/- 1,5 million d'euros au 31 décembre 2012.

4.4.3 Risque de liquidité

La plupart des instruments financiers non dérivés du Groupe, qui consistent principalement en des dettes fournisseurs et des autres dettes financières, ont des échéances à moins d'un an.

Le tableau ci-après indique les engagements contractuels liés à des dettes financières et à des dettes fournisseurs au 31 décembre 2012 et inclut notamment les intérêts à payer. Les flux de trésorerie présentés n'ont pas fait l'objet d'actualisation. Il n'est pas prévu sur la base des données en date de 31 décembre 2012 que les flux de trésorerie indiqués se produisent de façon anticipée et pour des montants sensiblement différents de ceux indiqués dans l'échéancier. Le tableau ci-dessous exclut les postes de trésorerie et équivalents de trésorerie et de créances clients qui s'élèvent respectivement à 305,5 millions d'euros (dont 218,9 millions d'euros d'équivalents de trésorerie et 86,6 millions d'euros de trésorerie) et 118,8 millions d'euros (valeur nette) au 31 décembre 2012.

| Au 31 décembre 2012 <i>(en millions d'euros)</i> | Valeur comptable | Flux de trésorerie | A moins d'un an | De un à cinq ans | A plus de cinq ans |
|--|-------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Instruments financiers non dérivés | | | | | |
| Autres dettes financières | 12,8 | (12,8) | (12,1) | (0,7) | – |
| Dettes fournisseurs | 717,1 | (717,1) | (717,1) | – | – |
| Total | 729,8 | (729,9) | (729,2) | (0,7) | – |

Par le passé, pour faire face à ces obligations, le Groupe a eu recours principalement à sa trésorerie disponible, ses flux d'activités d'exploitation et des emprunts en compte courant auprès de Kering.

Pour les besoins de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, FNAC S.A. a conclu avec un groupe de banques un contrat de crédit syndiqué renouvelable d'un montant maximum en principal de 250 millions d'euros pour remplacer le financement historiquement fourni par le Groupe Kering. Cette convention de crédit permettra de couvrir le montant du financement à court terme accordé par le Groupe Kering et d'assurer une marge de liquidité raisonnable permettant de sécuriser la gestion future des besoins de financement du Groupe. Pour plus d'informations sur les sources de liquidité du Groupe, voir le Chapitre 10 « Trésorerie et capitaux du Groupe », notamment la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus, et la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.

4.4.4 Risques de crédit et/ou de contrepartie

Compte tenu de son grand nombre de clients, le Groupe estime ne pas être exposé à une concentration du risque de crédit.

Le Groupe est exposé à un risque de contrepartie lié à son utilisation de produits dérivés pour gérer son exposition aux risques de change. Par le passé, le Groupe a minimisé son exposition au risque de contrepartie en s'engageant principalement auprès du Groupe Kering pour les besoins de ses opérations sur dérivés. En cas d'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, le Groupe prévoit de mettre en place des couvertures directement auprès d'acteurs externes du marché. Le Groupe estime toutefois que son risque de contrepartie est faible en raison de son recours limité aux produits dérivés.

4.4.5 Risques sur actions et autres instruments financiers

Les titres de participation non consolidés (0,1 million d'euros au 31 décembre 2012) représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

4.5 RISQUES LIES AU FINANCEMENT DU GROUPE

Engagement du groupe Artémis – La réduction par le groupe Artémis de sa participation dans la Société pourrait avoir un impact sur les conditions de financement du Groupe.

Le groupe Artémis, principal actionnaire de Kering, détiendra environ 38,88 % du capital et des droits de vote de la Société à l'issue de l'attribution d'actions de la Société par Kering à ses actionnaires et de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris. Le Contrat de Crédit (tel que défini à la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus) prévoit le remboursement anticipé des sommes mises à disposition par l'ensemble des prêteurs et l'annulation

de l'ouverture de crédit disponible dans le cas où Artémis (à travers une ou plusieurs de ses filiales), directement ou indirectement, cesserait de détenir au moins (i) 38,8 % du capital ou des droits de vote de la Société avant le deuxième anniversaire de la date de signature du Contrat de Crédit (soit le 18 avril 2015) ou (ii) 25 % du capital ou des droits de vote de la Société à tout moment après cette date jusqu'à l'échéance du Contrat de Crédit (l'« Evénement Déclencheur »). Par acte séparé, Artémis s'est engagée (pour son propre compte et pour le compte de ses filiales) jusqu'à la maturité initiale du Contrat de Crédit (soit le 18 avril 2016) à ne pas déclencher un cas de remboursement anticipé et d'annulation de l'ouverture de crédit disponible au titre du Contrat de Crédit à raison de la seule réalisation de l'Evénement Déclencheur. Toutefois, il est spécifié que cet engagement ne saurait obliger Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), à souscrire, à garantir ou à acheter, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), un nombre additionnel d'actions ou d'autres titres de la Société ou à utiliser les droits de vote attachés à ses actions ou à d'autres titres de la Société. Ainsi, une réduction par le groupe Artémis de sa participation dans la Société avant l'échéance du Contrat de Crédit, par exemple dans l'hypothèse où Groupe Fnac déciderait de réaliser une augmentation de capital à laquelle le groupe Artémis ne participerait pas, constituerait un cas de remboursement anticipé au titre Contrat de Crédit qui pourrait avoir un impact négatif très significatif et immédiat sur le Groupe. Plus généralement, y compris après l'expiration du Contrat de Crédit, une réduction de la participation du groupe Artémis au capital de la Société affecterait ou pourrait affecter défavorablement la capacité du Groupe à obtenir des financements et les conditions de ces financements, ce qui pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, les résultats, les perspectives, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

La réduction par Kering (directement ou indirectement) de sa détention des TSSDI pourrait avoir un impact sur les conditions de financement du Groupe.

Kering détiendra indirectement 100 % des TSSDI émis par la Société. Le Contrat de Crédit (tel que défini à la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus) prévoit le remboursement anticipé des sommes mises à disposition par l'ensemble des prêteurs et l'annulation de l'ouverture de crédit disponible dans le cas où Kering (à travers une ou plusieurs de ses filiales), directement ou indirectement, cesserait de détenir 100 % des TSSDI. De ce fait, quand bien même, par acte séparé, Kering s'est engagé (pour son propre compte et pour le compte de ses filiales) jusqu'à la maturité initiale du Contrat de Crédit (soit le 18 avril 2016) à ne pas déclencher un cas de remboursement anticipé au titre du Contrat de Crédit en raison de la violation de cette obligation, une réduction par Kering (à travers une ou plusieurs de ses filiales), directement ou indirectement, de sa détention des TSSDI constituerait un cas de remboursement anticipé au titre Contrat de Crédit et, plus généralement, y compris après l'expiration du Contrat de Crédit, affecterait ou pourrait affecter défavorablement la capacité et les conditions de financement du Groupe. Cette situation pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, les résultats, les perspectives, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

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

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de respecter certaines de ses obligations au titre du Contrat de Crédit (tel que défini à la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus), et en particulier les clauses restrictives décrites à la Section 10.2.2.2.1(c) « Principaux engagements restrictifs du Groupe au titre du Contrat de Crédit » du présent prospectus, notamment en raison de circonstances affectant les marchés ou les activités du Groupe. Un manquement à l'une de ces clauses pourrait constituer un cas de défaut au titre du Contrat de Crédit, au titre duquel l'agent du Contrat de Crédit (à savoir Société Générale) pourrait, et devrait à la demande des prêteurs, (i) annuler avec effet immédiat les engagements de chaque prêteur, (ii) prononcer l'exigibilité anticipée de l'ensemble des sommes dues au titre du Contrat de Crédit (incluant les intérêts courus sur celles-ci et tous autres

montants dus en vertu du Contrat de Crédit), et (iii) réaliser les sûretés consenties par les membres du Groupe. En cas d'exigibilité anticipée des sommes dues au titre du Contrat de Crédit, le Groupe pourrait faire face à une insuffisance de trésorerie et il est possible que les actifs nantis et, le cas échéant, les autres actifs des emprunteurs ne suffisent pas à en assurer le remboursement intégral. Cette situation pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, les résultats, les perspectives, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

Les engagements du Groupe au titre du Contrat de Crédit pourraient réduire la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités.

Le Contrat de Crédit comporte des engagements qui réduisent de manière significative la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités notamment, mais sans que cette liste soit exhaustive, quant à l'octroi de sûretés ou garanties, la réalisation d'opérations de fusion ou de restructuration, la réalisation de certaines opérations d'investissement ou de désinvestissement en ce compris des cessions ou acquisitions d'actifs ou la modification de la structure financière du Groupe en ce compris son endettement. L'impossibilité qui pourrait en résulter pour le Groupe de mettre en œuvre certaines modifications de ses activités ou de sa structure pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'image, l'activité, les résultats, les perspectives, la situation financière et le patrimoine du Groupe.

L'ouverture de la période de disponibilité du Contrat de Crédit et son utilisation sont soumises à des conditions suspensives.

L'ouverture de la période de disponibilité du Contrat de Crédit (tel que défini à la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus) et son utilisation sont soumises à diverses conditions suspensives usuelles décrites à la Section 10.2.2.2.1(d) « Conditions suspensives relatives à l'ouverture de la période de disponibilité du Contrat de Crédit et à son utilisation » du présent prospectus. Si les conditions suspensives relatives à l'ouverture de la période de disponibilité du Contrat de Crédit ou à son utilisation ne sont pas réunies, le Groupe sera obligé de trouver d'autres sources de financement pour remplacer le compte courant vis-à-vis du Groupe Kering. A la date du visa sur le présent prospectus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'événement de nature à l'empêcher de satisfaire les conditions suspensives susvisées.

4.6 RISQUES LIES AUX ACTIONS DE LA SOCIETE

La cession d'un nombre important d'actions de la Société pourrait avoir un impact défavorable sur le prix de marché des actions de la Société.

Le groupe Artémis, principal actionnaire de Kering, détiendra environ 38,88 % du capital et des droits de vote de la Société à l'issue de l'attribution d'actions de la Société par Kering à ses actionnaires et de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris. Cette concentration de la détention des actions de la Société et la décision du groupe Artémis ou d'un autre actionnaire significatif de la Société de réduire sa participation, ou la perception qu'une telle réduction est imminente, pourraient, le cas échéant, avoir un effet défavorable significatif sur le prix de marché des actions de la Société.

Les actions de la Société n'ont pas été préalablement cotées et sont soumises aux fluctuations de marché.

Le Groupe, jusqu'à l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, n'aura fait l'objet d'aucune cotation sur un marché réglementé depuis la sortie de la cote du Groupe dans les années 90. Les premiers cours de l'action de la Société sur le marché Euronext Paris résulteront de la confrontation des premiers ordres de marché dont la nature et l'importance dépendront d'un certain nombre de paramètres, notamment des conditions de marché et des

conditions économiques prévalant alors, des résultats du Groupe, de l'état des activités du Groupe et de l'intérêt des investisseurs ainsi que, le cas échéant, des cessions sur le marché opérées par les actionnaires de Kering ayant reçu des actions de la Société. Ces derniers peuvent mener une politique d'investissement incluant le luxe, le sport et le *life-style*, mais pas nécessairement une activité de distribution comme celle de l'Enseigne, ou une politique d'investissement orientée vers les valeurs mondiales, alors que le Groupe opère principalement dans les pays de la zone euro. (Voir la Section 18.1 « Actionnariat » du présent prospectus.) Si les actionnaires de Kering ayant droit à l'attribution décidaient de ne pas rester dans le capital de la Société, le marché global des actions de la Société serait réduit et le cours de l'action Groupe Fnac pourrait en être affecté. Ce cours pourrait ne pas refléter ce que sera le prix de marché des actions de la Société au cours des mois suivant l'admission aux négociations des actions de la Société, lorsque les différents acteurs du marché auront une meilleure connaissance du Groupe.

En outre, bien que la Société ait demandé l'admission de ses actions aux négociations sur le marché Euronext Paris, il n'est pas possible de garantir l'existence d'un marché liquide pour ses actions ni qu'un tel marché, s'il se développe, perdurera. Si un marché liquide pour les actions de la Société ne se développe pas, la liquidité et le prix de marché de ses actions pourraient en être affectés.

Enfin, certains porteurs de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac formant rompus pourraient ne pas trouver à acquérir ou à céder sur le marché les droits d'attribution leur permettant d'obtenir un nombre entier d'actions Groupe Fnac. De surcroît, le cours de bourse des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac pourrait ne pas refléter exactement la valeur de la quote-part d'actions Groupe Fnac qu'ils représentent.

Volatilité du prix de marché des actions de la Société

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

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

- des variations des résultats financiers du Groupe ou de ceux de ses concurrents d'une période à l'autre ;
- des annonces de concurrents ou d'autres sociétés ayant des activités similaires et/ou des annonces concernant le secteur de la distribution spécialisée (notamment la distribution de produits de loisirs et techniques), y compris celles portant sur la performance financière et opérationnelle de ces sociétés ;
- des évolutions défavorables de la situation politique, économique ou réglementaire dans les pays et les marchés dans lesquels le Groupe opère ;
- des annonces portant sur des modifications de l'actionnariat de la Société ;
- des annonces portant sur des modifications de l'équipe dirigeante ou des collaborateurs clés du Groupe ; et
- des annonces portant sur le périmètre des actifs de la Société (acquisitions, cessions, etc.).

Le montant des dividendes reçus par les investisseurs pourrait être inférieur à celui indiqué dans la politique de distribution de dividendes de la Société

La Société se fixe pour objectif d'aligner sa politique de distribution de dividendes sur les standards du secteur pour des groupes comparables. (Voir la Section 20.5 « Politique de distribution de dividendes » du présent prospectus.) Toutefois, cet objectif ne crée pas d'obligation pour la Société de distribuer un tel montant de dividendes. Le montant des dividendes futurs de la Société dépendra de nombreux facteurs, parmi lesquels notamment les objectifs stratégiques du Groupe, sa situation financière, les restrictions contractuelles qui lui sont applicables (y compris dans le cadre de son financement), ses opportunités de développement, les dispositions légales en vigueur et tout facteur jugé pertinent par le conseil d'administration de la Société.

4.7 GESTION DES RISQUES

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

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

Pour plus d'information sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne (y compris concernant les filiales du Groupe), voir le rapport sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne qui figure en Annexe 1 du présent prospectus.

4.7.1 Le dispositif de gestion des risques

La mise en œuvre du dispositif de gestion des risques au sein de la Fnac repose sur un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif. Ce processus est autonome et n'associe pas, à la date du visa sur le présent prospectus, les équipes du Groupe Kering (en dehors des équipes du Groupe).

La Société estime en conséquence que l'opération faisant l'objet du présent prospectus ne devrait pas avoir de conséquences significatives sur son processus de gestion des risques.

4.7.1.1 L'organisation

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés au niveau « pays » repose sur le directeur général de chaque pays ainsi que les responsables locaux, qui sont au plus près des risques liés aux activités qu'ils exercent ou supervisent.

La maîtrise de l'exposition aux risques centralisés au niveau « groupe » repose sur les travaux de cartographie, d'identification et d'évaluation des risques menés par les Directions de l'Audit Interne, du Contrôle Financier, de la Prévention des Risques, Juridique et de la Stratégie.

Une politique de gestion des risques de la Fnac a été formalisée en 2011 et s'appuie notamment sur le référentiel COSO II. Ce document recense les étapes et les méthodes à respecter dans le cadre d'une démarche continue de gestion des risques ou à l'occasion des exercices annuels d'analyse des risques.

En outre, le Groupe est doté d'un Directeur Sécurité Sûreté Prévention des Risques, dont les objectifs au niveau « Groupe » sont l'harmonisation des procédures, la réduction des coûts de sécurité en favorisant les synergies et la sensibilisation du personnel de l'Enseigne.

4.7.1.2 Le processus

Le processus de gestion de risques est organisé en trois étapes chronologiques :

- *Identification des risques* – Au sein des activités de la Fnac, l'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue. Elle permet de recenser et de centraliser les principaux risques, soit en fonction de leur nature auprès de la Direction de la Prévention des risques, soit auprès de la Direction de l'Audit Interne.
- *Analyse des risques* – Au sein des activités de la Fnac, cette démarche est également continue et formalisée au moins une fois par an, soit à l'occasion d'un processus d'auto-évaluation des risques animée par la Direction de l'Audit Interne, soit à l'occasion de l'actualisation du plan stratégique. La politique de gestion de risques détaille les critères et modalités de ces évaluations. Il s'agit d'examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques ou de réputation) et d'apprécier leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque.
- *Traitemennt du risque* – A l'occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d'action(s) le(s) plus adapté sont identifiés.

4.7.1.3 Le pilotage

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière ; son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. A compter de la mise en place de la nouvelle gouvernance (voir la Section 16.3 « Comités du conseil d'administration » du présent prospectus), le pilotage de la gestion des risques sera conduit par le comité d'audit de la Société en remplacement du comité d'audit de la société FNAC S.A., filiale de la Société.

Jusqu'à la date du visa sur le présent prospectus, le comité d'audit de FNAC S.A. délibérait au moins une fois par an pour examiner la cartographie des risques métiers dressés par la Direction Générale du Groupe et suivre l'avancée des plans d'action dédiés. Il examinait également au moins une fois par an les risques liés au processus d'auto-évaluation des risques.

Le Groupe réalise par ailleurs des audits internes réguliers permettant d'évaluer et de renforcer l'efficacité de ses dispositifs de gestion des risques. La fonction audit interne du Groupe est composée d'un directeur et de deux auditeurs internes. Une vingtaine de missions ont été conduites en 2012, toutes activités confondues.

4.7.2 Les cartographies des principaux risques

Dans le cadre de ses procédures de gestion des risques et de contrôle interne, le Groupe élabore des cartographies des principaux risques auxquels il est exposé. Pour chaque risque identifié, le Groupe apprécie son impact potentiel. Les cartographies sont mises à jour régulièrement et permettent au Groupe de définir et de suivre les différents plans d'actions spécifiques mis en œuvre pour réduire ou maîtriser ces risques. Les risques identifiés dans la dernière cartographie des risques du Groupe sont détaillés dans les sections précédentes du présent Chapitre 4 « Facteurs de risques ».

5. INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE

5.1 HISTOIRE ET EVOLUTION

5.1.1 Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Groupe Fnac ».

5.1.2 Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro d'identification 055 800 296. A la date du visa sur le présent prospectus, les formalités de transfert du Registre du commerce et des sociétés de Paris vers le Registre du commerce et des sociétés de Créteil sont en cours.

5.1.3 Date de constitution et durée

5.1.3.1 Date de constitution de la Société

La Société a été constituée le 15 décembre 1917.

5.1.3.2 Durée de la Société

La durée de la Société est fixée au 1^{er} janvier 2100, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

5.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

5.1.4.1 Siège social de la Société

Le siège social de Groupe Fnac est situé 9, rue des Bateaux-Lavoirs, ZAC Port d'Ivry, 94868 Ivry-sur-Seine, France (téléphone : +33 1 55 21 57 93).

5.1.4.2 Forme juridique et législation applicable

Groupe Fnac est une société anonyme de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce.

5.1.4.3 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.

5.1.5 Historique du Groupe

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

Dès l'origine, les deux fondateurs ont eu la volonté de ne pas faire du commerce traditionnel et la défense du consommateur était inscrite au cœur de leur projet. A sa création, « Fnac » était l'acronyme de la Fédération Nationale d'Achats des Cadres. Il s'agissait alors d'une organisation permettant aux cadres d'acheter leur matériel photographique et cinématographique à des prix

attractifs. L'Enseigne s'ouvre par la suite à un plus large public en intégrant de nouvelles catégories de produits comme le livre, la musique...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En 2011, dans le cadre de l'arrivée d'Alexandre Bompard à la présidence de la Fnac, l'Enseigne lance un plan stratégique (« Fnac 2015 »), qui place le client au cœur de sa politique de développement, élargit notamment l'offre de produits aux loisirs et intensifie le déploiement de sa stratégie du multi-canal vers l'omni-canal. Dans le cadre de ce plan, la Fnac a mis en œuvre des outils innovants pour optimiser le service client : mutualisation des bases de données, personnalisation de la relation client, développement de nouveaux services, etc. Par ailleurs, l'Enseigne cède en 2012 ses activités en Italie

et accélère et renforce son maillage territorial avec l'ouverture de nouveaux formats de magasins exploités en propre ou en franchise. (Voir la Section 6.3 « Stratégie » du présent prospectus.)

5.2 INVESTISSEMENTS

5.2.1 Investissements réalisés depuis 2010

Au cours de la période de 2010-2012, le montant total des investissements opérationnels bruts du Groupe s'est élevé à 250,6 millions d'euros (hors activités abandonnées). Ces investissements ont été décidés en fonction des priorités suivantes : l'ouverture de nouveaux points de vente, le développement d'une nouvelle plateforme logistique, le développement des sites de vente par internet ou mobiles et l'adaptation des magasins à l'évolution des ventes de produits.

Les investissements opérationnels du Groupe au titre des immobilisations corporelles et incorporelles se composent principalement d'ouvertures de magasins, de rénovations de magasins et d'investissements informatiques.

Le tableau ci-dessous détaille les investissements opérationnels bruts par segment géographique (hors activités abandonnées) pour les années 2010, 2011 et 2012 :

| (en millions d'euros) | France | Péninsule ibérique | Brésil | Reste du monde | Total |
|---|-------------|--------------------|------------|----------------|-------------|
| <i>31 décembre 2010</i> | | | | | |
| Sous-total investissements magasins et internet..... | 42,8 | 9,7 | 5,6 | 7,9 | 66,0 |
| Sous-total investissements opérationnels hors points de vente | 6,8 | 2,2 | 0,9 | 0,6 | 10,4 |
| Total investissements opérationnels..... | 49,5 | 11,9 | 6,5 | 8,6 | 76,5 |
| <i>31 décembre 2011</i> | | | | | |
| Sous-total investissements magasins et internet..... | 64,8 | 13,9 | 1,1 | 1,6 | 81,5 |
| Sous-total investissements opérationnels hors points de vente | 9,9 | 2,8 | 1,0 | 0,4 | 14,1 |
| Total investissements opérationnels..... | 74,7 | 16,7 | 2,2 | 2,0 | 95,6 |
| <i>31 décembre 2012</i> | | | | | |
| Sous-total investissements magasins et internet..... | 52,9 | 5,0 | 1,0 | 2,0 | 60,9 |
| Sous-total investissements opérationnels hors points de vente | 14,6 | 1,2 | 1,3 | 0,6 | 17,6 |
| Total investissements opérationnels..... | 67,5 | 6,2 | 2,3 | 2,5 | 78,5 |

Le lecteur est également invité à se reporter à la Section 10.4.2.1 « Investissements opérationnels (nets) » du présent prospectus.

5.2.2 Principaux investissements en cours de réalisation

Les principaux investissements en cours du Groupe au titre de l'exercice 2013 concernent les domaines suivants : (i) l'adaptation des magasins à l'évolution des ventes de produits, (ii) le développement des sites de vente par internet ou mobiles et (iii) l'investissement dans les outils logistiques. Le montant des investissements opérationnels bruts du Groupe devrait être inférieur à 70 million d'euros sur l'ensemble de l'année 2013. Ces investissements seront financés grâce à la trésorerie propre et aux flux d'exploitation du Groupe. (Voir la Section 10.2.1 « Aperçu » et la Section 10.4.1 « Flux nets liés aux activités opérationnelles » du présent prospectus.)

5.2.3 Principaux investissements envisagés

À la date du visa du présent prospectus, aucun investissement financier significatif n'a fait l'objet d'engagements fermes vis-à-vis de tiers.

Le Groupe estime qu'en 2014 ses investissements opérationnels bruts devraient ressortir à des niveaux cohérents avec ceux pratiqués lors des exercices passés et dans des domaines similaires.

D'une manière générale, au cours des prochaines années, le Groupe envisage la poursuite de sa politique d'investissements maîtrisés de l'ordre de 60 à 70 millions d'euros par an.

Dans le cadre de son plan stratégique « Fnac 2015 », le Groupe prévoit de densifier son réseau de magasins en France pour répondre aux besoins de proximité et améliorer sa pénétration du marché. Cette densification s'opérera par l'ouverture de nouveaux magasins détenus en propre mais aussi et surtout par un développement en franchise qui nécessite des coûts moindres. Ce dernier mode d'expansion sera privilégié dans les villes de taille moyenne, notamment sur des formats « proximité » et dans les zones à fort trafic tels que les gares et aéroports sur des format « *travel* ». Le Groupe prévoit également d'accélérer son implantation dans de nouveaux pays à fort potentiel grâce à un développement en franchise. Le lecteur est également invité à se reporter à la Section 6.3.4 « Densifier le réseau de magasins en France pour répondre aux besoins de proximité et améliorer la pénétration » et à la Section 6.3.5 « Poursuive le développement à l'international » du présent prospectus.

6. APERÇU DES ACTIVITÉS DU GROUPE

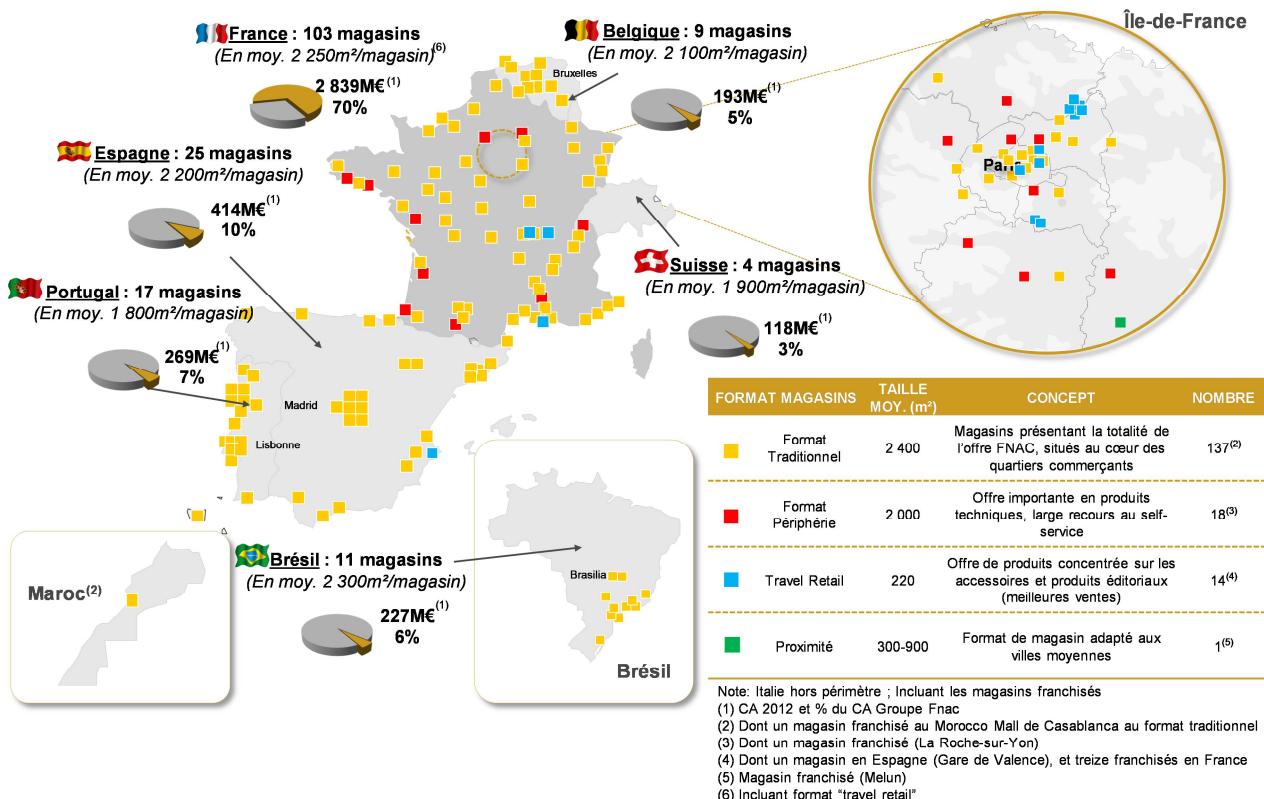
6.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE

L'Enseigne estime être le *leader* de la distribution de biens culturels et de loisirs (y compris les produits techniques) pour le grand public en France et un acteur majeur sur ses marchés dans les autres pays où elle est présente à savoir l'Espagne, le Portugal, le Brésil, la Belgique et la Suisse. L'Enseigne a également une présence en franchise au Maroc.

Crée en 1954, la Fnac est une marque qui peut se prévaloir, notamment en France, d'une notoriété forte et ancienne ayant permis de développer un positionnement *premium* mais néanmoins accessible dans la distribution de biens culturels et de loisirs, à savoir principalement dans la catégorie des produits éditoriaux : la musique, la vidéo, le livre et le *gaming* et dans la catégorie de produits techniques : la photographie, la TV-vidéo, le son et la micro-informatique. L'Enseigne propose également une gamme complète de services qui accompagnent son offre de produits (assurances, reprise, etc.), ainsi qu'une activité de billetterie. Plus récemment, dans le cadre de sa stratégie et afin d'élargir l'éventail de son offre, la Fnac s'est ouverte à de nouvelles catégories de produits comme les jeux et jouets et la maison et le *design*.

A fin 2012, l'Enseigne disposait d'un réseau multi-format de 170 magasins au total (parmi lesquels 103 magasins situés en France), ainsi que de sites de commerce électronique. Ceci fait de la Fnac une enseigne « *click & mortar* » lui permettant de tirer parti de la complémentarité entre son réseau de magasins et sa présence internet, et de mettre en œuvre une stratégie omni-canal.

La carte suivante présente les implantations du Groupe dans le monde à fin 2012 :



La notoriété de l'Enseigne et son concept commercial lui permettent de générer un trafic très important tant dans ses magasins que sur ses sites internet et un chiffre d'affaires rapporté à la surface de ses magasins très élevé. En 2012, la Fnac a dénombré environ 20 millions de clients⁴ et 130 millions de visites en magasins en France et son site internet fnac.com était le troisième site de commerce en ligne en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois.⁵ La Fnac est forte d'une base d'adhérents significative, composée de 5,0 millions d'adhérents au total dont 3,2 millions d'adhérents en France (à fin 2012).

Pour l'exercice social clos le 31 décembre 2012, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevé à 4 061,1 millions d'euros pour un résultat opérationnel courant après redevance Kering de 63,3 millions d'euros.

Les graphiques suivants présentent la répartition du chiffre d'affaires consolidé 2012 par zone géographique, par catégorie de produits et services, et par canal de distribution.



6.2 ATOUTS CONCURRENTIELS

Forte d'une expérience de près de soixante ans sur ses marchés, la Fnac dispose d'atouts solides pour se développer en tant que groupe indépendant et mettre en œuvre sa propre stratégie de croissance. Le projet de séparation du Groupe Kering et d'introduction en bourse lui permettra d'augmenter encore sa visibilité, de mener une stratégie autonome, de consolider ses atouts et de renforcer son positionnement sur ses marchés en France et à l'international.

6.2.1 Un réseau de magasins dense et un site internet puissant, intégrés de manière croissante dans le cadre d'une stratégie omni-canal

La Fnac est un distributeur disposant d'un réseau dense de magasins aux formats variés ainsi que d'un site internet puissant également disponible sur mobile lui conférant une présence « multi-canal » que l'Enseigne vise à renforcer et à intégrer pleinement pour devenir « omni-canal ». (Voir la Section 6.3.3 « Développer la complémentarité omni-canal afin de s'imposer face aux concurrents présents essentiellement dans le commerce électronique » du présent prospectus.) En cela, la Fnac se distingue tant des acteurs de la distribution traditionnelle (c'est-à-dire ceux qui commercialisent leurs produits exclusivement en magasin) que des *pure players* internet par une présence à la fois dans la distribution en magasins (en France et à l'international) et sur internet via son site marchand fnac.com. Compte tenu de sa double présence, *via* ses magasins et *via* ses sites internet, la Fnac est un acteur dit « *click & mortar* ».

⁴ Source : Enquête BVA, février 2013.

⁵ Source : Médiamétrie/Netratings décembre 2012 (hors sites de voyage)

La Fnac disposait à fin 2012 d'un réseau de 103 magasins en France exploités en propre ou en franchise et bénéficiant d'emplacements uniques en centre-ville ou en périphérie des villes. Historiquement développé pour répondre à une implantation en centre-ville (voir la Section 6.5.3.1.1 « Le concept de magasin Fnac » du présent prospectus), le concept de l'enseigne a été adapté pour répondre aux spécificités du commerce dans les zones périphériques (offre plus large en produits techniques, recours plus important au libre-service et présence d'un nombre accru de produits d'entrée de gamme).

Depuis l'été 2011, la Fnac s'est également implantée en franchise dans les gares et les aéroports, y compris, à compter de l'été 2012, dans les zones hors douane des aéroports. Le format de magasin a été adapté à ces zones, avec pour les magasins des gares et aéroports une offre centrée sur l'actualité et les meilleures ventes en produits éditoriaux, les accessoires et la mobilité en produits techniques alors qu'en zone hors douane (*duty free*), l'offre est essentiellement constituée de produits techniques. La Fnac disposait ainsi à fin 2012 de 14 magasins localisés dans les gares et aéroports (hors douane et sous douane) qui bénéficient d'un trafic important et d'une forte visibilité.

En complément, la Fnac est présente sur internet depuis plus de 10 ans et, en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois, le site fnac.com est le troisième site le plus visité en France derrière Amazon et Cdiscount (qui sont des *pure players*).⁶ L'offre internet de l'Enseigne s'est enrichie en septembre 2009 par la création de la MarketPlace et par la possibilité d'accéder à l'offre internet grâce à un site dédié ou à une application mobile.

Au regard de la croissance du commerce électronique et des changements fondamentaux des habitudes de consommation durant ces dix à quinze dernières années, le positionnement multi-canal de la Fnac place l'Enseigne en situation de bénéficiar de cette croissance, accroître sa présence, accompagner les tendances de consommation et répondre aux besoins de ses clients en leur offrant le meilleur service. Ce positionnement confère également à l'Enseigne de nombreux atouts face à ses principaux concurrents et notamment vis-à-vis des *pure players* du commerce électronique que sont Amazon, Cdiscount, Pixmania ou Rue du commerce. Ces principaux atouts sont les suivants :

(a) La présence multi-canal permet de tirer parti de la complémentarité entre le réseau de magasins et la présence internet en offrant à la clientèle un panel complet de services. Cette complémentarité se manifeste sous plusieurs formes, notamment :

- Certains clients initient leurs achats sur internet et les réalisent en magasin (effet dit « ROPO » (*Research Online, Purchase Offline*)).
- Certains consommateurs préfèrent initier leurs achats en magasin avec l'aide d'un vendeur et les réaliser sur internet,
- Quand un client vient chercher un produit en magasin, cela lui donne également l'opportunité de faire d'autres achats en magasin. Ainsi, l'Enseigne a constaté que 33 % des adhérents qui sont venus retirer leurs achats en magasin ont ré-acheté en magasin le jour du retrait.
- Certains clients qui viennent en magasin à la recherche d'un produit spécifique peuvent, s'il n'est pas disponible en stock, le commander sur le site avec l'aide d'un vendeur.

⁶ Source : Médiamétrie/Netratings décembre 2012 (hors sites de voyage)

Dans une perspective de développement accéléré de la plateforme fnac.com, cette présence multi-canal permet également de mieux connaître les comportements de la clientèle, de bénéficier de synergies de recrutement des clients et, en France, offre un potentiel de conversion à l'achat sur fnac.com de 7 millions de clients des magasins de l'Enseigne qui réalisent des achats sur internet, mais ne sont pas clients de fnac.com. (Voir la Section 6.3.3 « Développer la complémentarité omni-canal afin de s'imposer face aux concurrents présents essentiellement dans le commerce électronique » et la Section 6.5.7.1 « La logistique en France » du présent prospectus.)

(b) La présence multi-canal permet d'organiser des parcours de clients flexibles et transversaux en exploitant les atouts respectifs des magasins et du site internet fnac.com. Les principales illustrations proposées par l'Enseigne en sont les suivantes :

- « *Click and mag* » : commande réalisée par un vendeur sur fnac.com d'un produit absent en magasin avec livraison dans un lieu au choix du client, qui permet de donner aux magasins l'accès à la totalité de l'offre Fnac quelle que soit leur taille,
- « *Click and collect* » : achat par le client sur fnac.com d'un produit disponible en magasin et retrait du produit dans l'heure et sans frais dans ledit magasin, qui permet aux clients de bénéficier de délais d'obtention des produits extrêmement réduits tout en s'assurant de leur disponibilité avant de se déplacer,
- « *Click et relais colis* » : achat par le client sur fnac.com et retrait sans frais du produit sous 2 à 4 jours dans le magasin Fnac servant de relais colis de son choix (étant précisé que ce service concerne les produits absents en magasin), et
- Les « *Espaces Services* » des magasins de l'Enseigne qui constituent des points de contact pour le service après-vente des clients fnac.com.

L'accès au site internet fnac.com dans les magasins constitue également un outil essentiel non seulement pour faciliter le parcours des clients au sein des magasins mais aussi pour accompagner les vendeurs dans l'acte de vente et leur permettre de personnaliser leurs interactions avec les clients en leur donnant accès (i) à la richesse d'information du site concernant les produits, (ii) à l'historique des ventes de l'Enseigne permettant de déterminer les produits les plus vendus, (iii) aux recommandations-clients et (iv) à l'historique d'achat du client et à son profil.

6.2.2 Une base d'adhérents très importante et aux revenus relativement élevés

La Fnac est forte d'une base d'adhérents significative, composée de 5,0 millions d'adhérents au total dont 3,2 millions d'adhérents en France (à fin 2012). Cette base d'adhérents, qui bénéficient, en contrepartie du paiement d'une adhésion de 10 à 30 euros, d'avantages permanents (remises, ventes privées dédiées, chèques-cadeaux et offres exclusives) et d'informations privilégiées, constitue un atout concurrentiel déterminant pour la Fnac. Le chiffre d'affaires généré par les adhérents représente 57 % du chiffre d'affaires de la Fnac en France et 55 % sur une base mondiale. Le nombre d'adhérents et leur poids dans le chiffre d'affaires est en augmentation significative sur la période 2010-2012 (en hausse de plus de 22,2 % pour ce qui concerne le nombre d'adhérents).

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

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

ainsi que la dépense moyenne annuelle d'un adhérent auprès de l'Enseigne est huit fois plus élevée que celle d'un non-adhérent.

En outre, la base d'adhérents de la Fnac est composée majoritairement de clients aux revenus relativement élevés puisque, en 2012, 17 % des CSP+ en France (à savoir les artisans, commerçants et chefs d'entreprise, les cadres et professions intellectuelles supérieures et les professions intermédiaires) sont des adhérents Fnac.⁷ Il s'agit d'une cible privilégiée de la Fnac sur ses marchés, s'agissant d'une clientèle à fort pouvoir d'achat, très consommatrice de biens culturels et de loisirs, très consommatrice d'internet et qui se révèle moins sensible aux variations de la conjoncture économique. Par comparaison, la catégorie CSP+ représente 38 % de la clientèle Fnac⁸ et 27 % de la population française.⁹

Depuis 2009, la Fnac a par ailleurs développé un programme relationnel spécifique pour ses meilleurs adhérents (évalués en fonction de leur fréquence de visites et de leur dépense annuelle), dit programme « One ». Ce programme a pour objectif et pour effet la montée en gamme des meilleurs clients de l'Enseigne, c'est-à-dire l'augmentation du panier moyen de ces adhérents. A fin 2012, l'Enseigne dénombrait plus de 124 000 adhérents One, qui bénéficiaient d'avantages spécifiques : un point d'accueil dédié et un encasement prioritaire en magasin, une ligne téléphonique dédiée 7 jours sur 7, la réservation en avant-première de produits ou événements, un SAV dédié pour un diagnostic en direct ou, si nécessaire, un rendez-vous personnalisé avec un vendeur Fnac. Ils bénéficient par ailleurs d'offres commerciales exclusives et des frais de port offerts sur toutes leurs commandes sur fnac.com.

6.2.3 L'enseigne de référence sur ses marchés

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

La Fnac peut se prévaloir d'une très solide notoriété spontanée, soit le pourcentage de personnes qui citent spontanément une marque ou une enseigne dans un domaine donné. A l'été 2012, 57 % des sondés pour la France citaient spontanément la Fnac comme enseigne de destination pour les produits éditoriaux et techniques (1^{ère} position).¹⁰ De même, la notoriété « *top of mind* » (soit le nombre de fois où une marque est citée en première place en notoriété spontanée) ressortait à 35 % (1^{ère} position).¹¹

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

- **Expertise** – Parmi les enseignes spécialisées, la Fnac est reconnue pour son expertise des produits qu'elle distribue. L'Enseigne entretient cette image d'expert au travers de trois axes : les essais en laboratoire, la qualité de sa force de vente et la communication. Cette expertise est ainsi légitimée par le laboratoire d'essais de la Fnac (le « Labo Fnac ») et les

⁷ Source : Enquête BVA, février 2013

⁸ Source : Enquête BVA, février 2013

⁹ Source : INSEE

¹⁰ Source : Etude To luna online Eté 2012

¹¹ Source : Etude To luna online Eté 2012

tests qu'il réalise sur les produits techniques et dont il restitue les résultats publiés sous forme de dossiers présentant une comparaison des produits sur des critères prédéfinis en toute indépendance vis-à-vis des fournisseurs. Le Labo Fnac dispose d'équipements et de bancs de tests de réputation internationale. Cette image d'expert provient également du recrutement de vendeurs passionnés et experts de leurs produits, qui peuvent donner à toutes les catégories de clients (novices comme experts) des conseils et prescriptions adaptés à leurs besoins. Les vendeurs de l'Enseigne bénéficient de formations régulières, testent eux-mêmes les produits et en sont des utilisateurs. Enfin, cette image d'expert est véhiculée par les prises de parole (communications du Labo Fnac et de ses représentants, publications, guides, catalogues, forums, etc.) et la prescription de l'Enseigne ayant pour objet de faciliter le choix des consommateurs dans un assortiment très large en produits éditoriaux comme en produits techniques. A ce jour, la légitimité de la Fnac en tant qu'expert est très largement reconnue par ses clients.¹² Le savoir-faire des équipes et leur professionnalisme constituent des éléments-clés de différenciation vis-à-vis de tous ses concurrents (acteurs du commerce électronique comme concurrents disposant d'un réseau physique de magasins).

- **Indépendance** – Depuis sa création, la Fnac s'est attachée à entretenir une image de distributeur indépendant de ses fournisseurs. Cette culture d'indépendance permet à l'Enseigne de crédibiliser sa prescription mais également de développer une proximité vis-à-vis de sa clientèle, dans la mesure où l'Enseigne privilégie les intérêts de ses clients. Le Labo Fnac incarne cette culture d'indépendance en pratiquant des tests sur les produits et en leur attribuant des notes fondées sur des critères et des objectifs prédéfinis. L'absence d'intéressement direct versé par les marques aux vendeurs, contrairement à certains concurrents de l'Enseigne, constitue également une garantie forte de leur indépendance. Sur un tout autre plan, les modalités d'attribution du prix du Roman Fnac (désigné par un jury de libraires et d'adhérents en toute indépendance) est une autre illustration de l'indépendance attachée à l'image de l'Enseigne.
- **Promotion culturelle** – La Fnac est par ailleurs prescripteur en matière de biens éditoriaux et techniques et facilite ainsi l'accès à la culture. En effet, la Fnac constitue une référence sur ses marchés avec un fond de catalogue de produits éditoriaux riche et diversifié rendu accessible par ses vendeurs et ses sites internet. En particulier, les vendeurs participent à la prescription *via* la labellisation « Coups de cœur du vendeur » ou « Talents Fnac » des produits éditoriaux disponibles en magasins. Par ailleurs, la Fnac publie un magazine d'actualités en ligne « L'AdhéziF » qui fait le point sur les sorties de produits ou encore « Contact », un magazine réservé aux adhérents publié tous les mois, qui comporte des rubriques réservées à la prescription.

La Fnac est également le seul distributeur de sa catégorie à assumer un rôle d'acteur culturel d'envergure, non seulement à travers l'étendue de l'offre de produits culturels distribués mais également grâce aux événements qu'elle organise en magasins ou à l'extérieur. A titre d'exemples, la Fnac organise en France des événements de premier plan au niveau national tels que le festival de musique gratuit « Fnac Live » sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris (autrefois festival Fnac Indétendances), le prix Goncourt des lycéens ou encore le prix du Roman Fnac. En parallèle et afin d'offrir une expérience unique à ses clients, la Fnac organise aussi plus de 2 000 événements gratuits dans ses magasins: rencontres avec des artistes, *showcases*, expositions-photos, ou *master-classes*. En Espagne, la Fnac organise annuellement le *Nuevo Talento* dont le but est de distinguer des jeunes talents dans le domaine de la photo et du cinéma et dont la déclinaison photo existe depuis 10 ans. La Fnac Espagne organise également chaque année le prix international « *Novela Gráfica Fnac-Sins*

¹² Source : Etude réalisée par TNS SOFRES (Juin 2010)

Entido », qui consiste à récompenser le meilleur projet de bande-dessinée de l'année en collaboration avec Sins Entido, un éditeur de BD en Espagne. Il s'agit d'autant d'exemples d'engagements concrets de la Fnac pour une culture vivante, créative et accessible à tous.

6.2.4 Une position de *leader* dans la distribution des biens culturels et de loisirs pour le grand public

La Fnac estime être un *leader* dans la distribution des biens culturels et de loisirs (y compris les produits techniques) pour le grand public tant par le trafic qu'elle génère que par ses ventes ou encore par son offre de produits.

6.2.4.1 Un trafic très dense sur les différents canaux

La position de *leader* de la Fnac dans la distribution des produits éditoriaux et techniques provient du trafic important dont bénéficie l'Enseigne : environ 20 millions de clients¹³ et 130 millions de visites en magasins en France en 2012. En France, la Fnac est le premier libraire (avec 48 millions de livres vendus en 2012), le premier disquaire (avec 14 millions de CD audio vendus en 2012), le premier acteur des marchés de la vidéo (18 millions de DVD et Blu-Ray vendus en 2012), des micro-ordinateurs (PC portables et tablettes) et de la photo et un acteur-clé du marché des caméscopes et des lecteurs MP3.¹⁴ Malgré un contexte économique dégradé depuis 2010, le Groupe a su démontrer sa capacité de résilience en améliorant ses parts de marché sur les marchés des produits techniques et éditoriaux. (Voir Section 6.4 « Présentation des marchés » du présent prospectus.)

La Fnac génère aussi un trafic significatif dans les principaux autres pays où elle est implantée et détient des parts de marché solides. En particulier, en 2012, dans la péninsule ibérique, l'Enseigne détenait 12,0 % du marché des produits éditoriaux et 6,3 % du marché des produits techniques.¹⁵

Du fait de son positionnement, de son concept commercial et du trafic dense de ses magasins, la Fnac estime être un distributeur incontournable pour les fabricants auxquels elle offre des emplacements de premier choix (en termes de taille et de *merchandising*) en centre-ville comme en périphérie et une expertise-vendeur inégalée pour accompagner la vente, notamment pour les produits innovants et haut de gamme.

En complément du trafic physique de ses magasins, l'Enseigne opère le site fnac.com qui est en France l'un des acteurs-clés du commerce électronique pour les produits techniques et éditoriaux. En 2012, le site fnac.com était le troisième site en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois.¹⁶ En outre, en 2012, Fnac Direct, la société qui exploite le site fnac.com, a généré un résultat opérationnel courant positif, ce qui n'est pas le cas de tous les acteurs comparables de son secteur.

6.2.4.2 Une offre très large de produits et services

En complément de son trafic très important, la Fnac se distingue par une offre très large de produits culturels, de loisirs et techniques ainsi que de services connexes. Cette offre est adaptée en permanence aux évolutions de l'univers de produits de l'Enseigne.

¹³ Source : Enquête BVA, février 2013.

¹⁴ Source des classements : Société, sur la base de données GfK

¹⁵ Source : Accuracy – Voir les Sections 6.4.2.2, 6.4.2.3 et 6.4.5 du présent prospectus

¹⁶ Source : Médiamétrie/Netratings, décembre 2012 (hors sites de voyage)

A ce jour, parmi les enseignes de distribution actives sur ses marchés, la Fnac estime être la seule à proposer à la clientèle de ses magasins un concept unique qui rassemble en un même lieu une offre de produits culturels et de loisirs (y compris les produits techniques) aussi complète : micro-informatique, disques, *gaming*, livres (physiques ou numériques) et papeterie, TV-vidéo, son et musique, photographie, téléphonie, jeux et jouets, petit électroménager, billetterie, coffrets-cadeaux et produits-accessoires. En outre, l'Enseigne propose de nombreux services qui viennent accompagner ou compléter son offre de produits. (Voir la Section 6.5.2.2 « L'offre de services et la Section 6.5.2.3 « Les autres activités » du présent prospectus.)

L'offre de produits est encore plus importante sur le site fnac.com puisque non seulement le site donne accès à une offre élargie sur les nombreuses catégories de produits mentionnés ci-dessus (grâce à un complément de références exclusives internet) mais aussi à des catégories de produits non disponibles en magasins (articles de puériculture et gros électroménager notamment). En France, le site fnac.com propose près de 10 millions de références de produits neufs et d'occasion. En septembre 2009, l'offre du site a été enrichie par la création de la MarketPlace, une plateforme qui permet à plus de 1 500 vendeurs partenaires qui répondent aux critères de qualité de services de la Fnac d'être référencés et d'utiliser le site comme interface de vente en profitant de sa visibilité, de sa notoriété et de la sécurité de ses transactions. (Voir Section 6.5.3.2.2 « La MarketPlace » du présent prospectus).

La diversité de l'offre de produits permet à l'Enseigne de ne pas être surexposée à certaines catégories de produits pour lesquelles les habitudes de consommation évoluent. Par ailleurs, au sein de chaque catégorie de produits, la Fnac propose un assortiment extrêmement large et différent, qui la positionne en spécialiste de la catégorie ; l'Enseigne est ainsi qualifiée de « multi-spécialiste ». Pour les consommateurs, cette diversité facilite l'acte d'achat et renforce l'attractivité de l'Enseigne puisqu'est disponible en magasins ou sur le site internet une gamme complète de produits et services dans le domaine des biens culturels et de loisirs.

En complément, la Fnac propose notamment un service de vente de billets de concert et de spectacle dont l'offre est la plus large du marché avec environ 58 000 spectacles par an en France. Premier acteur de la billetterie en France, France-Billet, qui est une filiale du Groupe, vend près de 13 millions de billets par an, dispose d'un réseau de près de 5 800 affiliés et 375 partenaires, et détient plus de 50 % du marché de la billetterie en France.¹⁷

6.3 STRATEGIE

La Fnac a présenté en juillet 2011 le plan stratégique « Fnac 2015 », dont les axes sont les suivants :

- (i) Un renouvellement du modèle commercial, qui se traduit par un élargissement de la gamme de produits et de services à de nouvelles catégories porteuses (jeux et jouets et petit électro-ménager notamment), un recours accru aux partenariats et un ciblage des investissements prix sur les adhérents pour renforcer l'image prix tout en préservant les marges ;
- (ii) Un recentrage sur le client afin de favoriser la rétention et la fidélisation ;
- (iii) Une accélération de la stratégie omni-canal en France et à l'international afin de renforcer la complémentarité entre les magasins et les sites internet de l'Enseigne ;
- (iv) Un développement de la marque dans de nouveaux territoires, comme les villes moyennes et les zones à fort trafic (gares, aéroports) et, de manière plus opportuniste, les

¹⁷ Source : Estimation Société (sur la base du marché des revendeurs de billets).

marchés internationaux à fort potentiel, ainsi que l'adoption de nouveaux formats de magasins (« proximité » et « travel ») ;

- (v) Une amélioration de l'efficience opérationnelle, caractérisée par une optimisation des achats, une baisse des charges fixes et une simplification des organisations et des process.

Les résultats 2012 de l'Enseigne traduisent d'ores et déjà la concrétisation des premiers résultats du plan « Fnac 2015 » :

- (i) Le renouvellement du modèle commercial a permis de constater des gains tangibles de points de parts de marché, soit : +1,7 % sur les produits techniques et +0,5 % sur les produits éditoriaux en France en 2012 par rapport à 2010, et +0,7 % sur les produits techniques et +0,9 % sur les produits éditoriaux dans la péninsule ibérique en 2012 par rapport à 2011. (Voir la Section 6.4.1 « Les marchés de l'Enseigne en France », la Section 9.3.1.1 « Chiffre d'affaire de la France » et la Section 6.4.2 « Les marché de l'Enseigne dans la péninsule ibérique » du présent prospectus).
- (ii) De façon générale, les résultats de la politique d'élargissement de l'offre sont très encourageants. A fin 2012, 26 magasins accueillaient des univers « Fnac Kids » présentant toute l'offre jeunesse (notamment des jeux et des jouets) et le Groupe avait déployé des univers « *Maison et Design* » dans 35 magasins. (Voir la Section 6.3.1.1 « Elargissement de l'offre de produits et services et adaptation aux nouveaux modes de consommation » du présent prospectus.) Le chiffre d'affaires généré en France par ces nouvelles catégories de produits a permis à la Fnac de compenser très largement la baisse enregistrée sur la musique en 2012, alors même que ces deux familles n'étaient présentes que dans un tiers du parc de magasins en France. Par ailleurs, le partenariat stratégique signé avec Kobo a permis à l'Enseigne de se positionner très tôt sur le marché émergent du livre numérique et le Groupe a vendu 550 000 livres numériques en France en 2012. Enfin, le déploiement d'espaces SFR dans 66 magasins de l'Enseigne à fin 2012 s'est traduit par une hausse des ventes en téléphonie.
- (iii) Afin d'accroître la proximité avec les clients et d'améliorer l'expérience client, la Fnac a développé des outils destinés à renforcer la personnalisation des services et la satisfaction des clients, comme le « Référentiel Client Unique », le « Net Promoter Score » ou le programme de formation « REVER » en cours de déploiement au sein du Groupe. (Voir la Section 6.3.2 « Accroître la proximité avec les clients afin de favoriser la rétention et la fidélisation » du présent prospectus.) En outre, afin de développer une culture de services et de promouvoir son offre de services au sein de ses magasins, l'Enseigne a créé des espaces dédiés : les « Espaces Services », qui ont vocation à conseiller les clients sur le service après-vente, la livraison à domicile, les garanties ou les formations à domicile. A fin 2012, 27 magasins en France (franchises incluses) disposaient d'un Espace Services. (Voir la Section 6.5.2.2 « L'offre de services » du présent prospectus.)
- (iv) En 2012, les activités internet représentaient près de 12,1 % des ventes du Groupe et ont affiché une croissance des ventes de 10,2 % à taux de change constant. La Fnac se classe parmi les trois premiers sites en France avec des niveaux de rentabilité très satisfaisants. La stratégie omni-canal mise en place par le Groupe a permis de doubler la part des commandes retirées ou initiées en magasin en 2012, qui représentent désormais 21,5 % du total des commandes en valeur sur le site internet fnac.com en France. Ce résultat traduit notamment le déploiement de la fonctionnalité *click & mag* dans tous les magasins de l'Enseigne en France. (Voir la Section 6.2.1 « Un réseau de magasins dense et un site internet puissant, intégrés de manière croissante dans le cadre d'une stratégie omni-canal » du présent prospectus.) En 2012, afin d'accompagner sa stratégie omni-

canal au plan logistique, l'Enseigne a notamment achevé la mécanisation de son entrepôt de Wissous 1 et inauguré l'entrepôt de Wissous 2 qui est entièrement omni-canal et permet d'élargir l'offre stockée. (Voir la Section 6.5.7 « L'organisation logistique et du transport » du présent prospectus.) L'année 2012 a également été marquée par la refonte des fiches-produits du site fnac.com et du site pour mobiles. Enfin, à l'international, l'Enseigne a notamment transféré le site internet belge fnac.be sur la plateforme fnac.com (ce qui permet au site fnac.be de proposer désormais près de 10 millions de produits à la vente), et a déployé les fonctionnalités omni-canal du site fnac.com sur le site internet espagnol. (Voir la Section 6.5.3.2 « Le site internet » du présent prospectus.)

- (v) En 2012, Groupe Fnac a accéléré le développement de magasins en franchise. A fin 2012, le Groupe disposait en France d'un réseau en franchise de 16 magasins : 13 magasins au format « *travel* », un magasin au format « *traditionnel* » (Casablanca), un magasin au format « *péphérie* » (La Roche-sur-Yon) et un magasin au format « *proximité* » (Melun). (Voir la Section 6.5.3.1.3 « L'exploitation en franchise » du présent prospectus.)
- (vi) Parallèlement à la transformation du modèle commercial, le Groupe a engagé la transformation de son modèle économique et financier. A cet effet, le Groupe a mis en œuvre en janvier 2012 des mesures ayant pour objectif de générer 80 millions d'euros d'économies en année pleine, afin de renforcer sa compétitivité. L'exécution rapide de ces mesures a permis de limiter en 2012 l'impact sur le résultat opérationnel d'une situation économique difficile. A fin 2012, le Groupe a constaté les premiers effets de ces mesures avec des économies estimées à environ 60 millions d'euros, représentant un effet en année pleine d'environ 80 millions d'euros. (Voir la Section 6.3.6.2 « L'amélioration continue de la productivité et l'optimisation des organisations » et la Section 9.1.3.2 « Mise en œuvre du plan « Fnac 2015 » et mesures d'économies » du présent prospectus.)

La Fnac a pour ambition de continuer de renforcer ses positions sur ses marchés. Dans le cadre de l'admission de ses actions aux négociations sur le marché Euronext Paris, l'Enseigne entend ainsi poursuivre la mise en œuvre du plan « Fnac 2015 » repris dans les axes stratégiques suivants.

6.3.1 Renouveler le modèle commercial afin d'accompagner l'évolution de ses marchés

Face à son nouvel environnement de marché, la Fnac entend poursuivre le renouvellement de son modèle commercial.

6.3.1.1 Elargissement de l'offre de produits et services et adaptation aux nouveaux modes de consommation

La stratégie mise en place par l'Enseigne permet l'introduction progressive de nouvelles catégories de produits, qui sont des relais de croissance en magasins ou sur le site fnac.com, dans des domaines aussi divers que les jeux et jouets, le petit électroménager *design*, la décoration, la maison interactive, ou encore les produits *lifestyle* ou *design*.

L'un des objectifs de cette stratégie est de renforcer l'attractivité des magasins pour les familles, en particulier celles à fort pouvoir d'achat, tout en répondant à des attentes de consommation. La mise en œuvre se traduit notamment par la création dans les magasins d'univers dédiés aux enfants, les « Fnac Kids », rassemblant l'ensemble des produits qui leur sont destinés (produits techniques et éditoriaux) et enrichis de jeux, de jouets, de produits ludo-éducatifs et de zones d'expérience. Eclairage, mobilier spécifique et couleurs ont été travaillés pour répondre aux attentes et aux envies des plus jeunes, avec des produits mis à disposition par tranches d'âge (des tout-petits aux 12 ans). Ces univers bénéficient d'un aménagement spécifique adapté à l'accueil des plus jeunes et leur permettant de lire, d'écouter

de la musique ou des histoires et de jouer sur des tablettes interactives. A fin 2012, l'Enseigne comptait 26 univers « Fnac Kids » en France. L'Enseigne prévoit d'étendre le concept à 19 magasins complémentaires en 2013 et qu'à fin 2013, l'ensemble des magasins soit doté d'un *corner* jeux et jouets ou d'un rayon consacré aux enfants.

La Fnac poursuit également le déploiement de son offre de produits sur de nouveaux segments porteurs et rémunérateurs, par exemple, le petit électroménager (avec une sélection de choix portée sur le haut de gamme et l'innovation) et les produits liés à la maison et au *design*. Ainsi, en concentrant l'offre sur des segments axés sur l'innovation et le *design* et sur des marques positionnées haut de gamme (Dyson, Nespresso, Magimix, Alessi, KitchenAid, etc.), la Fnac est en mesure de bénéficier de la croissance et de la rentabilité relative de ces marchés. Afin de libérer de l'espace dans ses magasins pour ces nouveaux produits, la Fnac a notamment prévu de réduire l'espace de ses magasins dédiés à la musique physique, tout en maintenant son offre complète de musique sur son site internet.

Afin d'offrir une expérience client enrichie, la Fnac entend continuer ses efforts pour rendre ses magasins encore plus attractifs et accueillants pour la clientèle, notamment en accentuant la théâtralisation et la scénarisation des produits, en introduisant des zones d'expérience et en structurant les magasins autour d'univers d'usage plutôt que de produits (par exemple : univers musique, univers « Fnac Kids », ou univers « *Maison et Design* »).

Par ailleurs, afin d'optimiser son positionnement sur certains de ses marchés ou de pénétrer rapidement de nouveaux marchés, la Fnac s'appuie désormais sur des partenariats commerciaux. Ainsi, pour faire face à la dématérialisation des produits éditoriaux, la Fnac s'est engagée dans le développement d'une nouvelle offre de livres numériques. Grâce à son partenariat avec Kobo, elle entend devenir *leader* sur le marché des liseuses alors que son *e-book store* donne accès à plus de 2,0 millions de références, dont plus de 200 000 en langue française. (Voir Section 6.5.2.1.2(c) « L'offre de produits éditoriaux – Livres et papeterie » du présent prospectus.) De même, la Fnac a conclu un partenariat avec SFR qui opère les *corners* de téléphonie mobile de l'Enseigne (voir Section 6.5.2.3.1 « Téléphonie – Partenariat avec SFR » du présent prospectus.), avec Apple, dont le Groupe est le premier distributeur en France, ou Microsoft (voir Section 6.5.2.1.1(d) « L'offre de produits techniques – Micro-informatique » du présent prospectus.), avec Disney pour les univers « Fnac Kids » (voir Section 6.5.2.1.3(b) « L'offre de nouveaux produits – Jeux et jouets » du présent prospectus.), ou encore avec Groupon pour la billetterie (Voir Section 6.5.2.3.2 « Fnac Billetterie » du présent prospectus.).

Enfin, la Fnac continue de promouvoir son activité de services, afin d'accompagner les clients tout au long du cycle de consommation, d'améliorer constamment le niveau de qualité de service et de renforcer les caractères distinctifs de son offre par rapport à ses concurrents, notamment les *pure players*. Dans ce cadre, l'Enseigne travaille notamment au renforcement de la visibilité des services disponibles en magasin, grâce à la généralisation des « Espaces Services » dédiés aux services (notamment les services après-vente ou l'adhésion) et sur internet, grâce à une page dédiée à l'assistance et aux services. Quatre leviers sont identifiés pour développer l'offre de l'Enseigne :

- Accompagner les clients dans la préparation de leurs achats grâce à la mise à disposition d'informations et d'outils d'aide au choix ou encore par la possibilité de prendre rendez-vous avec un vendeur et faciliter l'expérience d'achat en famille (création d'ateliers d'animation des univers Kids, listes d'anniversaires, encaissement spécifique, etc.).
- Diversifier les modes d'achat, par exemple en permettant la reprise des produits techniques d'occasion (service « Fnac Reprise »).
- Accompagner l'utilisation des produits vendus, par exemple en organisant des séances de démonstration en magasin, en développant des services d'assistance téléphonique ou de

formations à domicile, des forums d'utilisateurs sur internet, des offres de garantie innovantes ou des assurances.

- Proposer des solutions de services après-vente nouvelles et les plus confortables possibles pour le client : diagnostic en ligne, suivi de traitement du dossier en ligne, prise de rendez-vous, solution de prêt, etc.

6.3.1.2 Recentrer la politique commerciale

La Fnac entend poursuivre le recentrage de sa politique commerciale sur ses adhérents, ce qui constitue, d'une part, un outil de différenciation vis-à-vis de ses principaux concurrents et, d'autre part, un outil de rétention et de fidélisation de sa clientèle. Les leviers de cette politique sont les suivants :

- Poursuivre les investissements sur le programme « adhérents Fnac » afin d'encourager la fidélité et la fréquence de visites en magasin ou sur le site fnac.com. Cela se traduit par la refonte des outils relationnels et leur digitalisation (notamment le lancement d'applications pour mobiles dédiées à l'adhésion « Adhérents Club Fnac » et le lancement d'une application pour le magazine réservé aux adhérents « Contact »).
- Rééquilibrer les investissements en concentrant les efforts commerciaux et les remises au profit des adhérents, en leur permettant de bénéficier de niveaux de prix parmi les plus concurrentiels du marché.

En second lieu, l'Enseigne souhaite renforcer son image en termes de prix afin de contrer la politique tarifaire agressive pratiquée par certains concurrents, notamment dans le commerce électronique. A cet effet, plusieurs leviers ont été identifiés, parmi lesquels : (i) rationaliser la communication externe en n'exposant que des produits aux prix attractifs, (ii) disposer sur le devant des rayons des produits d'appel au prix très attractif afin d'assurer du trafic et d'animer commercialement les espaces de vente et, en fond de rayon, des produits à haute valeur ajoutée et à plus haute marge, (iii) aligner de manière sélective les prix offerts en ligne sur ceux des concurrents *pure players* pour un nombre déterminé de produits d'image (nouveautés, meilleures ventes, etc.) afin de ne pas apparaître comme étant en décalage avec le marché, et (iv) coordonner la politique de prix entre les différents canaux.

Dans le cadre de sa nouvelle politique commerciale, l'Enseigne continuera de renforcer la transversalité des offres commerciales, notamment en rationalisant les périodes d'opérations commerciales en fonction des temps forts de l'Enseigne (rentrée scolaire, fêtes de fin d'année, périodes de soldes, etc.) ou en développant les offres associant plusieurs catégories de produits et services (coffrets, bundles, promotions croisées, etc.).

Enfin, la Fnac entend renforcer la théâtralisation des produits et améliorer l'expérience client en donnant accès dans les magasins à l'ensemble des gammes de produits disponibles sur fnac.com (*click & mag*). Grâce à fnac.com, les magasins ne sont plus tributaires de leur taille et peuvent proposer la totalité de l'offre produits de la Fnac, alors même qu'ils rationalisent leurs gammes.

6.3.2 Accroître la proximité avec les clients afin de favoriser la rétention et la fidélisation

Afin d'accroître la proximité avec les clients et d'améliorer l'expérience client, la Fnac continuera de développer des outils destinés à renforcer la personnalisation des services et la satisfaction des clients. Ces outils sont conçus autour de trois axes principaux : (i) mieux connaître le client, (ii) mesurer la satisfaction et (iii) améliorer la formation des vendeurs. Pour atteindre cet objectif, la Fnac a d'ores et déjà identifié trois outils qui sont en cours de déploiement au sein du Groupe :

- La Base client unique (ou Référentiel client unique) – Pour améliorer la connaissance de ses clients et personnaliser la relation-client, la Fnac a conçu un référentiel client unique (le « RCU ») consolidant l'ensemble des informations relatives aux clients qui sont disponibles dans les différentes bases de données du Groupe (historique des achats, points de fidélité disponibles, magasins de prédilection, date d'anniversaire, etc.). Ce référentiel est mis en place et opérationnel depuis mi-2012 pour les magasins et le site fnac.com et sera complété à la mi-2013 par la fusion des bases d'information des centres d'appel, du service après-vente et de la billetterie. Le RCU est un outil qui permettra à l'Enseigne de mettre en œuvre une politique de marketing ciblée en bénéficiant d'informations-clients plus nombreuses et d'un retour d'expérience affiné. Il permet également de développer la mixité omni-canal en permettant d'envoyer à des clients qui ne réalisent leurs achats que dans les magasins des offres personnalisées et spécifiques internet pour les inciter à acheter sur le site de fnac.com.
- NPS – Depuis l'été 2012, tous les magasins de l'Enseigne ont déployé l'outil dit « Net Promoter Score » (« NPS »), qui permet de mesurer systématiquement la satisfaction des adhérents ayant réalisé un achat (et de tous les clients à compter de 2013) par le biais d'échanges par e-mails. Les adhérents qui donnent une note inférieure ou égale à 6 sur 10 sont jugés comme de potentiels détracteurs de l'Enseigne et font à ce titre l'objet d'un traitement spécifique et personnalisé. Le *reporting* quotidien permet d'identifier les clients concernés. Ceux-ci sont ensuite systématiquement et personnellement rappelés par le directeur du magasin qui peut apporter une réponse et/ou une solution à leur motif d'insatisfaction. Cet outil de gestion permet par ailleurs une animation et un pilotage quotidiens de la satisfaction dans les magasins. Les résultats NPS font l'objet d'un *reporting* et d'un suivi régulier en Comité de direction (note NPS moyenne des magasins, top et flop des magasins, etc.).
- REVER – Il s'agit d'un programme de formation centré sur l'objectif d'amélioration de l'expérience et de la satisfaction du client. Ce programme, qui concentre une part significative du budget de formation de la Fnac, concerne l'ensemble des équipes magasins. En 2012, près de 2 000 salariés ont été formés à ce programme dans dix-huit magasins. A compter de 2013, cette formation sera étendue à l'ensemble des salariés sur le reste du parc de magasins.

6.3.3 Développer la complémentarité omni-canal afin de s'imposer face aux concurrents présents essentiellement dans le commerce électronique

La Fnac continuera de renforcer la complémentarité entre son réseau de magasins et son site marchand fnac.com, afin de devenir un acteur non plus seulement « multi-canal », mais « omni-canal », c'est-à-dire en mesure d'offrir à ses clients une expérience intégrée, cohérente et fluide sur l'ensemble de ses canaux (magasins, site internet et site mobile) et sur les réseaux sociaux. En effet de nombreux clients des magasins Fnac, bien qu'achetant sur internet des produits techniques et éditoriaux, ne sont pas des clients fnac.com. Il s'agit d'un potentiel de conversion de 7 millions de clients en France en 2012 soit un chiffre d'affaires additionnel potentiel sur fnac.com très significatif. En effet, il ressort qu'un client omni-canal dépense auprès de l'Enseigne environ 18 % de plus que deux clients de chaque canal réunis.¹⁸

La montée en puissance du site fnac.com constitue un axe-clé de la stratégie de l'Enseigne pour s'imposer face aux *pure players* et générer du trafic en magasin. Dans ce cadre, les enjeux principaux

¹⁸

Source : Estimation Société

de la Fnac consistent à accroître le trafic sur son site internet fnac.com mais également d'augmenter le taux de conversion. Pour cela, plusieurs leviers ont été identifiés :

- L'élargissement de l'offre avec l'introduction de nouvelles catégories de produits, l'accroissement de l'offre disponible en 24h et le développement de la MarketPlace ;
- L'amélioration continue de l'efficacité du site grâce à une modernisation du support logistique, dont les principaux aspects sont les suivants : (i) réorganisation afin de créer un entrepôt dédié permettant l'élargissement de l'offre stockée, (ii) automatisation de la préparation de la commande, au moyen d'investissements permettant d'améliorer la fiabilité et de raccourcir les délais de livraison, et (iii) ouverture d'un troisième entrepôt permettant de stocker les nouvelles catégories de produits (Voir Section 5.2 « Investissements » du présent prospectus.) ;
- L'augmentation du trafic sur le site générée grâce à une augmentation et à un meilleur ciblage des investissements commerciaux ;
- L'amélioration continue de l'efficacité du site notamment grâce à des investissements visant à améliorer la performance et l'ergonomie du site ;
- L'amélioration continue du niveau de service (notamment les délais et les frais de livraison) et l'accent mis sur les éléments de différenciation vis-à-vis des *pure players*, à savoir :
 - La capacité de prescription de l'Enseigne (tests du Labo Fnac, labellisation des produits, guides, revues, etc.)
 - La richesse du contenu mis à disposition de la clientèle (information-produits, communautés...)
 - La mise en avant des services omni-canaux proposés par l'Enseigne :
 - Les services « *click & mag* », « *click & collect* », « *click & relais-colis* » (voir la Section 6.2.1 « Un réseau de magasins dense et un site internet puissant, intégrés de manière croissante dans le cadre d'une stratégie omni-canal » du présent prospectus) ;
 - La transversalité et la complémentarité des services en permettant notamment de consulter en ligne sur le site fnac.com l'argus de « Fnac Reprise » (disponible en magasin) et en permettant dans le domaine du service après-vente de pouvoir effectuer un pré-diagnostic en ligne ou de prendre rendez-vous en ligne avec le service après-vente des magasins ;
 - L'amélioration de la visibilité des produits et services disponibles en magasin en permettant de consulter directement sur le site les informations pertinentes relatives aux magasins (horaires, agenda, opérations spéciales, etc.) ainsi que la disponibilité des produits dans chaque magasin.
 - La refonte du site pour mobiles en juillet 2012 et les applications dédiées (fnac.com et tick&live pour la billetterie) visent à permettre à l'Enseigne de bénéficier pleinement du développement en cours du « m-commerce » (*mobile-commerce*) et d'offrir à ses clients une expérience omni-canal de qualité quel que soit le point de contact avec l'Enseigne. Ce nouveau

canal de ventes est en pleine croissance. En France, le chiffre d'affaires de l'Enseigne lié au m-commerce (MarketPlace exclue) a augmenté de 179 % en 2011 et de 115 % en 2012. En décembre 2012, les mobiles et les tablettes ont représenté environ 18 % du trafic sur le site fnac.com.

En outre, l'élargissement du parc de magasins et l'implantation dans de nouvelles zones de chalandise devraient également permettre d'accroître le taux de pénétration du site *via* une amélioration de la visibilité de l'Enseigne.

6.3.4 Densifier le réseau de magasins en France pour répondre aux besoins de proximité et améliorer la pénétration

La Fnac entend poursuivre la densification de son réseau de magasins en France afin d'améliorer le maillage des territoires sur lesquels l'Enseigne est présente, de renforcer sa proximité vis-à-vis de ses clients et de gagner de nouvelles parts de marché. Cette densification s'opérera en priorité par un développement en franchise, mais également par l'ouverture de nouveaux magasins détenus en propre.

L'Enseigne prévoit ainsi de poursuivre son implantation dans des zones nouvelles jusqu'ici laissées à ses concurrents (notamment Virgin, Cultura et les Espaces Culturels Leclerc) grâce à la poursuite du développement des petits formats :

- Un format « proximité » avec une surface de 300 à 1 000 m² présentant l'intégralité de l'offre de produits et de services de la Fnac et qui permet de s'implanter dans les villes moyennes (de moins de 100 000 habitants) ne présentant pas le potentiel suffisant pour accueillir les formats « traditionnel » ou « périphérie », ou de compléter le maillage des grandes villes. Le magasin ouvert à Melun en décembre 2012 est un exemple de ce format « proximité ». A horizon 2015, la Fnac a pour objectif une trentaine d'ouvertures de magasins de ce format.
- Un format « *travel* » dans les zones à fort trafic telles que les gares ou les aéroports (au travers notamment du partenariat signé avec Lagardère Services) qui permet de bénéficier d'une forte visibilité. Ce format se déclinera lui-même en deux sous-formats : (i) un format de 60 à 300 m² dans les gares et aéroports sous douane comportant d'une part une offre de produits éditoriaux axée sur l'actualité et les meilleures ventes et d'autre part une offre restreinte de produits techniques et d'accessoires axée sur la mobilité (par exemple les magasins de la Gare de l'Est ou d'Orly-Ouest) et (ii) un format de 60 à 100 m² implanté dans les zones hors douane (*duty free*) et centré sur les produits techniques et les accessoires de mobilité (par exemple les magasins de Roissy S4 ou Lyon Saint-Exupéry). A horizon 2015, la Fnac a pour objectif une quinzaine d'ouvertures de magasins de ce format.

Ces magasins de petit format feront l'objet d'une exploitation en franchise, ce qui devrait permettre d'accroître rapidement la visibilité de l'Enseigne à moindre coût. Cette stratégie sera mise en œuvre grâce au développement du partenariat avec Lagardère Services (en zones hors douane (*duty free*) et en zones sous douane) et à la recherche de partenaires locaux déjà implantés dans les zones visées. (Voir la Section 6.5.3.1.3 « L'exploitation en franchise » du présent prospectus.) Ainsi, la reprise de librairies de référence dans les villes moyennes ou en périphérie d'agglomérations ayant un rayonnement régional constituera un moyen de développement des formats « proximité ».

L'Enseigne prévoit également de réaliser en propre un développement sélectif sur ses formats traditionnels, à savoir les magasins de 2 400 m² environ présentant la totalité de l'offre et de l'expérience Fnac. (Voir la Section 6.5.3.1.2 « Les formats de magasins » du présent prospectus.)

Ainsi, les nouvelles agglomérations seront privilégiées pour éviter la cannibalisation des magasins existants et maximiser la pénétration du site fnac.com.

Le renforcement de la visibilité de l'Enseigne auquel conduira le développement d'un réseau de magasins multi-format sur tout le territoire est relayé par une reprise des campagnes de communication présentant la nouvelle signature de marque (« Fnac. On ne peut qu'adhérer ») et mettant en exergue les axes-clés du plan stratégique. L'Enseigne pourrait en outre prendre les parts de marché abandonnées par ses concurrents en difficulté.

6.3.5 Poursuivre le développement à l'international

A l'international, l'Enseigne entend poursuivre le déploiement de sa plateforme fnac.com dans la plupart des pays où elle est déjà présente. Il s'agit de permettre à l'ensemble des pays de bénéficier de la modernité et de l'ensemble des fonctionnalités de la plateforme fnac.com. Sur cette base, les pays pourront profiter pleinement de la croissance du commerce en ligne en développant la MarketPlace, l'ensemble des services omni-canaux existant en France et permettant de valoriser la double présence de l'Enseigne en magasin et sur internet ainsi que les applications et sites pour mobiles. En particulier dans la péninsule ibérique, l'objectif de l'Enseigne est d'être positionnée dans les meilleures conditions pour profiter de l'essor du commerce électronique.

Comme en France, l'Enseigne entend par ailleurs saisir les opportunités d'ouvertures de magasins sous tous types de format dans les pays dans lesquels elle est déjà présente, en propre ou en franchise.

En parallèle, la Fnac accélérera l'implantation de son enseigne dans de nouveaux pays à fort potentiel grâce à un développement en franchise, comme cela a été initié récemment au Maroc. L'Enseigne envisage notamment son développement au Moyen-Orient en capitalisant sur la notoriété de sa marque, afin de bénéficier de la croissance de la population et de la consommation et de la richesse de cette zone. Certains projets sont actuellement à l'étude et seront développés en franchise.

6.3.6 Optimiser l'efficacité et la rentabilité opérationnelles

Le Groupe porte une attention prioritaire à l'amélioration de son efficacité opérationnelle. La politique du Groupe en la matière s'articule autour de deux axes majeurs : (a) la mutualisation des achats et (b) l'amélioration continue de la productivité et l'optimisation des organisations.

6.3.6.1 La mutualisation des achats

Afin d'améliorer ses niveaux de marge, le Groupe entend poursuivre sa politique de mutualisation des achats en mettant en œuvre des leviers de réduction des coûts d'achat traditionnels fondés sur deux constantes :

- Le renforcement de la mutualisation des achats de produits techniques au niveau européen :
 - en rapprochant les assortiments de produits entre les pays afin de construire une gamme européenne commune permettant de bénéficier de négociations commerciales améliorées avec les fournisseurs au travers d'un accroissement des volumes négociés ; et
 - en mettant en place un processus d'approvisionnement à partir du pays offrant les conditions d'achats les plus attractives nettes de coût de transport pour les gammes communes. Ainsi, en 2011, un programme de centralisation des fonctions d'achat et d'approvisionnement de certaines catégories de produits (principalement les produits techniques, mais aussi, dans les pays francophones et

en fonction des écarts de conditions d'achat, tout ou partie des produits éditoriaux) a été initié. Ce programme a pour objectif de bénéficier des meilleures conditions d'achat et de générer des synergies entre les pays où l'Enseigne est implantée (économies d'échelle, optimisation des fonctions logistiques, réductions de coûts...) en centralisant et en pilotant un maximum de fonctions depuis la France. L'Enseigne a mis en œuvre cette centralisation en Suisse et en Belgique en 2012 et initie le déploiement sur les petits produits techniques en Espagne et au Portugal en 2013.

- Une meilleure prise en compte des leviers d'optimisation des conditions d'achat dans la construction des gammes pour la France en mettant la Direction des Achats Groupe en position de déployer les mesures suivantes : (i) mettre à niveau les fournisseurs décalés en marge par substitution de références (c'est-à-dire en sélectionnant les fournisseurs de produits permettant à l'Enseigne de bénéficier des marges les plus élevées), (ii) améliorer le poids des fournisseurs stratégiques (c'est-à-dire ceux qui sont les plus profitables à développer au niveau européen) dans les ventes et (iii) encourager le partage des bonnes pratiques (par exemple en impliquant la DAG dans les négociations sur les produits éditoriaux).

Le lecteur est invité à se reporter à la Section 6.5.6 « La politique d'achat » du présent prospectus.

6.3.6.2 L'amélioration continue de la productivité et l'optimisation des organisations

Afin de renforcer sa compétitivité, le Groupe entend poursuivre sa stratégie d'amélioration continue de son efficacité opérationnelle en optimisant sa productivité et en transformant ses organisations, poursuivant ainsi des efforts, engagés depuis plusieurs années, notamment pour adapter les organisations à l'évolution des marchés.

A cet effet, la Fnac a mis en œuvre en janvier 2012 des mesures spécifiques ayant pour objectif de générer 80 millions d'euros d'économies en année pleine. Ces mesures comprennent un important programme de réduction des frais généraux (dépenses courantes, loyers et prestations techniques notamment), un gel des recrutements dans l'ensemble des pays, une politique de modération salariale et la suppression de 310 postes en France et la suppression à l'international de 200 postes par le non remplacement de départs. En 2012, la mise en œuvre de ces mesures a d'ores et déjà généré des économies estimées à environ 60 millions d'euros, soit environ 80 millions d'euros d'économies en année pleine. Le Groupe entend poursuivre cette politique avec la même ampleur sur la période 2013-2014.

Les éléments suivants illustrent les principales actions déployées ou à venir :

- La diffusion et la mise en place des meilleures pratiques opérationnelles en magasin afin d'améliorer la productivité et la qualité du service tout en accordant une place plus importante au développement du libre-service et du libre-emporté.
- Le déploiement ciblé de services facilitant le parcours-client et l'amélioration de la fluidité en magasin avec des tests adaptés de mise en place de caisses libre-service.
- La mise en œuvre de l'optimisation des processus de référencement et d'approvisionnement. Ce programme vise à accroître l'efficacité et la performance de la chaîne d'approvisionnement, au travers notamment de l'amélioration des potentiels de vente, d'une meilleure répartition des stocks par magasin et d'un suivi amélioré, et également à optimiser l'allocation de l'offre proposée aux clients de l'Enseigne, par l'amélioration de la disponibilité du stock du site internet fnac.com et par un

assortiment de produits maîtrisé et adapté aux différents concepts et univers de chaque magasin.

- La mise en œuvre de la centralisation des fonctions support en magasin initiées sur les sociétés Fnac Relais et Codirep. Ainsi, la centralisation des fonctions ressources humaines, finance et communication a été mise en œuvre au cours de l'exercice 2012 sur les magasins de province et d'Île-de-France. Elle participe au recentrage des magasins sur les activités de *front office* et à la montée en compétences des filières concernées.
- La poursuite de l'optimisation des processus de l'activité logistique dédiée au site internet fnac.com. Le Groupe met en place la mécanisation logistique (emballage, transport, etc.) des produits éditoriaux commandés sur internet permettant de ralentir la progression des coûts logistiques par rapport à l'évolution des volumes d'articles vendus en ligne.

6.3.7 Démarche « développement durable » de la Fnac

La Fnac est engagée de longue date dans une démarche de Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale (« RSES »), qui est décrite plus en détail en Annexe 2 du présent prospectus.

Elle a bâti sa politique sur trois piliers : social, environnemental et sociétal auxquels s'ajoute une forte dimension de lutte contre l'exclusion culturelle, pleinement en ligne avec ses métiers, son histoire et ses valeurs.

Depuis 2011, l'Enseigne a souhaité formaliser cette politique et la partager au travers de ses premiers rapports annuels exclusivement dédiés à cette thématique. Cette approche concerne la France comme les filiales de l'Enseigne à l'étranger.

Le Groupe entend encore renforcer son engagement dans ce domaine par la mise en place au sein de son conseil d'administration d'un comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. (Voir la Section 16.3.3 « Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale » du présent prospectus.)

6.3.7.1 Temps forts 2011-2012 de la démarche « développement durable » de la Fnac

Le **pilier social** est le fruit d'une politique de gestion des ressources humaines globale ancrée avant tout sur les valeurs historiques de l'entreprise que sont notamment l'équité au travail et le développement des collaborateurs.

Ainsi, les salariés sont au centre de la démarche de la Fnac, et la Fnac met en œuvre une politique « diversité » ambitieuse, qu'il s'agisse d'égalité hommes-femmes, de mixité des sexes, sociale ou ethnique, de gestion des seniors ou du handicap. Elle est également attentive à la valorisation des acquis de l'expérience et à la gestion des parcours professionnels.

L'enquête d'opinion interne « Quel temps fait-il ? » a mis en exergue la compréhension de ces enjeux par les salariés, ainsi que leur sentiment d'appartenir à une entreprise responsable à leur égard. Ainsi, en 2012, 87 % d'entre eux estiment qu'il existe au sein de l'entreprise une égalité de traitement quelle que soit l'origine du salarié concerné (84 % de taux de participation).

Par ailleurs, en 2012, treize membres de l'équipe de direction sont personnellement impliqués dans la démarche de RSE au travers d'objectifs de performance pris en compte dans le calcul de leur rémunération variable.

Le *pilier environnemental* repose notamment sur la fixation d'objectifs chiffrés ambitieux pour l'organisation (par exemple : - 20 % d'empreinte énergétique entre 2009 et 2014). Cette organisation est appréhendée dans son ensemble en intégrant les filiales dans les pays étrangers, les fournisseurs (charte RSE), la chaîne logistique (différentes initiatives par pays, démarches ISO 14001), les magasins (affichage environnemental, gilets équitables du personnel, gestion de la consommation électrique...), l'ensemble des salariés (formation éco-conduite) et la clientèle (bornes de collecte pour favoriser le recyclage).

Ainsi, en 2012, à titre d'exemple, 10,1 millions de kWh ont été économisés par rapport à l'année précédente et le volume de déchets collectés a augmenté de 20 %.

Le *pilier sociétal* associe la Société à la thématique la plus forte des métiers de la Fnac, la culture. La démarche de la Fnac s'inscrit ici dans une volonté de contribuer à rendre la culture accessible au plus grand nombre. C'est ainsi que s'est noué le partenariat avec l'ONG Bibliothèques Sans Frontières à travers des opérations de collectes de produits culturels au bénéfice de leurs projets ou encore la mise en place d'un dispositif permettant aux acheteurs sur fnac.com de faire un don en arrondissant leur achat à l'euro supérieur.

6.3.7.2 Priorités 2013 de la démarche « développement durable » de la Fnac

Les bases de la RSE étant désormais clairement formalisées et partagées au sein de l'Enseigne, la Fnac souhaite amplifier sa politique en la matière afin de s'assurer qu'elle concourt pleinement à sa stratégie de long terme. Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale pilotera cette action.

Sans remettre en cause les priorités historiquement définies, un accent plus particulier sera donné aux actions susceptibles de conforter la politique de diversité ou de baisser plus avant l'empreinte énergétique de la Fnac. Clients et salariés seront encore plus associés à la politique de développement durable de la Fnac, que ce soit au travers d'une montée en puissance de la collecte et du recyclage de produits en fin de vie, de formations spécifiques ou des programmes solidaires initiés au cours des années précédentes.

Cette politique continuera d'être suivie par le responsable du développement durable lequel, rattaché au Directeur des Ressources Humaines Groupe, aura notamment pour tâche de veiller en interne à la coordination et à la bonne exécution des projets définis et lancés.

6.4 PRESENTATION DES MARCHES

La présente Section 6.4 décrit les marchés de l'Enseigne dans ses quatre zones géographiques, à savoir la France (Section 6.4.1), la péninsule ibérique (Section 6.4.2), le Brésil (Section 6.4.3) et les autres pays (Section 6.4.4).

Les sections relatives aux marchés de l'Enseigne en France (Section 6.4.1) et dans la péninsule ibérique (Section 6.4.2) comportent des données chiffrées relatives notamment à la taille, à l'évolution passée et aux perspectives de ces marchés. Sauf indication de source contraire, ces données proviennent des analyses et estimations faites par le cabinet de conseil externe Accuracy, ainsi qu'il est décrit plus en détail à la Section 6.4.5 « Source de certaines informations incluses dans les Sections 6.4.1 et 6.4.2 » du présent prospectus.

6.4.1 Les marchés de l'Enseigne en France

En France, l'Enseigne dispose d'un réseau de 103 magasins et du site fnac.com. Elle y a réalisé en 2013 près de 70 % de son chiffre d'affaires consolidé et près de 76 % de son résultat opérationnel courant (avant redevance Kering). La France est le premier marché géographique de l'Enseigne.

En France, les principaux marchés de l'Enseigne sont le marché des produits techniques et le marché des produits éditoriaux. Les principales tendances récentes de ces marchés sont les suivantes :

- *Le marché français des produits techniques* – Entre 2008 et 2011, le marché des produits techniques a diminué en moyenne de 2,1 % par an en raison d'une diminution des prix et malgré une augmentation des volumes. En 2012, ce marché a diminué de 9,5 % par rapport à 2011 et a représenté environ 10 000 millions d'euros. Pour la même période, les ventes du Groupe n'ont baissé que de 3,2 %¹⁹ induisant une progression de la part de marché de la Fnac de 12,9 % en 2011 à 13,8 % en 2012. En 2011, la part de marché de l'Enseigne avait déjà progressé de 0,8 % par rapport à 2010. Sur la période 2012-2015, le marché français des produits techniques pourrait décroître de 2,6 % par an dans un scénario défavorable et croître de 0,4 % par an dans un scénario favorable.
- *Le marché français des produits éditoriaux* – Entre 2008 et 2011, le marché des produits éditoriaux (hors produits digitaux) a connu une décroissance moyenne de 4,9 % par an. En 2012, le marché des produits éditoriaux (hors produits digitaux) a enregistré un recul global de 8,1 % par rapport à 2011 et a représenté environ 6 345 millions d'euros. Cependant, au cours de cette période, les ventes du Groupe ont baissé de 5,7 %²⁰ induisant une progression de la part de marché de la Fnac sur les produits éditoriaux (hors produits digitaux) de 16,4 % en 2011 à 16,9 % en 2012. En 2011, la part de marché de l'Enseigne était stable par rapport à 2010. Sur la période 2012-2015, le marché français des produits éditoriaux (hors produits digitaux) pourrait connaître une décroissance comprise entre 4,0 % et 7,0 % par an.
- *Evolution de l'environnement concurrentiel* – En termes de part de marché totale, les principaux concurrents de l'Enseigne restent les enseignes de distribution traditionnelles, à savoir d'une part les distributeurs spécialisés (tels que Darty ou HTM Boulanger pour les produits techniques, ou les librairies indépendantes, Micromania ou les Espaces Culturels Leclerc pour les produits éditoriaux) et, d'autre part, les grandes surfaces alimentaires. Toutefois, même si les ventes sur internet restent à ce jour minoritaires en comparaison des ventes en magasin, elles sont en croissance et offrent donc une opportunité aux *pure players* que sont Amazon, Cdiscount, Pixmania ou RueDuCommerce d'élargir leurs parts de marché progressivement. En outre, les *pure players* exercent une pression concurrentielle plus forte en misant sur la concurrence par les prix.

La présente section décrit plus en détail les marchés de l'Enseigne en France. Après avoir décrit les grandes caractéristiques des marchés de l'Enseigne ainsi que les grandes tendances qui sont à l'œuvre sur ces marchés (Section 6.4.1.1), la présente section décrit l'environnement concurrentiel de l'Enseigne en France (Section 6.4.1.2), le marché des produits techniques (Section 6.4.1.3), le marché des produits éditoriaux (Section 6.4.1.4), les marchés des nouveaux produits distribués par l'Enseigne (Section 6.4.1.5) et enfin le marché de la billetterie (Section 6.4.1.6).

¹⁹ Correspondant au chiffre d'affaires de l'Enseigne réalisé en France sur les segments photo, TV-vidéo, son et micro-informatique, hors téléphonie, ventes BtoB et ventes internet France livrées à l'international, et après retraitement des effets calendaires.

²⁰ Correspondant au chiffre d'affaires de l'Enseigne réalisé en France sur les segments audio, vidéo, livres et gaming, hors papeterie, ventes BtoB et ventes internet France livrées à l'international, et après retraitement des effets calendaires.

6.4.1.1 Caractéristiques des marchés de l'Enseigne

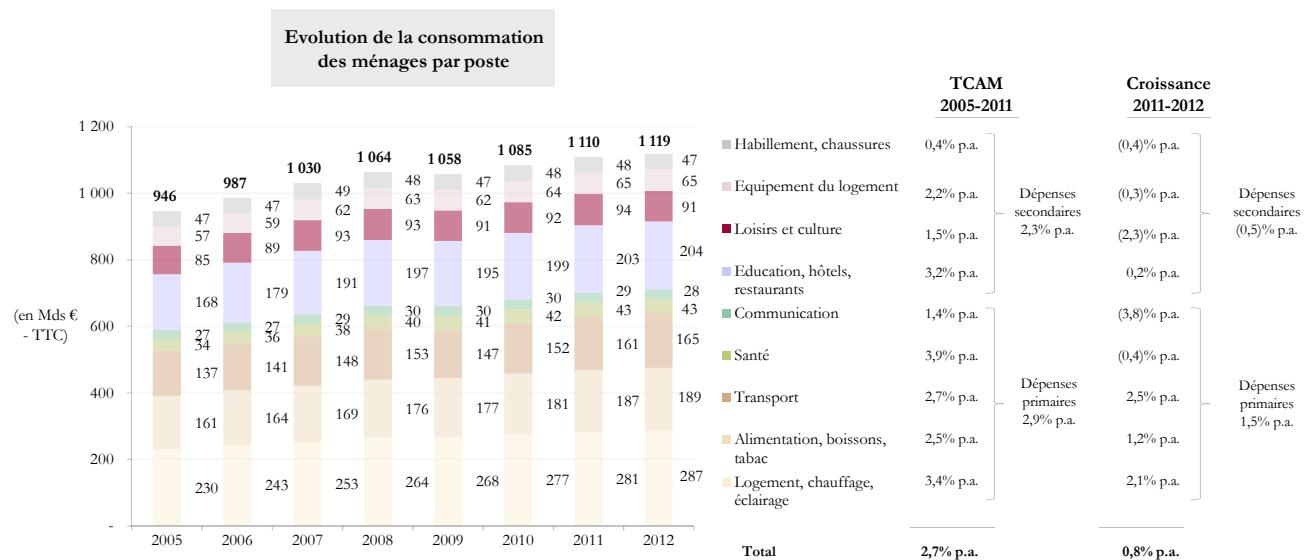
6.4.1.1.1 Des marchés principalement corrélés au revenu disponible des foyers

Le Groupe estime être le *leader* de la distribution de biens culturels et de loisirs en France, où le Groupe a réalisé près de 70 % de son chiffre d'affaires et près de 76 % de son résultat opérationnel courant (avant redevance Kering) en 2012. Le Groupe opère principalement sur deux marchés : le marché des produits techniques et le marché des produits éditoriaux. Pour l'Enseigne, la catégorie des « produits techniques » recouvre essentiellement les produits relatifs à la photo, à la TV-vidéo, au son et à la micro-informatique, tandis que la catégorie des « produits éditoriaux » comprend essentiellement la musique, la vidéo, le livre et le *gaming*.

Au plan macroéconomique, l'évolution des marchés des produits techniques et des produits éditoriaux est déterminée essentiellement par l'évolution du revenu disponible des ménages. En effet, sur la période 1990-2012, on constate une forte corrélation entre le revenu disponible des ménages et les dépenses de loisirs et culture. Le revenu disponible des ménages est quant à lui corrélé à l'évolution du produit intérieur brut (« PIB ») et présente une sensibilité à la charge d'imposition des ménages et à leur taux d'épargne.

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

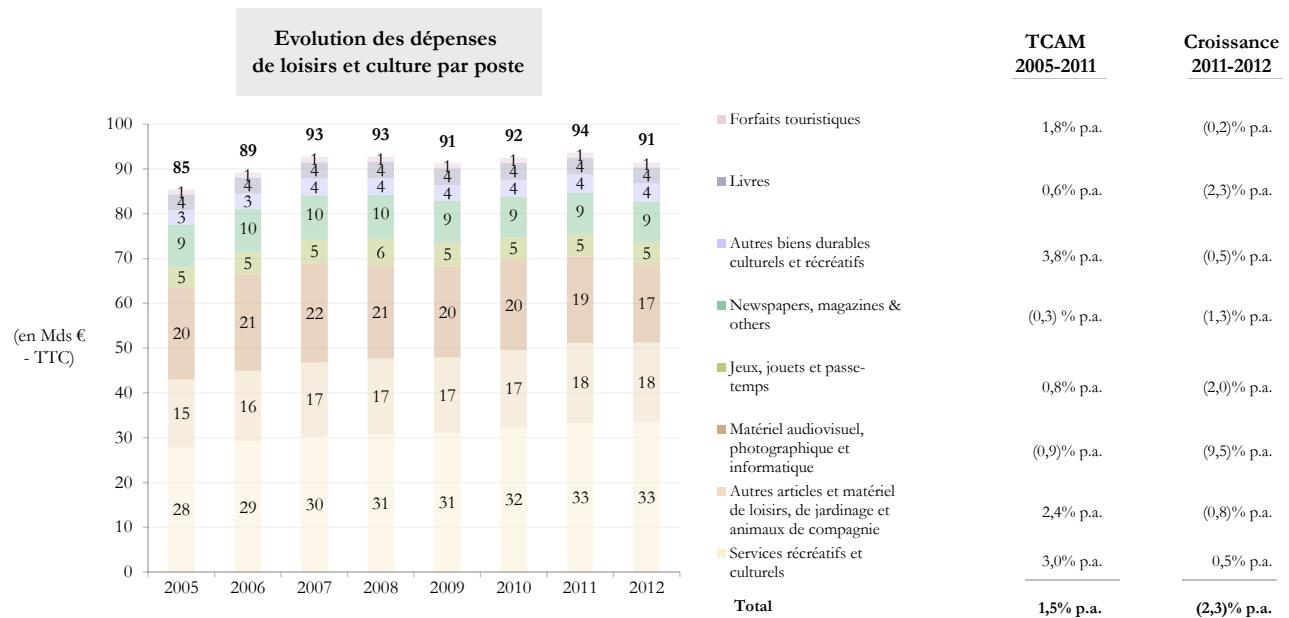
Sur les vingt dernières années, il apparaît que la proportion du revenu disponible des ménages affectée aux dépenses secondaires est structurellement en croissance. Cependant, sur la période la plus récente, on constate une inflexion de cette croissance. Le graphique ci-dessous présente l'évolution de la consommation des ménages français sur la période 2005-2012 :²¹



²¹ Données TVA incluses

Ce graphique montre que, sur la période 2005-2012, la part des dépenses primaires dans le budget des ménages a augmenté à un rythme supérieur à la part des dépenses secondaires. On constate que cet écart de croissance est encore renforcé pour les produits de loisirs et culturels par rapport à la consommation secondaire.

Le graphique suivant présente l'évolution de la consommation des ménages français en produits de loisirs et culturels sur la période 2005-2012 :²²



Sur cette base, on constate qu'au sein des dépenses secondaires, les produits techniques et éditoriaux ont été particulièrement touchés. La catégorie INSEE du matériel audiovisuel, photographique et informatique (correspondant aux produits techniques) a connu une baisse moyenne de 0,9 % par an entre 2005 et 2011 et une baisse de 9,5 % en 2012, tandis que la catégorie INSEE des livres a connu une croissance moyenne de 0,6 % par an entre 2005 et 2011 et une baisse de 2,3 % en 2012.

Cette baisse des marchés en valeur sur la période la plus récente s'explique par les contraintes pesant sur le pouvoir d'achat, par un accroissement de la part de la consommation primaire, ainsi que par une conjoncture économique défavorable. Ces facteurs ont eu pour effet de limiter les ressources disponibles des ménages pour les dépenses en biens culturels et de loisirs. Elle s'explique également par un déclin des niveaux de prix, qui est dû à différents facteurs pour chaque catégorie de produits. Pour la catégorie des produits techniques, cette tendance déflationniste s'explique par l'arrivée au stade de maturité du cycle de vie des produits, par un manque relatif d'innovations (à l'exception notable des tablettes) au cours de ces dernières années, ainsi que par l'essor du commerce électronique. Pour la catégorie des produits éditoriaux, cette baisse des prix peut être attribuée aux effets de la dématérialisation et du piratage. Ces phénomènes sont abordés plus en détail ci-après.

6.4.1.1.2 Des marchés marqués par la révolution internet

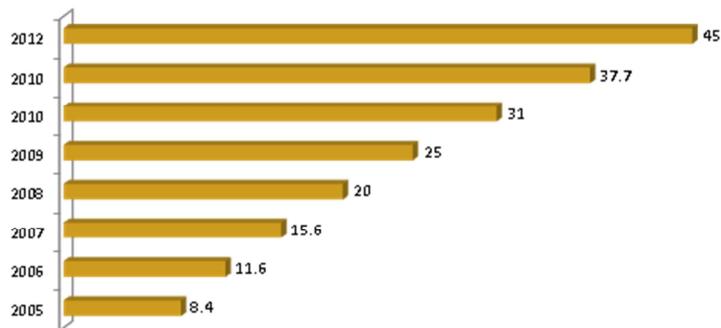
Le développement d'internet au cours des quinze dernières années a modifié en profondeur les marchés de l'Enseigne. Il s'est traduit par (i) un essor considérable du commerce électronique, (ii) qui s'est accompagné d'une modification de l'environnement concurrentiel de l'Enseigne, et (iii) d'un phénomène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

²² Données TVA incluses

(a) L'essor du commerce électronique

Le commerce électronique ou « e-commerce » comprend l'ensemble des transactions commerciales effectuées *via* internet à partir de tout type de terminal (ordinateurs, tablettes, téléphones portables, etc.). Depuis 2006, ainsi que le montre le graphique suivant, la taille du commerce électronique (produits et services) a quasiment quadruplé en France en valeur et les ventes en ligne ont atteint 45 milliards d'euros en 2012 (en hausse de 19,3 % par rapport à 2011).²³

Evolution de la valorisation du commerce électronique en France (en milliards d'euros)²⁴



Sur la période 2007-2012, le nombre de sites marchands actifs a plus que triplé, passant de 35 500 en 2007 à 117 500 en 2012²⁵ et l'on observe que le nombre d'acheteurs sur internet est en constante augmentation avec une dépense moyenne par acheteur qui s'accroît. En 2011, la France comptait 30 millions d'e-consommateurs pour 38 millions d'internautes, contre 25 millions d'e-consommateurs pour 33 millions d'internautes en 2009.²⁶

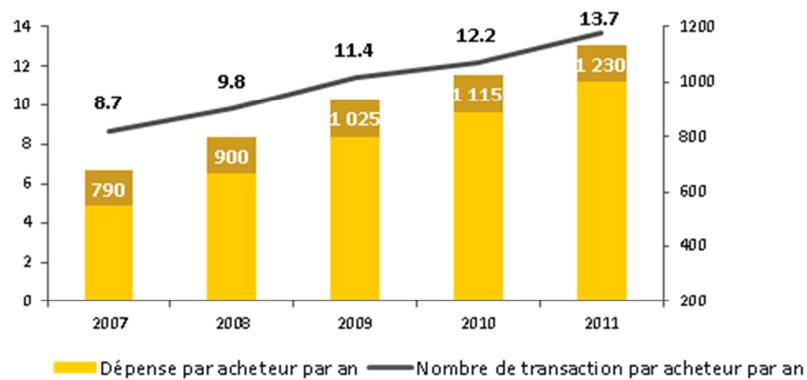
²³ Source : FEVAD (Fédération e-commerce et vente à distance)

²⁴ Source : FEVAD (Fédération e-commerce et vente à distance)

²⁵ Source : FEVAD (Fédération e-commerce et vente à distance)

²⁶ Source : Autorité de la concurrence, Avis n° 12-A-20 du 18 septembre 2012 relatif au fonctionnement concurrentiel du marché du commerce électronique, §. 9

Evolution du nombre de transactions par acheteur et montant moyen des dépenses effectuées (France, en euros)²⁷



Le marché du m-commerce en France, c'est-à-dire les ventes réalisées à partir de *smartphones* et de tablettes numériques, est également en fort développement et est estimé à environ 1 milliard d'euros en 2012 (contre 400 millions d'euros en 2011), soit environ 2 % du chiffre d'affaires des ventes sur internet.²⁸

Le développement des achats en ligne touche la plupart des secteurs de l'économie française, mais de façon encore inégale. Le taux de pénétration du commerce électronique (soit la part des ventes en ligne sur la totalité du marché) est d'ores et déjà élevé pour les catégories des produits techniques et éditoriaux. Ainsi, en 2012, le taux de pénétration du commerce électronique pour les produits micro-informatiques ou de photo était supérieur à 20 %, tandis que le taux de pénétration du commerce électronique pour les produits éditoriaux (à savoir le livre, la musique, la vidéo et le *gaming*) excluant les ventes de produits dématérialisés variait entre 9 % et 11 %.

(b) L'impact du développement du commerce électronique sur l'environnement concurrentiel de l'Enseigne

L'essor du commerce électronique a modifié les habitudes d'achat et a renforcé la concurrence sur les marchés de l'Enseigne, notamment en renforçant la concurrence par les prix.

En effet, l'essor du commerce électronique a donné lieu à l'apparition de nouveaux concurrents spécialistes de l'internet, misant sur la compétitivité prix et un élargissement croissant de leur offre. Certains de ces *pure players*, comme Amazon ou Pixmania, disposent d'une présence internationale tandis que d'autres, comme Cdiscount ou Rue du Commerce, sont focalisés essentiellement sur le marché français. (Voir la Section 6.4.1.2.1 « L'environnement concurrentiel sur les marchés de l'Enseigne – Les concurrents internet » du présent prospectus.) En parallèle, on observe également que le développement du commerce électronique a suscité un mouvement de désintermédiation, certains fabricants se mettant à commercialiser leur offre de produits directement auprès des consommateurs *via* internet. (Voir la Section 6.4.1.2.3 « L'environnement concurrentiel sur les marchés de l'Enseigne – Les fabricants » du présent prospectus.)

Le succès du commerce électronique, au-delà du caractère pratique de ce mode d'achat, est lié aux prix affichés en ligne souvent plus favorables que les prix en magasin. Cela s'explique par le fait que les coûts de distribution en ligne sont moins importants que ceux qui peuvent être observés dans les

²⁷ Source : FEVAD (Fédération e-commerce et vente à distance)

²⁸ Source : FEVAD (Fédération e-commerce et vente à distance)

magasins. En effet, du fait de l'absence de magasins physiques et de certains services, les *pure players* supportent des coûts globalement plus réduits que les distributeurs traditionnels ou les distributeurs *click & mortar*, à savoir les enseignes traditionnelles qui ont aussi développé une présence internet. Les *pure players* supportent en moyenne des charges (en personnel, logistique, marketing, frais techniques, immobilier, paiement, etc.) plus faibles (15 à 20 % de leur chiffre d'affaires) que les distributeurs *click & mortar*, pour lesquels ces charges représentent entre 25 à 30 % du chiffre d'affaires.²⁹

Le plus souvent, cet écart s'explique par les charges de personnel (par exemple, les équipes de vente en magasin) et par les coûts immobiliers supplémentaires pour les acteurs de la distribution physique. La structure de coût allégée des e-commerçants leur permet d'afficher des prix plus faibles et de constater un taux de rotation plus élevé des produits. Les plus représentatifs de cette politique de prix bas sont Cdiscount et Amazon.

Pour les produits techniques, on constate que non seulement la part des acteurs *pure players* du commerce électronique a augmenté de manière significative sur le marché dans son ensemble (de 7 % à plus de 11 % des ventes entre 2006 et 2011), mais, pour les ventes en ligne, le poids des *pure players* est en valeur plus élevé que celui des distributeurs *click & mortar*.³⁰ Le modèle des *pure players* est également fondé sur la génération de trafic (obtenu via la largeur de l'offre et des prix attractifs) sur leur site qui peut ensuite être monétisé (par exemple au travers de liens commerciaux, ou encore à travers des revenus générés, sous forme de commissions et de ventes de service additionnels par les vendeurs des places de marché).

Il est à noter toutefois, qu'à l'instar de l'Enseigne, certains distributeurs traditionnels de produits culturels, de loisirs ou techniques ont également développé depuis plusieurs années des stratégies commerciales dites « multi-canal » ou « omni-canal » afin de profiter de la croissance du commerce électronique et de répondre à la concurrence des *pure players*. Ces distributeurs *click & mortar* peuvent faire valoir leurs propres avantages concurrentiels par rapport aux *pure players*, et notamment la qualité de service, l'existence de points de contact physique facilitant l'acte d'achat et ses suites, les conseils des vendeurs et une disponibilité immédiate des produits.

La pression sur les prix générée par le développement du commerce électronique est également renforcée par le développement des comparateurs de prix. Sans assurer la vente des produits, les sites comparateurs de prix référencent des offres de produits et de services de sites marchands et permettent aux utilisateurs, grâce à un moteur de recherche et de comparaison propre au site comparateur concerné, de rechercher et de comparer des offres de sites marchands référencées et, le cas échéant, d'accéder directement à l'offre de leur choix sur un site marchand référencé. Ces sites peuvent également accompagner les utilisateurs dans leurs recherches et leurs achats en mettant à leur disposition des services annexes comme les avis d'autres utilisateurs ou des informations sur les produits. La pression sur les prix est d'autant plus forte que les références vendues sont aisément identifiables et directement comparables et que les comparateurs ne mettent pas nécessairement en exergue les services associés qui sont proposés par les vendeurs comparés.

En dehors des prix, la pression concurrentielle exercée par le commerce électronique provient de l'étendue de la gamme de produits disponibles en ligne. En effet, proposer à la vente une gamme plus large n'a pas les mêmes impacts selon que l'offre est disponible en ligne ou en magasins. Si certaines contraintes sont communes, notamment le stockage et la gestion des approvisionnements, seuls les

²⁹ Source : Autorité de la concurrence, Avis n° 12-A-20 du 18 septembre 2012 relatif au fonctionnement concurrentiel du marché du commerce électronique, § 98

³⁰ Source : Autorité de la concurrence, Avis n° 12-A-20 du 18 septembre 2012 relatif au fonctionnement concurrentiel du marché du commerce électronique, § 21

points de vente physiques font face à la contrainte forte du caractère limité des surfaces d'exposition. Pour cette raison, les distributeurs *click & mortar*, tels que l'Enseigne, tendent à commercialiser un plus grand nombre de références en ligne qu'hors ligne.

Cependant, les sites internet subissent des contraintes fortes en termes de *marketing*. Ces contraintes imposent des coûts significatifs aux *pure players*, puisque la visibilité des sites marchands est un enjeu crucial de leur développement. Si tous les distributeurs présents sur internet doivent créer et développer leur notoriété afin d'accroître leur audience (soit le nombre de visiteurs uniques) et leurs ventes, les *pure players* et les distributeurs *click & mortar* ne sont pas nécessairement confrontés aux mêmes contraintes. En effet, les distributeurs *click & mortar*, tels que l'Enseigne, peuvent bénéficier d'une forte image de marque grâce à leur réseau de magasins physiques et à l'ancienneté de leur marque, dont peuvent naturellement bénéficier leurs activités de vente en ligne.

Enfin, le développement des places de marché, telles que la MarketPlace hébergée par l'Enseigne, tend à renforcer l'effet pro-concurrentiel qu'exerce le commerce électronique sur le secteur de la distribution, d'une part en réduisant les barrières à l'entrée et, d'autre part, en favorisant la comparaison des prix. Les places de marché réduisent les barrières à l'entrée pour les opérateurs de taille intermédiaire en leur donnant les moyens d'accéder à une large audience à faible coût en profitant de la notoriété des sites les hébergeant. Sans les places de marché, ces opérateurs ne seraient sans doute pas en mesure, au regard de leur volume de ventes, de supporter les coûts liés à la génération de trafic, à l'interface informatique de vente et de paiement, ou à la logistique qu'impliquent la vente en ligne. En agrégeant une multitude d'offres émanant de nombreux opérateurs, les places de marché peuvent favoriser l'élargissement de la gamme de choix des produits par un accroissement du nombre de références proposées et du nombre de vendeurs d'une même référence. Cet élargissement favorise la comparaison des prix entre les différents vendeurs, contribue à la croissance du commerce électronique et peut intensifier, dans une certaine mesure, la pression concurrentielle.

Le Groupe anticipe qu'à l'instar des niveaux atteints en Allemagne et au Royaume-Uni,³¹ la part du commerce électronique continuera de progresser en France pour la vente de produits techniques et éditoriaux. Dans un contexte d'arrivée à maturité de la croissance du commerce électronique, certains analystes prédisent une augmentation des coûts marketing des *pure players* répondant à la nécessité de fidéliser les acheteurs et, pour les galeries marchandes virtuelles, les vendeurs.³² Une telle augmentation pourrait impacter leur rentabilité (ou dans certains cas aggraver leurs pertes) et susciter un mouvement de concentration. Grâce à sa présence « *click & mortar* », à sa stratégie omni-canal et aux services qu'il propose en complément de ses produits, le Groupe s'estime bien positionné pour le cas où un tel scénario se réaliserait.

(c) La dématérialisation des produits éditoriaux

Le développement rapide d'internet est également à l'origine d'un phénomène de dématérialisation, c'est-à-dire le passage des supports physiques aux supports numériques, qui a profondément bouleversé les modes de consommation des produits éditoriaux en favorisant le recours au téléchargement en ligne. Ainsi qu'il est décrit ci-après, le phénomène de dématérialisation est notable. Les consommateurs privilégient de plus en plus des produits éditoriaux dématérialisés, en partie en

³¹ En 2011, les ventes en ligne représentaient 9 % du commerce de détail en Allemagne et 12 % au Royaume-Uni, contre 7,3 % en France. (Source : *Center for Retail Research*, Kelkoo, données 2012, cité in Autorité de la concurrence, Avis n° 12-A-20 du 18 septembre 2012 relatif au fonctionnement concurrentiel du marché du commerce électronique, p. 7).

³² Etude du cabinet Xerfi-Precepta citée in Les Echos « L'e-commerce approche d'une zone de turbulences », 20 septembre 2012.

raison de leurs prix inférieurs à leurs homologues physiques, mais aussi en raison des avantages qu'ils procurent : gain de place, accessibilité, immédiateté, etc. Cependant, la dématérialisation affecte chaque segment de produits éditoriaux de manière différente.

Parmi les produits éditoriaux, le segment de la musique est le segment qui a été affecté par la dématérialisation le plus tôt et le plus fortement. Le marché du CD physique est en baisse constante depuis 2006 et la valorisation de ce bien culturel se réduit fortement. Dans le même temps, les ventes de musique numérique sont en pleine expansion, avec une croissance de 14,1 % en 2010, 25,7 % en 2011 et 13,0 % en 2012.³³ La consommation de musique numérique en *streaming*, qui consiste à lire un fichier audio sans avoir à le télécharger au préalable, a aussi connu une augmentation spectaculaire ces dernières années. Le *streaming* a généré 52,5 millions d'euros de revenus au total en 2012.³⁴ Les prix inférieurs de la musique numérique reflètent principalement (i) des coûts de production et de distribution moins élevés que ceux observés sur le marché physique et (ii) la possibilité d'acheter les titres à l'unité. En outre, le phénomène de dématérialisation s'accompagne d'un niveau de piratage très élevé, qui a pour conséquence une dévalorisation du marché de la musique.

La vidéo est le deuxième segment le plus affecté par le phénomène de dématérialisation. Les ventes de produits vidéo physiques (DVD et Blu-Ray) ont connu un recul en valeur notable mais moins important que la musique physique depuis 2005. Le marché numérique, comprenant les services de vidéo à la demande (VOD ou S-VOD), le téléchargement et le visionnage en *streaming*, a quant à lui connu une forte augmentation (environ 70 % par an sur la période en 2008-2011 et environ 20 % en 2012). Contrairement au marché de la musique, le marché de la vidéo est contraint par la réglementation de la chronologie des médias qui organise la disponibilité des différents supports vidéo dans le temps. Les supports physiques et les services de VOD à l'acte (sauf s'agissant de la VOD payante à l'acte locative, lorsqu'un service de télévision bénéficie par voie contractuelle d'une exploitation exclusive au sein de sa fenêtre d'exploitation) bénéficient de ce régime, puisqu'ils peuvent en général faire l'objet d'une exploitation à l'expiration d'un délai de quatre mois suivant la sortie en salles d'un film, tandis que les autres supports, tels que la S-VOD, la VOD gratuite, ou les services de télévision payants de cinéma sont contraints par des délais plus longs (de 10 mois à quatre ans). (Voir la Section 6.7.8 « Encadrement juridique de la chronologie des médias » du présent prospectus.)

Le *gaming* est le troisième segment le plus affecté par le phénomène de dématérialisation. Les jeux dématérialisés sont en pleine expansion, avec une croissance de 18,9 % par an sur la période 2008-2011 et de 21,0 % en 2012. Bien que les jeux-vidéos physiques sur console continuent de dominer grâce aux jeux-vidéos de qualité et à forte valeur qui nécessitent des volumes de stockage importants et des composants puissants, l'Enseigne anticipe que la pénétration des jeux numériques (notamment dans le domaine des jeux pour PC) devrait continuer de connaître une forte augmentation en valeur.

Le segment du livre est également affecté par la dématérialisation, mais de manière plus marginale à ce jour. Le support physique continue de demeurer largement majoritaire sur le marché du livre. Le marché du livre numérique représentait 0,3 % du marché total du livre en France en 2012, contre 0,1 % en 2011. Cette numérisation lente en comparaison des marchés de la musique ou de la vidéo peut notamment s'expliquer par la structure du secteur de l'édition en France et ses contraintes réglementaires. Cette réglementation a pour effet de fixer le prix du livre, interdisant les rabais de plus de 5 % du prix fixé par l'éditeur. La réglementation oblige également les éditeurs de livres numériques à fixer un prix unique de vente au public qui s'impose à tous les vendeurs s'adressant aux acheteurs situés en France. (Voir la Section 6.7.3 « Réglementation du prix du livre » du présent

³³ Source : Syndicat National des Editeurs Phonographiques

³⁴ Source : Stratégies n° 1709, 31/1/2013

prospectus.) Sur le marché du livre numérique, afin de se différencier de leurs concurrents, les distributeurs tendent donc à miser sur des tailles de catalogue croissantes.

(d) Le développement du piratage

La digitalisation des contenus a eu pour effet négatif l'émergence d'un mode de consommation illégal et gratuit : le piratage. Le piratage comprend toute activité de téléchargement, de copie, de visionnage ou d'autre acte de consommation illégal de produit éditoriaux (telles que la musique, la vidéo, ou les livres) au détriment des droits d'auteur. Globalement, le piratage s'est généralisé à toutes les catégories de produits éditoriaux en accompagnant leur cycle de dématérialisation. S'il n'existe pas de données récentes et fiables concernant le piratage en France, il apparaît que la catégorie audio est la plus affectée par le piratage. La vidéo est également fortement affectée, mais de manière inférieure semble-t-il, tandis que les livres paraissent demeurer relativement peu touchés à ce jour du fait des niveaux faibles de diffusion du livre numérique.

La pénétration du piratage dans les catégories audio et vidéo pourrait ne pas continuer de croître au même rythme que par le passé et même avoir atteint son plafond. La mise en place de dispositifs légaux coercitifs en France, aux Etats-Unis ou dans d'autres pays pourrait permettre d'en endiguer la progression à moyen terme. On observe par exemple qu'à la suite de la fermeture des sites MegaUpload et MegaVideo en janvier 2012 par les autorités américaines, de nombreux services de piratage ont disparu ou modifié leurs offres, entraînant une modification immédiate des usages.³⁵ Cette fermeture et d'autres cas similaires pourraient faire figure d'exemples et préfigurer du type d'actions qui pourraient dorénavant être intentées contre les sites illégaux. En outre, grâce à la diffusion des services payants de téléchargement et de *streaming*, les consommateurs disposent désormais de moyens légaux pour accéder aux produits éditoriaux dématérialisés, ce qui pourrait contribuer à stabiliser les niveaux de piratage.

6.4.1.2 L'environnement concurrentiel sur les marchés de l'Enseigne

Les marchés des produits techniques et des produits éditoriaux sont fragmentés du fait de l'existence de différents modes de distribution. Sur ces marchés, on relève principalement quatre catégories d'acteurs : (i) les concurrents internet *pure players*, (ii) les enseignes de distribution traditionnelles, dont certaines développent en parallèle une offre internet sous la même marque, (iii) les fabricants et (iv) les FAI et les plates-formes digitales.

En termes de part de marché totale, les principaux concurrents de l'Enseigne restent les enseignes de distribution traditionnelles, à savoir d'une part les distributeurs spécialisés (tels que Darty ou HTM Boulanger pour les produits techniques, ou les librairies indépendantes, Micromania ou les Espaces Culturels Leclerc pour les produits éditoriaux) et, d'autre part, les grandes surfaces alimentaires. Toutefois, même si les ventes sur internet restent à ce jour minoritaires en comparaison des ventes en magasin, elles sont en croissance et offrent donc une opportunité aux *pure players* que sont Amazon, Cdiscount, Pixmania ou Rueducommerce d'élargir leurs parts de marché progressivement. En outre, les *pure players* exercent une pression concurrentielle plus forte en misant sur la concurrence par les prix.

Dans chaque sous-section de la présente Section 6.4.1.2, les principaux acteurs sont présentés par ordre décroissant de part de marché, selon les estimations de l'Enseigne.

³⁵ Source : Etude du modèle économique de sites ou services de streaming et de téléchargement direct de contenus illicites, Hadopi, 21 mars 2012.

6.4.1.2.1 Les concurrents internet

L'essor du commerce électronique a donné lieu à l'apparition de nouveaux concurrents spécialistes de l'internet, les *pure players*, misant sur la compétitivité prix et sur un élargissement croissant de leur offre. Ces *pure players* représentent la majorité du marché de la vente en ligne devant les distributeurs *click & mortar*. Les principaux concurrents internet de la Fnac sont les sites internet Amazon, Cdiscount, Pixmania et Rueducommerce.

- Amazon tend à s'imposer comme le premier site marchand de produits culturels, d'électronique grand public ainsi que d'équipements de la maison et de la personne dans le monde. Amazon est le site marchand le plus fréquenté en France³⁶ et a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 889 millions d'euros en France.³⁷ Historiquement, Amazon se concentrait sur le livre (papier et électronique) et représentait 60 % des ventes de livres physiques sur internet en 2010.³⁸ Plus récemment, Kindle, la liseuse électronique proposée par Amazon, représentait une part significative des ventes des liseuses en France en concurrence avec le Kobo by Fnac. A ce jour, Amazon, qui est un acteur international d'envergure, propose une gamme élargie de produits et s'appuie sur une logistique solide.
- Cdiscount, filiale du groupe Casino, est le deuxième site en France en termes de fréquentation.³⁹ Ce e-commerçant propose une large gamme de produits (produits électroménagers, produits techniques, produits éditoriaux, produits alimentaires, vêtements, etc.). Cdiscount a enregistré une hausse de ses ventes au cours des dernières années, avec un chiffre d'affaires passant de 660 millions d'euros en 2007⁴⁰ à environ 1 500 millions d'euros en 2012, soit une hausse de 127 %. La stratégie de Cdiscount est ciblée sur les prix, en proposant aux clients une offre de produits qui ne comprend pas de produits ou services à haute valeur ajoutée ou haut de gamme. Cdiscount a récemment multiplié les points de retraits en s'appuyant sur le réseau des supérettes, hypermarchés et supermarchés du groupe Casino. Cdiscount dispose désormais de 3 000 points de retrait et d'un magasin en centre-ville à Paris. Cette stratégie s'est d'ailleurs accélérée au cours de l'année 2012 avec l'ouverture de 422 points de retrait additionnels.⁴¹
- Pixmania, filiale du groupe Dixons, était à l'origine un distributeur d'appareils photos et de caméras qui s'est orienté vers la vente de produits informatiques et électroniques grand public. A la suite de diversifications successives, le site français propose désormais des produits de mode/beauté, des accessoires automobiles et des produits dédiés à la puériculture. Pixmania fait face à des difficultés financières et a annoncé une perte de 25

³⁶ Source : Mediamétrie/Netratings décembre 2012. En 2012 et en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois.

³⁷ Source : <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201213/cmselect/cmpubacc/716/716we06.htm>, Parlement du Royaume-Uni, Public Accounts Committee

³⁸ Source : Le Figaro

³⁹ Source : Mediamétrie/Netratings décembre 2012. En 2012 et en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois.

⁴⁰ Source : Rapport annuel 2007 Groupe Casino

⁴¹ Source : Etats financiers consolidés 2012 du Groupe Casino

millions d'euros et une baisse des ventes de 10 % pour 2011.⁴² Cette tendance s'est accentuée au premier semestre 2012 avec une perte d'environ 20 millions d'euros⁴³ et une baisse des ventes de 7 % à périmètre constant.⁴⁴ Pixmania, qui avait ouvert 8 magasins en France a décidé de les fermer début 2013 et de se retirer de plusieurs pays.⁴⁵

- Rueducommerce, filiale d'Altarea-Cogedim, est un site internet historiquement spécialisé dans la vente de produits high-tech. Depuis 2007, le site a diversifié son offre dans la vente de produits d'équipement de la maison et de la personne et a ouvert une galerie marchande virtuelle. Dans le cadre de son partenariat avec Altarea-Cogedim, Rueducommerce a annoncé l'intention de mettre en place une stratégie multi-canal en s'implantant dans des centres commerciaux en France. Rueducommerce a comptabilisé des pertes ces dernières années et une baisse de ses ventes de 309 millions d'euros en 2007 à 291 millions d'euros en 2011, soit une baisse de 5,8 %. Néanmoins, le chiffre d'affaires a connu une progression de 10 % à 325 millions d'euros pour l'exercice 2012.⁴⁶

Il est à noter qu'en 2012, 82,4 % des ventes de produits techniques (micro-informatique, photo, son et TV-vidéo) ont été réalisées en magasins contre 17,6 % pour les ventes sur internet.⁴⁷ Même si les ventes sur internet restent à ce jour minoritaires en comparaison des ventes en magasin, elles sont en croissance et offrent donc une opportunité aux *pure players* d'élargir leurs parts de marché progressivement.

6.4.1.2.2 Les distributeurs traditionnels

Les distributeurs traditionnels sont ceux 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 en principe une offre de produits généraliste.

(a) Les distributeurs spécialisés

En France, les principaux distributeurs spécialisés sont les suivants :

- Darty est un des *leaders* de la distribution spécialisée de produits électroménagers et d'électronique grand public en France et bénéficie d'une solide notoriété attachée à la qualité du service après-vente. En 2011, Darty a réalisé 2 921 millions d'euros de chiffre d'affaires dans ses 224 magasins, principalement localisés en centre-ville, et de son site internet. Ce dernier, lancé en 1999, représentait 12 % du total des ventes en 2011. Le Groupe Darty a annoncé une perte de 313,9 millions d'euros pour l'exercice clos fin avril

⁴² Source : Le Figaro

⁴³ Sur la base d'un taux de change £/€ de 1,15

⁴⁴ Source : Rapport Dixons (*Interim Statement*) 2012/2013

⁴⁵ Source : <http://www.lsa-conso.fr/pixmania-ferme-ses-magasins-en-france,139115>

⁴⁶ Chiffre d'affaires au 31 décembre 2012 publié dans les comptes d'Altarea suite à l'acquisition

⁴⁷ Source : GfK

2012⁴⁸ et la fermeture de quatre magasins en Italie.⁴⁹ Darty poursuit par ailleurs ses efforts pour renforcer sa présence multi-canal.

- HTM Boulanger, dont l'activité est concentrée sur les produits techniques, est un multi-spécialiste des loisirs, du multimédia et de l'électroménager. Boulanger compte 132 magasins en France, principalement localisés en périphérie des villes, et dispose également d'un site internet. Boulanger a réalisé 2,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2011⁵⁰, dont environ 1,5 milliards d'euros dans la vente de produits techniques (estimation). Saturn, filiale du groupe allemand Metro spécialisée dans l'électrodomestique, a été acquise en 2010 par HTM Boulanger, qui a mis en place un plan de sauvegarde de l'emploi en 2012.
- Conforama a une vocation plus généraliste, orientée vers l'ameublement et les équipements de maison mais propose également des produits techniques. Ce distributeur compte 203 magasins en France, principalement localisés en périphérie des villes et dispose également d'un site internet. Conforama a réalisé 2,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2011⁵¹, dont 0,9 milliard d'euros dans la vente de produits techniques (estimation).
- Les « espaces culturels Leclerc » sont présents dans 209 magasins Leclerc et ont réalisé environ 880 millions d'euros de chiffres d'affaires sur les produits éditoriaux en 2011. Ces espaces proposent des livres, mais également une offre élargie de musique, films et jeux-vidéos.⁵²
- Cultura, qui appartient au groupe Mulliez, se concentre sur la vente de produits éditoriaux et compte 52 magasins en France (principalement situés en périphérie et dans les villes moyennes). Cultura réalise aussi des ventes en ligne à travers son site internet. Ces espaces proposent des livres (physiques et numériques), des jeux-vidéo, de la musique, des produits liés aux loisirs créatifs, des jouets et des produits de papeterie.

Virgin, qui était un acteur symbolique du marché de la distribution traditionnelle de produits éditoriaux en France à raison de la notoriété de sa marque, s'est déclaré en cessation des paiements en janvier 2013. Depuis quelques années, Virgin connaissait des difficultés financières et avait commencé de réduire sensiblement son réseau de magasins en France. Les distributeurs de petite et moyenne taille spécialisés dans les produits éditoriaux font face à des pressions concurrentielles et à des difficultés similaires. A titre d'exemple, Harmonia Mundi, un réseau spécialisé dans la vente et la production de musique classique et du monde, a annoncé en début 2013 la fermeture de quinze boutiques en France, citant des difficultés liées à la chute du marché du disque et des changements de comportements des consommateurs, tels que le téléchargement et le commerce électronique.⁵³ Par ailleurs, le chiffre d'affaires des librairies indépendantes en France a reculé de 5,4 % entre 2003 et

⁴⁸ Source : Rapport annuel 2012

⁴⁹ Source : La Tribune

⁵⁰ Source : LSA Conso

⁵¹ Source : Site Conforama

⁵² Source : LSA Conso

⁵³ Source : Le Figaro

2010.⁵⁴ En général, ces distributeurs indépendants ne vendent pas en ligne et voient donc leurs ventes cannibalisées par les *pure players* ou les distributeurs multi-canal et omni-canal.

Les distributeurs de petite et moyenne taille spécialisés dans les produits techniques souffrent également en raison de la pression concurrentielle d'internet et de leurs marges structurellement faibles. Par exemple, Surcouf, qui représentait 1,3 % du marché des produits techniques en 2010 a vu ses ventes baisser de 247 millions d'euros en 2007⁵⁵ à 160 millions en 2010⁵⁶, puis a fait l'objet d'une procédure de liquidation judiciaire en octobre 2012.

(b) Les distributeurs généralistes

Outre ces acteurs spécialisés, les acteurs de la grande distribution (principalement les hypermarchés, comme Carrefour, Auchan, Leclerc, Géant Casino ou Cora) proposent également des produits techniques et éditoriaux. La grande distribution est particulièrement active sur le marché des produits techniques, où elle représentait environ 26 % de part de marché en 2012.⁵⁷ Ces enseignes sont présentes sur tout le territoire français. Elles proposent une gamme élargie de produits à prix attractif et d'entrée de gamme en profitant des volumes importants commandés auprès des fournisseurs. Elles distribuent également leurs produits sous des marques de distributeurs. Parmi ces enseignes, certaines ont également développé des « *corners* » spécifiques pour les produits éditoriaux, comme les espaces culturels Leclerc mentionnés ci-dessus. Toutefois, les distributeurs généralistes ont récemment annoncé leur volonté de réduire leurs surfaces de vente dédiées aux produits non-alimentaires. Carrefour a annoncé en juin 2012 que l'enseigne se consacrerait aux produits non-alimentaires saisonniers. De même, Casino a annoncé que les surfaces de vente dédiées à ces produits seraient réduites de 8 % dans les trois prochaines années, puis de 15 % supplémentaires après 2015.⁵⁸

6.4.1.2.3 Les fabricants

Un phénomène de désintermédiation, qui constitue une nouvelle forme de concurrence, est récemment apparu et paraît se renforcer. En effet, certains fabricants tendent à commercialiser directement auprès des consommateurs leurs propres produits sans passer par des distributeurs, soit en déployant un réseau de magasins physiques, soit en s'appuyant sur la vente en ligne en bénéficiant du développement d'internet. L'une des entreprises pionnières dans ce domaine est Dell, qui a fortement encouragé la vente directe de ses produits en ligne. Toutefois, l'exemple le plus emblématique de ce phénomène reste à ce jour Apple, qui multiplie les ouvertures de ses Apple-Stores et Genius Bars en France. Cependant, en France, Apple continue de réaliser une partie significative de ses ventes au travers de distributeurs tels que l'Enseigne, qui se considère comme un distributeur-clef des produits Apple en France. Apple s'appuie en même temps sur la vente en ligne au travers de son site et s'est aussi positionné sur le net *via* sa plateforme de téléchargement « iTunes », qui est devenue un acteur incontournable et qui a contribué au phénomène de dématérialisation des produits éditoriaux. La Fnac a conclu un accord d'affiliation avec Apple en 2012. (Voir la Section 6.5.2.1.2 « L'offre de produits éditoriaux – Musique » du présent prospectus.)

⁵⁴ Source : Xerfi

⁵⁵ Source : Channel Business Partner

⁵⁶ Source : boursier.com

⁵⁷ Source : GfK

⁵⁸ Source : La Tribune

6.4.1.2.4 Les fournisseurs d'accès internet (FAI) et les plateformes digitales

La dématérialisation croissante des produits éditoriaux a donné lieu à l'apparition de nouveaux concurrents sur les marchés de l'Enseigne : les FAI et les plateformes digitales.

On relève en effet une plus grande diffusion de la VOD sur internet ou via les « *box* » des FAI, comme Free, Orange, SFR, Numéricâble ou Bouygues Telecom. Les FAI donnent accès à du contenu fourni par des partenaires (chaînes de télévision notamment et, par exemple, Canal Play ou TF1 Vidéo) et, pour certains, fournissent directement leur propre contenu (par exemple SFR Club Video ou Orange). Free fournit également des services de *gaming*.

De même, certaines plateformes digitales commencent à proposer de la musique, de la VOD ou du *gaming*. Le *gaming* en ligne est proposé par des plateformes digitales telles que Steam, Metaboli, EA Store, Windows Marketplace et Gamersgate. Par ailleurs, certains fabricants de consoles (Sony, Microsoft) développent leur propre offre de *gaming* en ligne au travers de nouvelles plateformes digitales telles que le Playstation Store ou le Xbox Games Store.

6.4.1.3 Le marché de la distribution de produits techniques

Dans la présente section, la catégorie des « produits techniques » recouvre les appareils et accessoires photo, les téléviseurs et appareils vidéo, les appareils et accessoires de son et la micro-informatique.

6.4.1.3.1 Présentation générale du marché de la distribution de produits techniques

(a) L'impact des cycles d'innovation

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

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

Des innovations peuvent perturber le cycle de croissance « équipement-maturité-replacement-multi-équipement » avec de forts effets d'accélération ou de décélération. Par exemple, la généralisation des téléviseurs à écran plat en 2008 a créé un nouveau cycle de croissance sur le marché des téléviseurs et les ménages ont remplacé leurs téléviseurs à tube cathodique par des écrans plats. D'un autre côté, les nouvelles technologies permettant à des dispositifs multitâches de se substituer à ou de cannibaliser des dispositifs existants (par exemple la cannibalisation des lecteurs MP3 par les *smartphones*) peuvent interrompre ou perturber le cycle de croissance équipement-maturité-replacement-multi-équipement en introduisant une porosité entre des catégories historiquement hermétiques. L'importance de ce phénomène est en outre accentuée par la tendance à la convergence qui affecte plusieurs segments du marché (photo et son notamment).

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

(b) L'évolution récente du marché des produits techniques

Entre 2008 et 2011, le marché des produits techniques a diminué en moyenne de 2,1 % par an en raison d'une diminution des prix et malgré une augmentation des volumes.

La tendance déflationniste observée dans la catégorie des produits techniques s'explique par l'essor du commerce électronique et la maturité des cycles d'innovation et d'équipement. En effet, sur cette période, à l'exception notable des tablettes, la catégorie des produits techniques a globalement connu une période d'innovations limitée en termes de nouveaux produits. Le manque d'innovation signifie l'absence de nouveaux cycles « équipement-maturité-rempacement-multi-équipement » qui génèrent de la croissance sur les marchés de l'Enseigne.

Des niveaux de prix plus bas ont initialement soutenu les ventes, alors que les produits devenaient de plus en plus accessibles aux consommateurs. Cependant, depuis 2010-2011, le marché des produits techniques en France est également affecté par la conjoncture économique et par une augmentation de la consommation primaire des ménages en valeur absolue comme en valeur relative par rapport à la consommation secondaire. (Voir la Section 6.4.1.1.1 « Des marchés principalement corrélés au revenu disponible des foyers » du présent prospectus.)

En 2012, le marché des produits techniques en France a diminué de 9,5 % par rapport à 2011 et ressort à environ 10 000 millions d'euros. Pour la même période, les ventes du Groupe n'ont baissé que de 3,2 %⁵⁹ induisant une progression de la part de marché de la Fnac de 12,9 % en 2011 à 13,8 % en 2012. En 2011, la part de marché de l'Enseigne avait déjà progressé de 0,8 % par rapport à 2010. Pour des informations relatives à la notoriété du Groupe sur ses marchés en France, le lecteur est également invité à se reporter à la Section 6.5.1.1 « La présence en France » du présent prospectus.

Sur la période 2012-2015, le marché français des produits techniques pourrait décroître de 2,6 % par an dans un scénario défavorable et croître de 0,4 % par an dans un scénario favorable.

6.4.1.3.2 Le marché de la photo

Le segment de la photo comprend essentiellement les appareils photo compacts, les appareils de type bridge, les appareils photos reflex, les hybrides, les caméscopes et les accessoires et périphériques associés.

Le segment de la photo a évolué à un rythme très soutenu ces dix dernières années. Alors que le secteur est traditionnellement fort en France, la révolution numérique a eu des effets variables dans ce segment. Depuis 2005, ce segment connaît une baisse générale de la taille du marché en volume et une réorientation du mix produit vers des produits haut de gamme tels que les appareils photo reflex et hybrides.

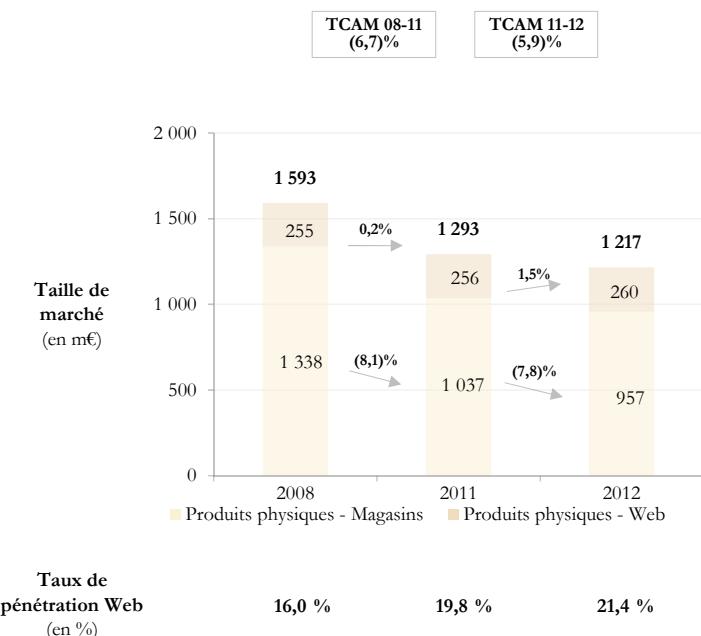
Les ventes d'appareils photos compact et bridge, à l'origine des produits-phares pour les consommateurs, sont passées de 800 millions d'euros en 2005 à 572 millions d'euros en 2010, soit une baisse de 28,5 %. Cette baisse s'est poursuivie depuis 2010, année au cours de laquelle le marché français de la photo est parvenu à maturité avec un taux d'équipement supérieur à 70 %.⁶⁰ Traditionnellement, une phase de remplacement aurait dû débuter peu de temps après, tirant le marché vers le haut. Cependant, la phase consécutive de remplacement n'a pas créé la croissance attendue. En d'autres termes, les consommateurs n'ont pas remplacé leurs anciens appareils par de nouveaux produits. On constate même un déclin du marché des caméscopes (qui a connu une baisse de 28,7 % sur la période 2010-2012) et des appareils compacts et bridges (qui a connu une baisse de 24,7 % sur la période 2010-2012). Cela est dû au fait que la phase de remplacement a été partiellement cannibalisée par les *smartphones*. Depuis 2010, le taux d'équipement en *smartphones* a fortement

⁵⁹ Correspondant au chiffre d'affaires de l'Enseigne réalisé en France sur les segments photo, TV-vidéo, son et micro-informatique, hors téléphonie, ventes BtoB et ventes internet France livrées à l'international, et après retraitement des effets calendaires.

⁶⁰ Source : Observatoire des professions de l'image

progressé (avec un taux d'équipement de 41 % à fin 2012⁶¹), et les utilisateurs substituent leurs *smartphones* aux appareils photo compacts, un phénomène rendu possible (i) par l'augmentation de la capacité de mémoire des *smartphones*, (ii) par l'amélioration du niveau de qualité des photos prises avec ces appareils et (iii) par les avancées technologiques qu'ont connu les *smartphones* qui permettent à présent aux utilisateurs de poster des photos sur les réseaux sociaux plus aisément que les appareils photos compacts. Notons que l'Enseigne est présente sur le marché de la téléphonie au travers de son partenariat avec SFR. (Voir la Section 6.5.2.3.1 «Téléphonie – Partenariat avec SFR » du présent prospectus.).

Dans son ensemble, le volume des ventes sur le marché de la photo a connu une baisse importante passant de 1 593 millions d'euros en 2008 à 1 293 millions d'euros en 2011, soit une baisse annuelle moyenne de 6,7 %. En 2012, le marché de la photo s'est contracté de 5,9 %. Le graphique suivant présente l'évolution du marché de la photo sur la période 2008-2012 (en millions d'euros) :⁶²

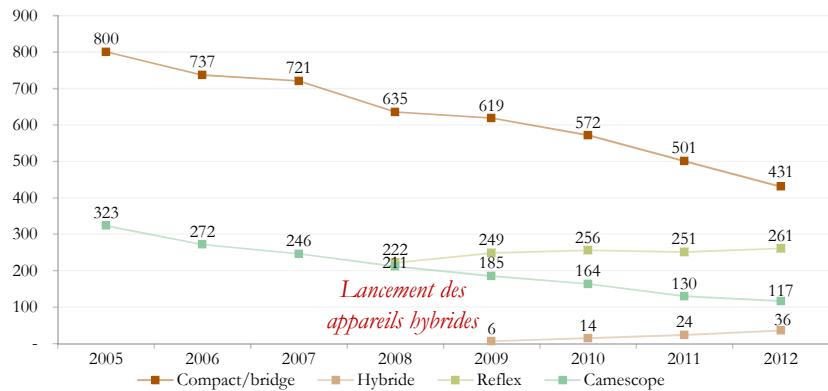


Cependant, si le bas de gamme a connu un déclin et contribué à la contraction du marché, le marché de la photo fait apparaître une réorientation partielle vers des produits plus qualitatifs au prix plus élevé. Les ventes d'appareils photo reflex ont augmenté de 222 millions d'euros en 2008 à 261 millions d'euros en 2012, soit une progression de 17,6 % et les ventes d'appareils photo hybrides ont progressé de 6 millions d'euros en 2009 à 36 millions d'euros en 2012, soit une hausse de 500 %. Ainsi, si le marché des appareils photo compacts est actuellement cannibalisé par les *smartphones*, les volumes de ventes d'articles aux prix plus élevés tels que les appareils reflex numériques et les appareils hybrides ont compensé partiellement les effets de cette cannibalisation. On constate même sur 2012 l'expansion des compacts haut de gamme. En complément, il est à noter que ces appareils plus haut de gamme bénéficient également d'un taux d'attachement d'accessoires plus élevé (objectifs, trépieds, sacoches, cartes-mémoires, etc.). Au regard du positionnement de l'Enseigne sur ce marché, ces évolutions se font plutôt à son bénéfice.

⁶¹ Source : Journal du Net

⁶² Après retraitement des effets calendaires. Le taux de pénétration internet correspond à la part de marché du canal internet.

Le graphique suivant présente l'évolution des produits-maîtres du marché de la photo (compact/bridge, hybride, reflex et caméscope) sur la période 2005-2012 (en millions d'euros) :



A l'avenir, les ventes d'articles haut de gamme devraient demeurer fortes et il est probable que les distributeurs feront évoluer leur mix-produits pour mettre l'accent essentiellement sur ces articles à forte valeur ajoutée. Le Groupe estime être bien positionné pour tirer avantage de la réorientation du marché de la photo, dans la mesure où 50,5 % de son chiffre d'affaires sur le segment des appareils photo est représenté par des articles haut de gamme en 2012. L'Enseigne reste aujourd'hui le premier acteur des marchés de la photo en France⁶³ et entend continuer à bénéficier de sa réputation bien établie sur ce marché. Selon une enquête réalisée auprès des acheteurs et des acheteurs potentiels de matériel photo en 2012, la Fnac reste l'enseigne la plus présente à l'esprit des consommateurs pour l'achat de matériel photo, devant des concurrents comme Amazon ou Darty.⁶⁴

6.4.1.3.3 Le marché de la TV-vidéo

Le segment de la TV-vidéo comprend essentiellement les téléviseurs LCD, les téléviseurs plasma, les lecteurs de DVD, les lecteurs Blue-Ray et autres accessoires *home cinema*.

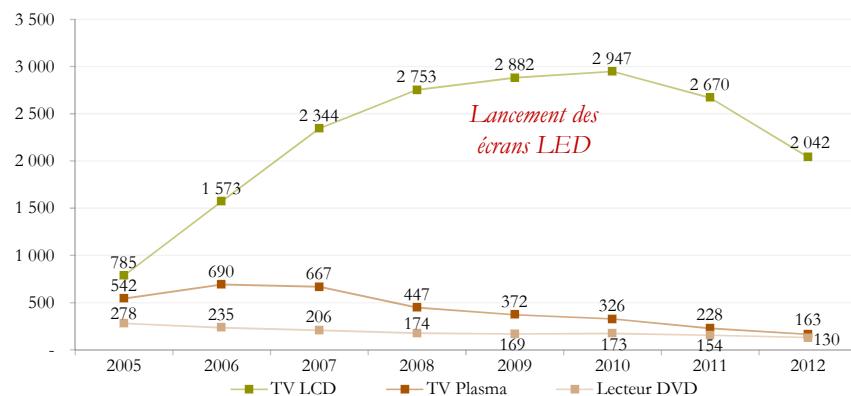
Ce segment a connu une forte croissance jusqu'en 2010. Cette croissance a eu pour moteurs essentiels (i) le cycle d'équipement des ménages en téléviseurs à écran plat, (ii) le passage de la télévision analogique à la télévision numérique, qui a généré un nouveau cycle d'équipement, et (iii) une demande accrue pour des équipements de ce type du fait de la coupe du monde de football en 2010. En outre, le prix unitaire des téléviseurs a baissé de façon constante, avec pour résultat une plus grande accessibilité et une hausse de la demande. Les ventes de téléviseurs LCD ont été le principal moteur de cette croissance avec des ventes en progression de 785 millions d'euros en 2005 à 2 947 millions d'euros en 2010, soit une hausse de 275,4 %. Sur cette même période, les téléviseurs plasma ont connu une baisse de 39,8 % en raison de l'équipement des ménages en téléviseurs LCD et les lecteurs de DVD ont connu une baisse de 37,8 % en raison de la dématérialisation des supports vidéo.

Comme on peut l'observer dans le graphique ci-dessous, le pic des ventes de téléviseurs se situe entre 2009 et 2011 et est lié à la phase de remplacement des téléviseurs analogiques (achevée fin 2011), au lancement des écrans LED et à la progression des taux d'équipement en écrans plats en général.

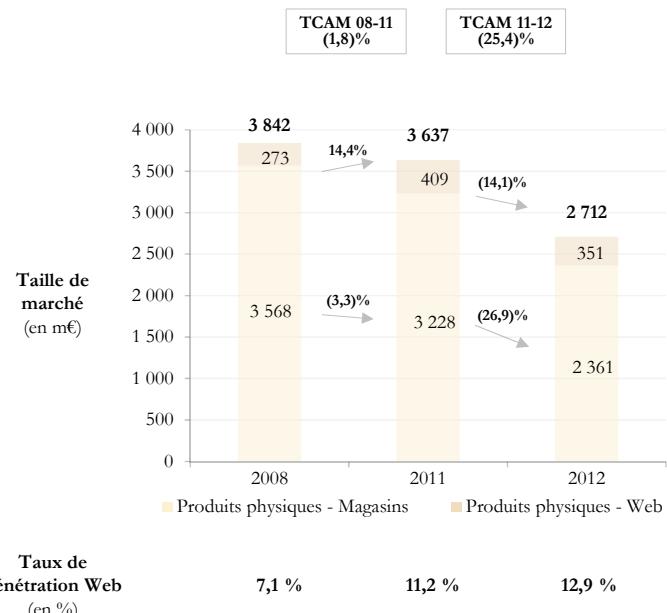
⁶³ Source : Société, sur la base de données GfK

⁶⁴ Source : Harris Interactive

Le graphique suivant présente l'évolution des produits-maîtres du marché de la TV-vidéo (téléviseurs LCD, téléviseurs plasma et lecteurs de DVD) sur la période 2005-2012 (en millions d'euros) :



Le marché de la TV-vidéo représentait 3 842 millions d'euros en 2008 et s'est établi à 3 637 millions d'euros en 2011, soit une baisse moyenne de 1,8 % par an. En 2012, le marché représentait 2 712 millions d'euros, soit une baisse de 25,4 % par rapport à 2011. Le graphique suivant présente l'évolution du marché de la TV-vidéo sur la période 2008-2012 (en millions d'euros) :⁶⁵



Outre les facteurs évoqués ci-dessus, depuis 2011, ce segment décline en raison (i) de la fin du cycle d'équipement des ménages français en téléviseurs (taux d'équipement de 92 % en 2012)⁶⁶, (ii) d'un mouvement de baisse des prix et (iii) d'une situation économique difficile, qui a pour effet de mettre sous pression les ressources des ménages disponibles pour l'achat de produits techniques chers comme les téléviseurs.

⁶⁵ Après retraitement des effets calendaires. Le taux de pénétration internet correspond à la part de marché du canal internet.

⁶⁶ Source : Samsung

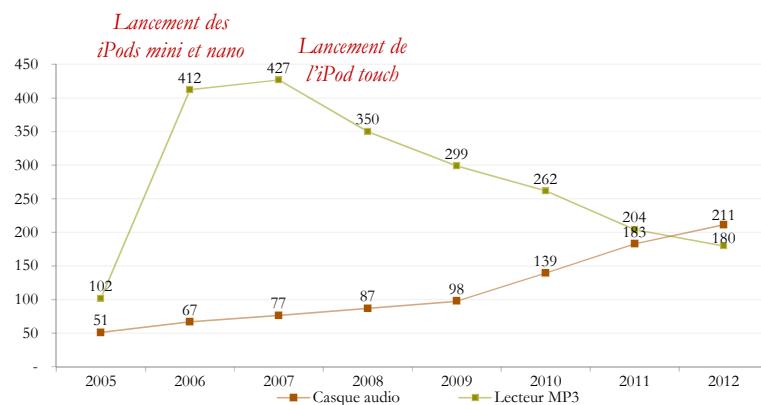
En raison de sa part de marché minoritaire, le Groupe a été moins exposé que d'autres acteurs au déclin du marché de la TV-vidéo depuis 2011. Toutefois, dans les années à venir, de nouvelles innovations, telles que le développement des téléviseurs connectés, le lancement d'une Apple TV ou le développement des composants OLED ou de l'Ultra Haute Définition (UD), pourraient générer une nouvelle phase d'équipement et constituer une opportunité pour l'Enseigne.

6.4.1.3.4 Le marché du son

Le segment du son comprend essentiellement les lecteurs MP3, les casques audio, les stations d'accueil et les accessoires associés.

Le marché du son est un marché marqué par la croissance récente des casques audio et des *dock-stations* (stations d'accueil). Toutefois, depuis 2008, il n'y a pas eu d'innovation technologique majeure sur ce marché et si le marché du son aurait dû entrer dans une phase de remplacement des différentes versions des lecteurs MP3, la progression attendue du volume des ventes de lecteurs de MP3 a été partiellement cannibalisée par les *smartphones*. Depuis 2010, le taux d'équipement en *smartphones* a fortement progressé (avec un taux d'équipement de 41 % à fin 2012⁶⁷) et comme les *smartphones* disposent de capacités musicales accrues et de solutions embarquées (capacité de mémoire supérieure, application musicales, facilité d'utilisation, etc.), les utilisateurs substituent de façon croissante leurs *smartphones* aux lecteurs MP3.

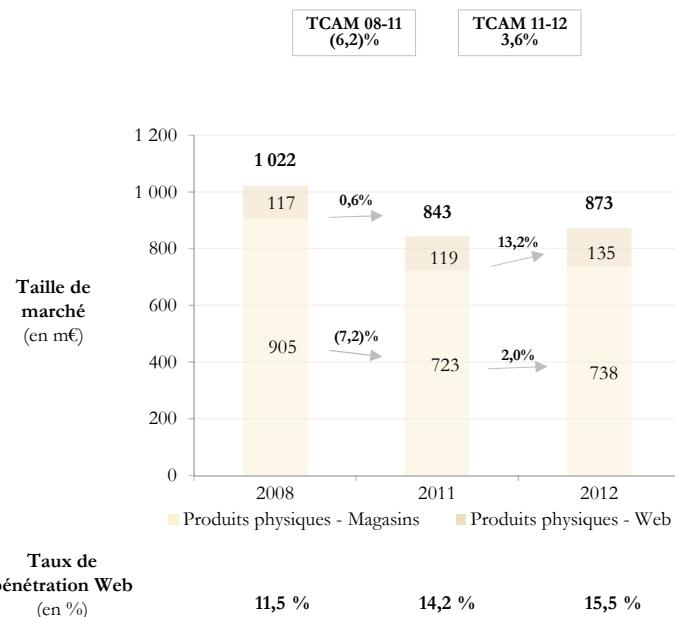
Le graphique suivant présente l'évolution des produits-maîtres du marché du son (casques audio et lecteurs MP3) sur la période 2005-2012 (en millions d'euros) :



On constate que les prix sur le marché du son ont légèrement baissé depuis 2008. Cette baisse de prix explique une réduction de la taille du marché (de 1 022 millions d'euros en 2008 à 843 millions d'euros en 2011, soit une baisse moyenne de 6,2 % par an) comme le montre le graphique suivant et il est probable qu'elle soit une réponse au ralentissement de la demande des consommateurs du fait d'un taux d'équipement en lecteurs MP3 parvenu à maturité à la suite des différents lancements d'iPods pendant la période de 2005 à 2007.

⁶⁷ Source : Journal du Net

Le graphique suivant présente l'évolution du marché du son sur la période 2008-2012 (en millions d'euros) :⁶⁸



Si la demande de lecteurs MP3 a baissé et entraîné un déclin du marché du son en général, les *dock-stations* (stations d'accueil) et casques ont continué de croître à un rythme important. Dans le cas des stations d'accueil, cette croissance est due à la poursuite de l'équipement des ménages en stations d'accueil pour lecteurs MP3 et au développement des *docks* nomades. Quant au marché du casque audio, il a connu une forte croissance et est devenu hyper-compétitif grâce à une forte appétence des clients pour des produits *design* et mode aux prix unitaires élevés et/ou à haute valeur ajoutée. Sur le marché des casques, on constate d'une manière générale une tendance au multi-équipement ainsi qu'à un élargissement et à une fragmentation du champ concurrentiel ; les casques se vendent à ce jour non seulement chez les distributeurs de produits techniques, mais aussi dans les rayons de mode et *lifestyle* de nombreux distributeurs. D'autres accessoires hifi pourraient connaître à l'avenir une légère croissance car ils sont complémentaires aux *docks* et aux casques. Enfin, le lancement de nouvelles versions de produits est susceptible de créer des mini-cycles de remplacement sur le marché du son.

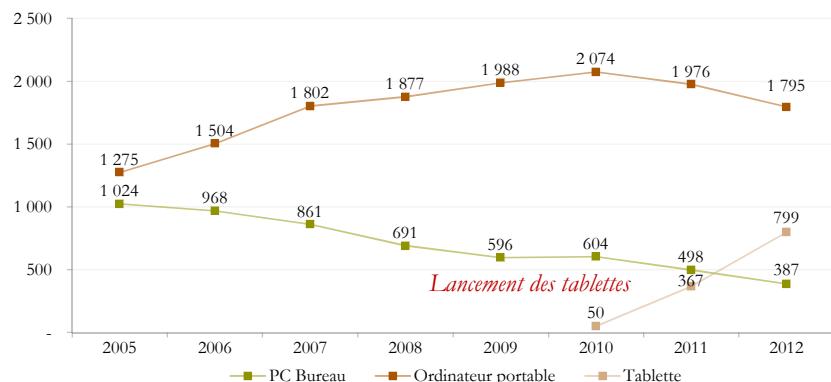
Sur la période récente, la performance du Groupe dans ce segment est restée forte en comparaison des évolutions du marché et l'Enseigne s'efforce de maintenir sa position de premier plan sur les casques et les *docks*, qui sont les principaux vecteurs de croissance.

6.4.1.3.5 Le marché de la micro-informatique

Le segment de la micro-informatique comprend essentiellement les ordinateurs de bureau, les ordinateurs portables et les *netbooks*, les tablettes, les tablettes PC, les produits bureautiques et les accessoires associés.

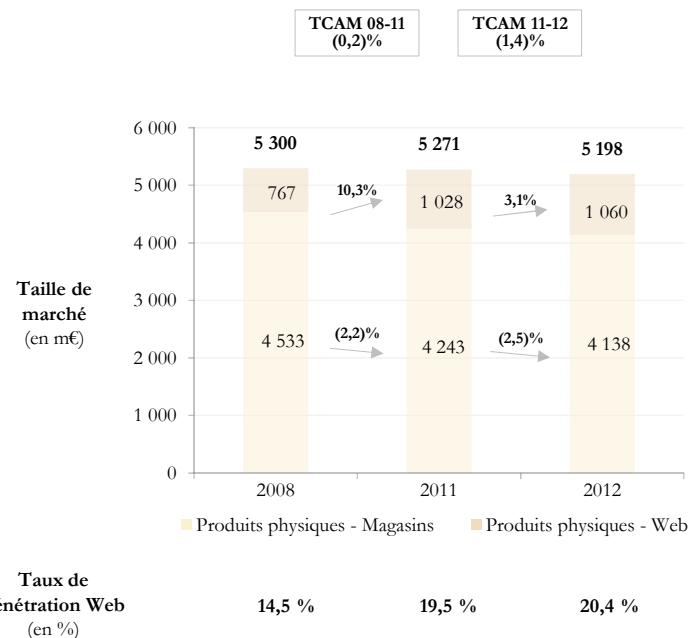
⁶⁸ Après retraitement des effets calendaires. Le taux de pénétration internet correspond à la part de marché du canal internet.

Depuis 2010, la micro-informatique a connu une innovation limitée entraînant peu de lancements de nouveaux produits, à l'exception notable du lancement des tablettes en 2010. Le graphique suivant présente l'évolution des produits-maîtres du marché de la micro-informatique (ordinateurs de bureau, ordinateurs portables et tablettes) sur la période 2005-2012 (en millions d'euros) :



On assiste à une forte croissance du taux d'équipement en tablettes depuis leur lancement avec une progression des ventes sur le marché de 50 millions d'euros en 2010 à 799 millions d'euros en 2012. Le lancement des tablettes, tout en créant de la croissance sur le marché, a également contribué au déclin des ventes d'ordinateurs de bureau, les consommateurs remplaçant de façon croissante ces produits par des ordinateurs portables ou des tablettes. L'usage des tablettes ne devrait pas se substituer intégralement à celui des ordinateurs portables, dans la mesure où les tablettes tendent à servir de portail vers les médias de loisirs et sociaux tandis que les ordinateurs portables sont essentiellement utilisés pour produire du contenu, écrire des e-mails et accomplir des tâches bureautiques ou créatives. On constate donc un phénomène de multi-équipement, les consommateurs s'équipant en même temps en ordinateurs portables et en tablettes. En conséquence, le marché des ordinateurs portables a connu une croissance modeste au cours des dernières années et amorce une phase de légère décroissance depuis 2011.

Le graphique suivant présente l'évolution du marché de la micro-informatique sur la période 2008-2012 (en millions d'euros) :⁶⁹



Malgré la situation économique dégradée et en raison principalement du développement des tablettes, le marché de la micro-informatique monter une bonne résistance à la conjoncture économique au cours des dernières années. Il représentait 5 300 millions d'euros en 2008 et est passé à 5 271 millions d'euros en 2011 (soit une décroissance moyenne de 0,2 % par an), puis à 5 198 millions d'euros en 2012 (soit une baisse de 1,4 %).

Sur la période 2008-2012, le Groupe a maintenu sa position de premier acteur du marché français de la micro-informatique.⁷⁰ Les performances du Groupe ont largement dépassé celles du marché, dans la mesure où ses ventes ont augmenté en 2012, alors que le marché de la micro-informatique a enregistré une baisse de 1,4 %. Il en a résulté une augmentation de la part de marché du Groupe en 2012.

6.4.1.4 Le marché de la distribution de produits éditoriaux

Dans la présente section, les « produits éditoriaux » recouvrent la musique, la vidéo, le livre et le *gaming*.

6.4.1.4.1 Présentation générale du marché de la distribution de produits éditoriaux

D'une manière générale, chaque segment des produits éditoriaux dépend du rythme des sorties annuelles (nouveaux albums, films, romans, jeux-vidéos, etc.), qui contribuent à renouveler l'offre disponible et stimulent les ventes. Ainsi, le niveau des ventes sur chaque marché de produit éditorial est fonction de son actualité.

Comme on l'a exposé ci-dessus, les marchés des produits éditoriaux ont été affectés par la révolution internet qui s'est accompagnée d'un phénomène de dématérialisation. Ce phénomène a entraîné une

⁶⁹ Après retraitement des effets calendaires. Le taux de pénétration internet correspond à la part de marché du canal internet.

⁷⁰ Source : Société, sur la base de données GfK

mutation profonde et durable qui a bouleversé le marché des produits éditoriaux et a eu comme résultat un déclin de valeur des produits physiques sans transfert de valeur vers les produits numériques et un phénomène de déflation (variable selon les segments – voir la Section 6.4.1.1.2 (c) « Des marchés marqués par la révolution internet – La dématérialisation des produits éditoriaux »). On observe ainsi une décroissance moyenne du marché des produits éditoriaux (hors produits digitaux) de 4,9 % par an entre 2008 et 2011.

A compter de 2011, la crise des dettes souveraines ainsi que la récession au sein de la zone euro sont venues s'ajouter à cette situation. La conjoncture économique a eu pour effet de renforcer la pression pesant sur les ressources des ménages disponibles pour la consommation des produits éditoriaux, incitant les ménages à arbitrer encore davantage entre leurs dépenses de consommation. En conséquence, en 2012, le marché des produits éditoriaux (hors produits digitaux) a enregistré un recul global de 8,1 % par rapport à 2011 et ressort à environ 6 345 millions d'euros. Cependant, au cours de cette période, les ventes du Groupe ont baissé de 5,7 %⁷¹ induisant une progression de la part de marché de la Fnac sur les produits éditoriaux (hors produits digitaux) de 16,4 % en 2011 à 16,9 % en 2012. En 2011, la part de marché de l'Enseigne était stable par rapport à 2010.

Sur la période 2012-2015, le marché français des produits éditoriaux (hors produits digitaux) pourrait connaître une décroissance comprise entre 4,0 % et 7,0 % par an.

6.4.1.4.2 Le marché de la musique

Le segment de la musique a été bouleversé par l'apparition du numérique. Les ventes de musique sur support physique (à savoir principalement les CD) sont en baisse constante depuis 2002 et la valorisation de ce bien culturel se réduit fortement. Globalement, la baisse du marché de l'audio observée au cours des dernières années peut être expliquée par différents facteurs :

- les coûts de production et de distribution en ligne moins importants que ceux observés sur le marché physique,
- la croissance des offres *multi-buy* sur le marché des produits audio physiques,
- la dématérialisation qui a produit une segmentation des modes de consommation, donnant aux consommateurs la possibilité d'acheter des titres à l'unité, ce qui a créé une pression déflationniste, et
- le niveau structurel élevé du piratage, qui a pour conséquence une réduction de la taille du marché audio global.

Au total, le marché de la musique physique a été divisé par deux en cinq ans, sur la période 2006-2011. En 2012, les ventes physiques de CD ont chuté de 11,9 % en France alors que les ventes numériques ont progressé de 13 %.⁷² L'Enseigne prévoit que le CD sera devenu un produit obsolète à l'horizon 2020.

Les ventes de musique numérique représentent désormais près de 25,6 %⁷³ du marché en valeur en France en 2012 (contre environ 12,9 % en 2009⁷⁴). Parallèlement au développement du

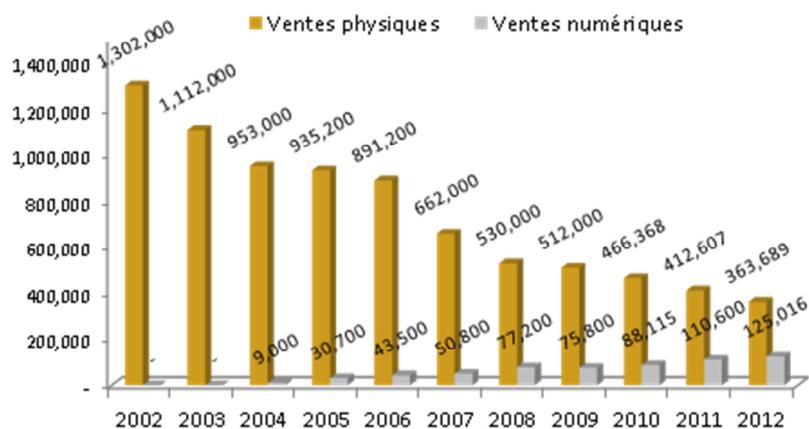
⁷¹ Correspondant au chiffre d'affaires de l'Enseigne réalisé en France sur les segments audio, vidéo, livres et *gaming*, hors papeterie, ventes BtoB et ventes internet France livrées à l'international, et après retraitement des effets calendaires.

⁷² Source : Syndicat National de l'édition Phonographique

⁷³ Source : Syndicat National de l'édition Phonographique

téléchargement, de nouveaux intervenants, tels que Deezer ou Spotify, proposent une offre de musique dématérialisée en « *streaming* », qui consiste à lire un fichier audio sans avoir à le télécharger au préalable. Ces intervenants offrent deux options à leurs adhérents : (i) un abonnement gratuit, dans le cadre d'une utilisation à niveau de service et confort réduit, ou (ii) un abonnement payant, sans publicité. Si le *streaming* est en croissance et a généré 52,5 millions d'euros de revenus en France en 2012, les abonnements payants au *streaming* tendent à prendre une place prépondérante du revenu du *streaming* avec 35 millions d'euros de revenus en France en 2012.⁷⁵

L'évolution des ventes de musique enregistrée (en milliers d'euros)⁷⁶



En 2012, l'Enseigne est demeurée le premier disquaire de France⁷⁷ avec environ 200 000 références disponibles en catalogue et environ 14 millions de CD vendus. Toutefois, il est à noter que l'Enseigne a prévu de réduire l'espace de ses magasins dédiés à la musique physique au profit d'autres produits, tout en maintenant son offre complète de musique sur son site internet.

En ce qui concerne la vente de musique numérique, l'Enseigne a fait le choix de s'associer à iTunes en redirigeant ses internautes vers le site iTunes dans le cadre d'un programme d'affiliation conclu en 2012 avec Apple.

⁷⁴ Source : Syndicat National de l'Édition Phonographique

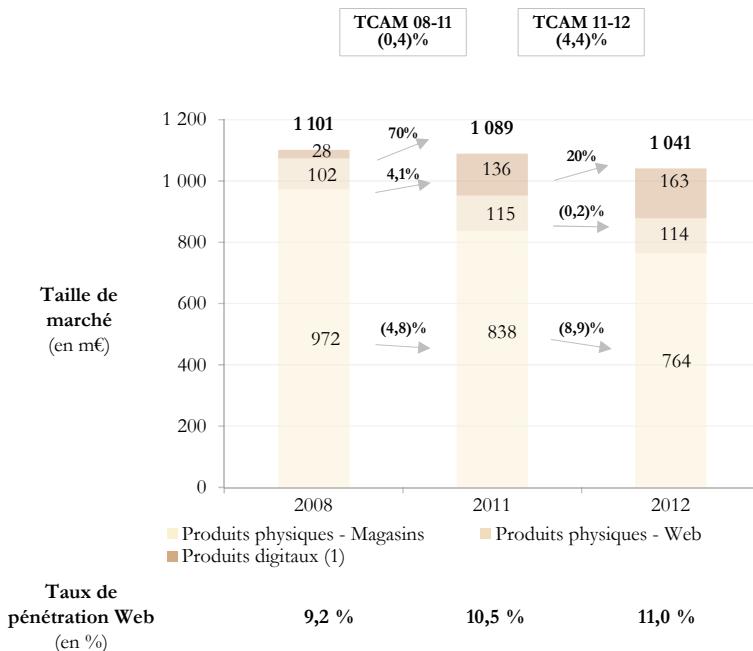
⁷⁵ Source : Syndicat National de l'Édition Phonographique

⁷⁶ Source : Syndicat National de l'Édition Phonographique. Ce tableau présente les ventes des éditeurs et non les ventes de détail. Le marché est calculé sur la base de l'échantillon statistique suivant: Abeille, Believe, EMI, Harmonia Mundi, Naïve, Sony, Universal et Warner.

⁷⁷ Source : Société, sur la base de données GfK

6.4.1.4.3 Le marché de la vidéo

Tout comme le marché de la musique, le marché de la vidéo connaît une mutation profonde liée au développement d'internet et au phénomène de dématérialisation. Le graphique suivant présente l'évolution du marché de la vidéo sur la période 2008-2012 (en millions d'euros) :⁷⁸



Le marché de la vidéo se caractérise par un net recul des supports physiques (DVD et Blu-Ray) au profit des ventes de produits numériques. En 2012, le marché des produits physiques est en baisse de 8,9 % par rapport à 2011 pour les ventes en magasins et de 0,2 % pour les ventes sur internet. Le recul des ventes est accentué par un phénomène de déflation des produits physiques, en partie dû au développement des coffrets et offres incluant plusieurs DVD. Cependant, bien que le DVD soit en forte régression, l'Enseigne observe une croissance de ses ventes de Blu-Ray. En effet, le Blu-Ray offre un format nouveau et on constate non seulement une consommation des nouveautés en Blu-Ray, mais également un certain niveau de remplacement des catalogues DVD des consommateurs par des Blu-Ray.

Sur la période 2008-2012, le recul des ventes de produits physiques est compensé en partie par le développement des produits numériques. En 2012, les ventes de vidéos numériques représentaient environ 15,7 % du marché en valeur en France (contre 2,5 % en 2008). Les ventes de vidéos numériques se développent notamment grâce à la VOD (ou S-VOD, c'est-à-dire la VOD en abonnement), dont l'apparition a marqué l'arrivée d'une nouvelle forme de concurrence sur ce marché. Le service de VOD, qui n'est pas proposé par l'Enseigne, est distribué essentiellement *via* les « box » fournies par les FAI. La VOD connaît une forte croissance en France.

En 2012, on observe une contraction du marché de la vidéo dans son ensemble. Outre le phénomène de déflation déjà évoqué, cette baisse peut être expliquée par la concurrence d'autres pratiques culturelles, telles que la télévision numérique terrestre (TNT) avec notamment le passage de sept à dix-huit chaînes gratuites, ou le développement des bouquets satellite et du câble. Par ailleurs, la généralisation du piratage affecte de manière croissante le marché de la vidéo. Toutefois, le marché de

⁷⁸ Après retraitement des effets calendaires et vidéos pour adultes exclues. Le taux de pénétration internet correspond à la part de marché du canal internet.

la vidéo en France est, par nature, plus protégé que le marché audio pour faire face à une perte de valeur résultant de la dématérialisation, en raison du système réglementant les sorties de produits vidéos, qui permet notamment l'animation du fond de catalogue des enseignes. Contrairement au marché de la musique, le marché de la vidéo est contraint par la réglementation de la chronologie des médias, qui organise la disponibilité des différents supports dans le temps. Les supports physiques et les services de VOD à l'acte bénéficient de ce régime (sauf s'agissant de la VOD payante à l'acte locative, lorsqu'un service de télévision bénéficie par voie contractuelle d'une exploitation exclusive au sein de sa fenêtre d'exploitation), puisqu'ils peuvent en général faire l'objet d'une exploitation à l'expiration d'un délai de quatre mois suivant la sortie en salles d'un film, tandis que les autres supports, tels que la S-VOD et la VOD gratuite, ou les services de télévision payants de cinéma sont contraints à des délais plus longs (de 10 mois à quatre ans). Les supports physiques et les services de VOD à l'acte sont donc en partie protégés par ce système. (Voir la Section 6.7.8 « Encadrement juridique de la chronologie des médias » du présent prospectus.)

Malgré le développement des produits numériques, l'Enseigne demeure le premier acteur du marché de la vidéo en France⁷⁹ avec 18 millions de DVD et Blu-Ray vendus en 2012.

6.4.1.4.4 Le marché du livre

En comparaison avec le phénomène de dématérialisation accélérée observé sur les marchés de la musique ou de la vidéo, le support physique continue de demeurer très largement majoritaire sur le marché du livre en France.

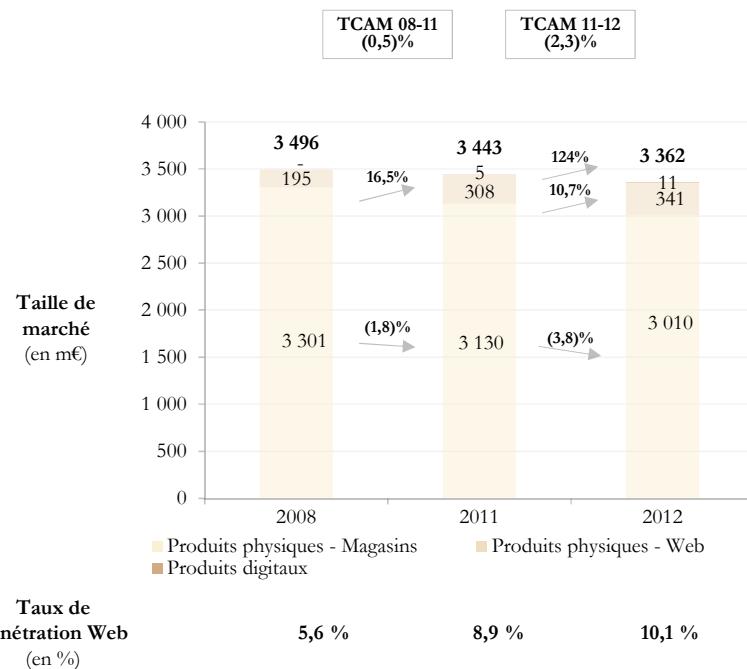
Le livre numérique représentait 0,3 % du marché total du livre en France en 2012, soit une proportion très faible par rapport au marché américain, où le livre numérique représentait environ 15 % du marché du livre en 2012.⁸⁰ Cette numérisation lente s'explique notamment par les protections réglementaires en vigueur en France. Cette réglementation a pour effet de fixer le prix du livre, interdisant les rabais de plus de 5 % du prix déterminé par l'éditeur. La réglementation oblige également les éditeurs de livres numériques à fixer un prix unique de vente au public qui s'impose à tous les vendeurs s'adressant aux acheteurs situés en France. (Voir la Section 6.7.3 « Réglementation du prix du livre » du présent prospectus.) Cette réglementation tend à réduire les avantages liés au livre numérique (au regard de la différence de prix avec le livre physique) et ralentit sa progression. Si le marché français demeure plus fidèle aux livres physiques que le marché américain, la pénétration du livre numérique sur le marché français affiche une croissance régulière. Cette croissance devrait être stimulée par la baisse du prix des liseuses électroniques et l'équipement croissant en tablettes. En effet, même si les liseuses restent l'appareil le plus adapté au confort de lecture des livres, les consommateurs lisent également des livres numériques sur tablettes, faisant ainsi augmenter la demande pour les formats numériques, notamment les produits au contenu enrichi (livres interactifs).

En ce qui concerne le marché des livres physiques sur la période la plus récente, il est principalement marqué par la progression des ventes en ligne. La part des ventes en ligne pour le marché du livre physique représentait 5,6 % du marché en 2008 (en valeur) et 10,1 % en 2012.

⁷⁹ Source : Société, sur la base de données GfK

⁸⁰ Source : Evaluation Société sur la base de données PwC et Bowker.

Le graphique ci-dessous présente l'évolution du marché du livre sur la période 2008-2012 (en millions d'euros).⁸¹



Si les niveaux de consommation sur le marché du livre dans son ensemble se maintiennent sur la période 2008-2012 comme l'indique le graphique ci-dessus, la baisse observable en 2012 reflète les effets de la conjoncture économique et la situation particulière des distributeurs de livres qui, conformément à la réglementation applicable, ne peuvent réduire les prix au-delà de 5 % du prix fixé par l'éditeur afin de stimuler les ventes. De manière plus secondaire, le prix moyen inférieur des livres numériques (inférieurs de 20 % à 30 % en moyenne à ceux de leurs homologues physiques) et l'apparition du piratage (qui semble rester un phénomène marginal à ce jour) pèsent également à la baisse sur le marché du livre.

Le Groupe se considère être bien positionné sur le marché du livre. Sur le marché du livre physique, l'Enseigne connaît une notoriété forte et ancienne auprès de ses clients. Sur le marché du livre numérique, le Groupe s'est positionné tôt avec le lancement de sa liseuse Kobo by Fnac fin 2011, qui fait de l'Enseigne un des *leaders* du marché des liseuses et du livre numérique. L'amélioration dans la facilité d'usage et l'ergonomie des liseuses au cours des dernières années a stimulé la diffusion de ces produits auprès des consommateurs. Les ventes de liseuses ont connu une croissance spectaculaire, passant d'environ 27 000 unités en 2010 à 300 000 en 2012,⁸² et les ventes devraient demeurer soutenues car les prix des liseuses continuent de diminuer.

L'Enseigne est le premier libraire en France⁸³ avec plus de 380 000 références disponibles en catalogue et 48 millions de livres vendus en 2012. En 2012, les performances du Groupe sur le marché du livre étaient en ligne avec les évolutions du marché, reflétant la stabilité des positions du Groupe.

⁸¹ Après retraitement des effets calendaires et sur la base d'une estimation de la taille du marché du livre numérique. Le taux de pénétration internet correspond à la part de marché du canal internet.

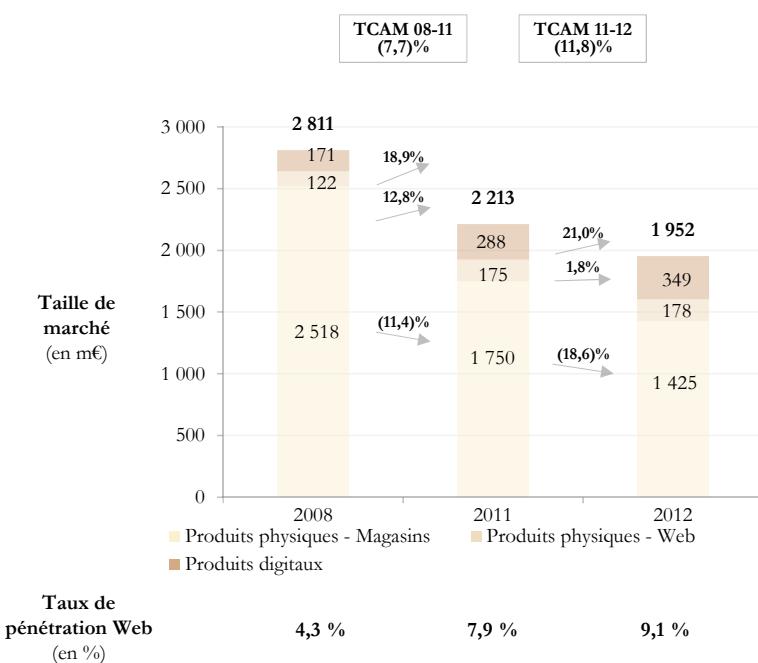
⁸² Source : GfK

⁸³ Source : Société, sur la base de données GfK

6.4.1.4.5 Le marché du *gaming*

Le marché du *gaming* (jeux-vidéos et consoles portables et de salon) est fortement corrélé aux sorties de nouvelles consoles, d'une part, et aux sorties de nouveaux jeux-vidéos, d'autre part, les deux ayant le potentiel de stimuler le marché. En effet, on observe généralement après le lancement d'une nouvelle console non seulement une croissance des ventes de cette dernière, mais également une croissance des jeux-vidéos compatibles avec cette nouvelle console. De même, le succès d'un nouveau jeu-vidéo ou d'une nouvelle version d'un jeu-vidéo peut générer une phase de croissance du marché de *gaming*. Bien que les périodes de croissance associées à la sortie d'une nouvelle console soient généralement plus longues que celles qui sont associées à la sortie d'un nouveau jeu-vidéo, les deux phénomènes ont le potentiel de soutenir le marché.

Le marché du *gaming* se trouve actuellement dans un bas de cycle d'innovation matérialisé par la fin de cycle de vie des deux principales consoles de salon (Sony Playstation 3 et Microsoft Xbox 360). A l'exception de la Nintendo Wii U, qui est sortie fin 2012, le marché *gaming* a connu un nombre faible de lancements de nouvelles consoles sur la période récente. Ce marché est en baisse depuis 2008 ainsi que le montre le graphique suivant (en millions d'euros) :⁸⁴



Sur ce graphique, on observe une baisse en valeur total du marché *gaming*, qui est passé de 2 811 millions d'euros en 2008 à 1 952 millions d'euros en 2012 (soit une baisse de 30,6 %).

Le marché du *gaming* (notamment le segment des jeux pour PC) a été impacté par la révolution internet et le phénomène de dématérialisation qui s'en est suivi. Les jeux dématérialisés sont en pleine expansion et ils devraient continuer de connaître une forte augmentation en valeur totale. En particulier, le succès des tablettes et des *smartphones* facilite l'accessibilité des plateformes sur lesquelles les consommateurs peuvent jouer à des jeux-vidéos numériques et stimule la progression de ce marché. De même, le développement d'internet a entraîné un élargissement du champ concurrentiel et l'apparition des nouveaux concurrents. Le *gaming* en ligne est proposé par des plateformes digitales

⁸⁴ Après retraitement des effets calendaires. Le taux de pénétration internet correspond à la part de marché du canal internet.

(Steam, Metaboli, EA Store, Windows Marketplace et Gamersgate) ainsi que par certains fabricants de consoles (Sony avec son Playstation Store, Microsoft avec son Xbox Games Store).

Seuls les jeux-vidéos physiques de haute qualité et à forte valeur, qui nécessitent des volumes de stockage importants et des composants puissants, résistent au phénomène de numérisation à l'œuvre sur le marché du *gaming*. Cependant, le développement conjoint du marché du *gaming* numérique et du marché de l'occasion induit un effet de déflation sur le marché du *gaming* (notamment pour les prix des jeux-vidéos pour PC et tablettes vendus en ligne). En effet, un marché de l'occasion s'est développé ces dernières années pour les jeux-vidéos physiques. Ce marché représentait en 2012 environ 40 % du marché global du *gaming*.⁸⁵

La sortie de nouvelles générations de consoles est prévue prochainement (fin 2013-début 2014) et elle devrait susciter un nouveau cycle d'équipement. Il est donc anticipé que le marché du *gaming* devrait rebondir légèrement.

L'Enseigne estime être le *leader* du marché du *gaming* en France avec 3,9 millions de produits vendus en 2012. Depuis trois ans, la Fnac tend à renforcer sa part de marché grâce au lancement d'une offre de reprise de jeux-vidéos d'occasion (ensuite revendus en magasins) couplée à un programme d'adhésion dédié au *gaming* (*Fnac Gaming*) réunissant 1,2 million d'adhérents à fin 2012.

6.4.1.5 Les marchés des nouveaux produits distribués par l'Enseigne

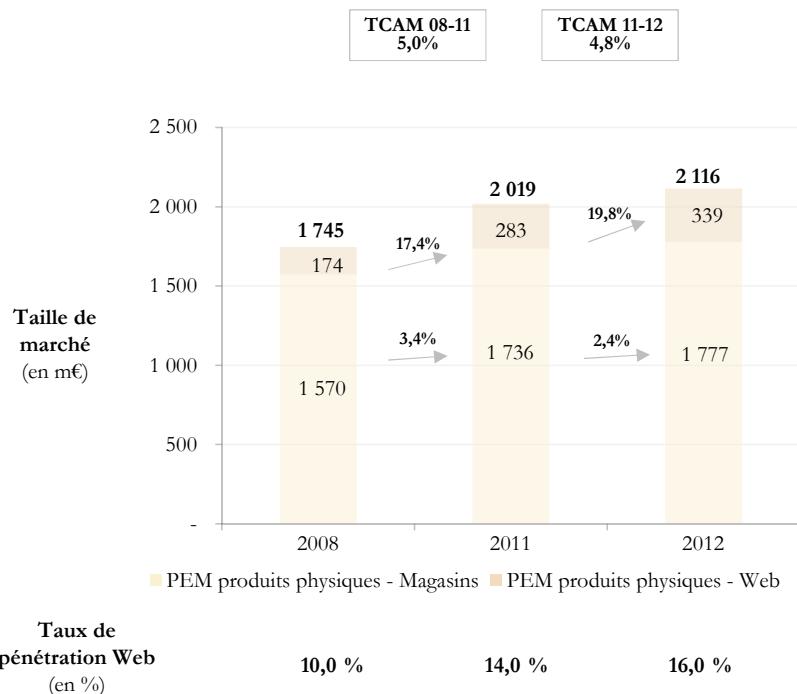
6.4.1.5.1 Le marché du petit électroménager

Le marché du petit électroménager concerne essentiellement les produits se rapportant aux domaines suivants : préparation culinaire, cuisson électrique, entretien de la maison, soin de la personne et soin du linge. Pour ce qui concerne l'Enseigne, il est complété par le marché des ustensiles culinaires.

Ce marché a connu une croissance régulière ces dernières années. La croissance moyenne de ce marché au cours de la période de 2008 à 2011 a été de 5,0 % par an. En 2012, le marché a connu une croissance de 4,8 % et a atteint environ 2,1 milliards d'euros. Le graphique ci-dessous présente l'évolution du marché du petit électroménager sur la période 2008-2012 (en millions d'euros).⁸⁶

⁸⁵ Source : Evaluation Société.

⁸⁶ Le taux de pénétration internet correspond à la part de marché du canal internet.



La croissance récente du marché a principalement pour origine un redémarrage du cycle d'innovation sur certains segments de produits (robots-aspirateurs, machines expresso à capsules, machines à bière, machines à soda, et appareils d'hygiène dentaire par exemple) et une polarisation plus forte des niveaux de gamme avec l'émergence d'un segment haut de gamme et *design* significatif qui correspond au profil des clients de l'Enseigne.

Alors que la concurrence entre distributeurs s'intensifie, la pénétration d'internet sur ce marché a progressé, passant de 10,0 % en 2008 à 16,0 % en 2012.

Sur la période 2012-2015, le marché français du petit électroménager pourrait connaître une croissance comprise entre 2,8 % et 4,3 % par an.

Sur ce marché, l'Enseigne a fait le choix de se positionner sur une gamme courte et sélective d'appareils électroménagers technologiques, haut de gamme et *design*. Elle a prévu de se focaliser sur les gammes de produits à croissance forte et à prix de vente unitaire élevé, ce qui implique qu'elle ne sera pas directement concurrente d'une enseigne cœur de marché comme Darty ou du site Cdiscount. L'Enseigne est un nouvel acteur du marché du petit électroménager en France et du fait du lancement récent de cette offre, ce segment a généré un chiffre d'affaires non-représentatif en 2012. Toutefois, l'Enseigne a observé une montée en puissance de ce chiffre d'affaires grâce au lancement de ces produits dans 65 magasins en 2012.

6.4.1.5.2 Le marché des jeux et jouets

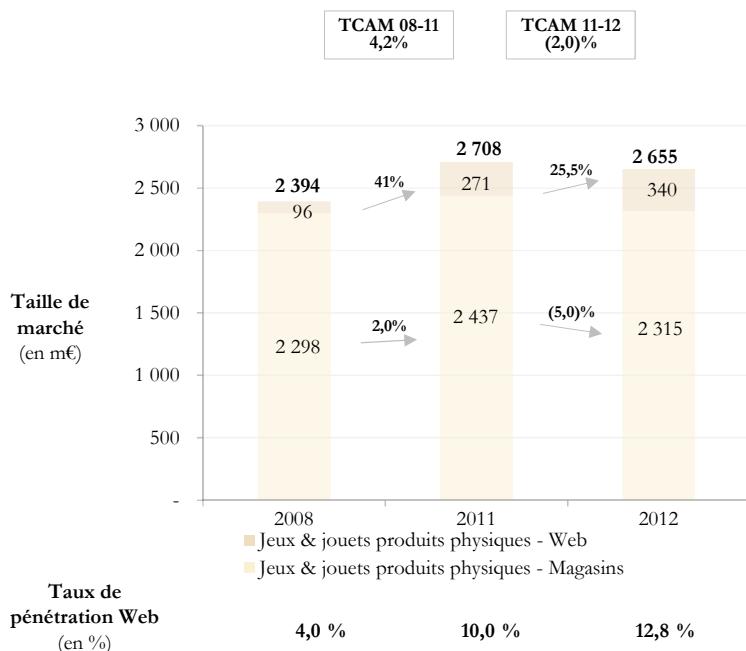
La France possède un marché solide du jouet en comparaison avec les autres pays de l'Union européenne, avec une dépense moyenne en jouets par enfant de 242 euros en 2011, contre seulement 230 euros dans les autres pays de l'Union européenne.⁸⁷ Ce marché est également un marché à forte

⁸⁷

Source : Fédération Française des Industries Jouet-Puériculture

capacité de renouvellement, avec environ 40 % de renouvellements chaque année.⁸⁸ En outre, les prix demeurent relativement stables du fait des exigences élevées de qualité du marché français.

Le marché des jeux et jouets a connu une croissance régulière au cours des dernières années, passant de 2 394 millions d'euros en 2008 à 2 708 millions d'euros en 2011, soit une progression moyenne de 4,2 % par an. En 2012, ce marché s'est légèrement contracté à 2 655 millions d'euros (soit une baisse de 2,0 %). Le graphique ci-dessous présente l'évolution du marché des jeux et jouets sur la période 2008-2012 (en millions d'euros) :⁸⁹



Ce marché est particulièrement saisonnier et marqué par un pic très significatif d'activité à l'approche des fêtes de fin d'année, c'est-à-dire durant les mois d'octobre, de novembre et, de manière plus marquée encore, de décembre.

La concurrence sur le marché des jouets vient essentiellement des distributeurs spécialisés (La Grande Récré, King Jouet, Maxitoys, Oxybul ou Toys«R»Us) et des supermarchés (Leclerc, Carrefour, Auchan et Géant), qui représentent environ 85,6 % du marché.⁹⁰ De façon croissante, les distributeurs internet pénètrent le marché, avec un taux de pénétration d'internet de 12,8 % en 2012 contre 4,0 % en 2008.

Sur la période 2012-2015, le marché français des jeux et jouets pourrait connaître une croissance comprise entre 3,0 % et 4,2 % par an.

Du fait du lancement récent de son offre de jeux et jouets, l'Enseigne a généré sur ce segment un chiffre d'affaires non-représentatif en 2012. Toutefois, ce chiffre d'affaires a augmenté d'environ 73 % en 2012, en ligne avec les objectifs du Groupe, qui a répondu à une attente de sa clientèle en développant cette offre.

⁸⁸ Source : Fédération Française des Industries Jouet-Puériculture

⁸⁹ Le taux de pénétration internet correspond à la part de marché du canal internet.

⁹⁰ Donnée pour l'année 2010. Source : Fédération Française des Industries Jouet-Puériculture

6.4.1.6 Le marché de la billetterie

Le marché français de la billetterie consiste principalement dans la vente de billets pour l'accès à des musées, pièces de théâtre, concerts, événements sportifs, expositions et parcs d'attractions. L'activité de vente de billets de la Fnac consiste dans la vente de billets pour ces événements mais également dans la gestion des ventes (qui comprend le support informatique, la gestion des commissions, les relations avec les partenaires, etc.). Structurellement et à l'instar des marchés des produits éditoriaux, il s'agit d'un marché très dépendant de l'actualité dans ce domaine.

La pénétration d'internet et la dématérialisation (c'est-à-dire le développement des e-tickets) sont des phénomènes croissants sur le marché français de la billetterie. En 2012, l'Enseigne a réalisé en ligne près de la moitié de ses ventes de billets. La Fnac estime être bien positionnée pour profiter de la forte augmentation de la pénétration d'internet sur ce marché grâce à ses deux plateformes internet de vente de billets (fnacspectacles.com et francebillet.com), à son application iPhone et à ses deux applications Android. La Fnac dénombre également plus de 5 800 sites affiliés (en direct ou gérés *via* une plateforme d'affiliation).

Sur le marché de la billetterie, on observe une tendance à la consolidation de la concurrence (par exemple : rachat de Ticketnet par Livenation en 2010 ou rachat de Digitick par Vivendi en 2010) ainsi qu'une entrée des acteurs proposant des prix très attractifs. Face à ce mouvement, l'Enseigne s'est alliée avec Groupon pour renforcer son positionnement sur les offres promotionnelles. (Voir la Section 6.5.2.3.2 « Fnac Billetterie » du présent prospectus.) Le secteur de la vente de billets connaît en outre un phénomène de désintermédiation croissant, dans la mesure où les gestionnaires de salles et organisateurs d'événements tendent à commercialiser et vendre directement les billets, sans passer par des tiers comme la Fnac. En faisant l'acquisition de la totalité du capital de la société Kyro en 2011, France Billet s'est doté d'une solution logicielle en propre, qui permet d'équiper les salles et producteurs de spectacles d'une solution complète de billetterie. Kyro équipe ainsi plus de 110 clients (théâtres, équipements sportifs, producteurs, manifestations comme Marseille 2013, etc.).

La Fnac dispose d'un pôle billetterie et spectacle « France-Billet », qui est le premier acteur en France de la distribution de billets de spectacles et de sorties avec plus de 50 % de part de marché.⁹¹ Les ventes de billets de la Fnac ont été à peu près stables ces dernières années, avec 13,3 millions de billets vendus en 2010, 13,3 millions de billets vendus en 2011 et près de 13 millions de billets vendus en 2012. En 2012, la Fnac a consolidé ses positions dans la billetterie, en profitant de la forte croissance du secteur sur le second semestre. En fin d'année, les mises en vente liées à des spectacles exceptionnels ont mis en lumière la performance des technologies de la Fnac pour vendre des volumes importants dans des délais très courts. La Fnac a également renforcé ses partenariats avec de grands producteurs ou fournisseurs afin de développer ses exclusivités (ventes exclusives, tarifs préférentiels).

6.4.2 Les marchés de l'Enseigne dans la péninsule ibérique

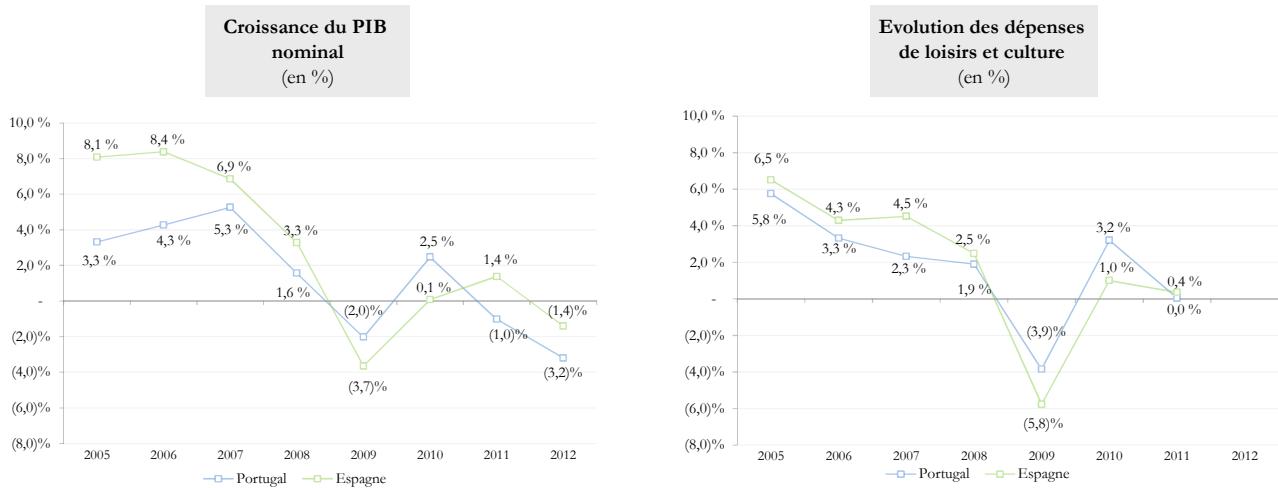
La péninsule ibérique constitue le deuxième marché de l'Enseigne. Elle a représenté près de 17 % du chiffre d'affaires consolidé de l'Enseigne en 2012 et environ 24 % du résultat opérationnel courant avant redevance Kering. L'Enseigne s'est implantée en Espagne en 1993 et au Portugal en 1998. (Voir la Section 6.5.1.2 « La présence dans la péninsule ibérique » du présent prospectus.)

6.4.2.1 Caractéristiques des marchés de l'Enseigne dans la péninsule ibérique

On constate que des facteurs et tendances similaires ou semblables à ceux observés en France influencent les marchés des produits techniques et éditoriaux dans la péninsule ibérique. En

⁹¹ Source : Estimation Société (sur la base du marché des revendeurs de billets).

particulier, l'évolution de ces marchés apparaît fortement corrélée au revenu disponible des ménages. Les graphiques suivants montrent l'évolution comparée du PIB nominal en Espagne et au Portugal d'une part et de la consommation des ménages espagnols et portugais en produits de loisirs et culturels d'autre part sur la période 2005-2012 :



Sur la période 2008-2011, les dépenses de consommation des ménages consacrées aux loisirs et à la culture (qui incluent les dépenses en produits éditoriaux et techniques) ont diminué en moyenne de 1,5 % par an en Espagne et crû de 0,8 % par an au Portugal. En 2012, les PIB nominaux de l'Espagne et du Portugal ont baissé respectivement de 1,4 % et 3,2 %⁹², entraînant une diminution significative de la consommation des ménages consacrée aux loisirs et à la culture.

Cette baisse peut être expliquée par la grave crise économique que connaissent ces deux pays depuis la fin de l'année 2008. Elle peut également s'expliquer par les facteurs observés sur le marché français, tels qu'ils ont été présentés ci-dessus, à savoir notamment (i) un accroissement de la part de la consommation primaire et (ii) un déclin des niveaux de prix au sein de chaque catégorie de produits. (Voir la Section 6.4.1.1.1 « Des marchés principalement corrélés au revenu disponible des foyers » du présent prospectus.)

En outre, comme en France, ces marchés ont été affectés ces dernières années par le développement d'internet. Ce développement a (i) suscité un essor du commerce électronique, qui a modifié les habitudes d'achat et renforcé la concurrence venue des *pure players* internet, en particulier la concurrence par les prix, bien que la pénétration du commerce électronique dans la péninsule ibérique reste à ce jour à des niveaux inférieurs à ceux observés en France et (ii) encouragé la dématérialisation des produits éditoriaux qui a bouleversé les modes de consommation en favorisant les produits numériques, qui sont en général moins chers. La dématérialisation a également généré un développement du piratage plus élevé que celui généralement observé en France.

En 2013, la péninsule ibérique devrait rester en récession dans la mesure où le Fonds monétaire international prévoit une décroissance du produit intérieur brut de – 1,6 % en Espagne et de – 2,3 % au Portugal.⁹³

⁹² Source : Estimations préliminaires du FMI et de l'INE.

⁹³ Source : FMI, avril 2013

6.4.2.2 Le marché de la distribution de produits techniques

Dans la présente section, les produits techniques désignent les produits liés à la photo, à la TV-vidéo, au son et à la micro-informatique (incluant la téléphonie).

En 2012, le marché des produits techniques a fonctionné très au ralenti dans la péninsule ibérique. En valeur, il a baissé de 11,0 % par rapport à 2011 et ressort à 6 287 millions d'euros. Les marchés de la photo et du son ont été particulièrement affectés avec des baisses respectives de 20,8 % et 19,6 % (en valeur), tandis que les marchés de la TV-vidéo et de la micro-informatique (incluant la téléphonie) ont baissé de 15,1 % et 5,3 %.

Cependant, en 2012, le Groupe a dépassé le marché, avec une légère hausse des ventes totales de 0,5 %.⁹⁴ L'évolution des ventes du Groupe comparée à l'évolution du marché a donné lieu à une augmentation de la part de marché du Groupe sur le marché des produits techniques dans la péninsule ibérique. Cette part de marché est passée de 5,6 % en 2011 à 6,3 % en 2012. Pour 2012, cela correspondait à une part de marché 4,1 % en Espagne et à une part de marché de 15,3 % au Portugal.⁹⁵

Sur la période 2012-2015, le marché des produits techniques dans la péninsule ibérique pourrait connaître une décroissance comprise entre 2,0 % et 5,0 % par an.

6.4.2.3 Le marché de la distribution de produits éditoriaux

Dans la présente section, les « produits éditoriaux » recouvrent la musique, la vidéo, le livre et le *gaming*.

En 2012, le marché des produits éditoriaux (hors digital) a enregistré un recul global de 15,5 % par rapport à 2011 et ressort à 2 217 millions d'euros. Le marché du *gaming* a été particulièrement affecté avec une baisse de 23,3 % (en valeur), tandis que les marchés du livre, de la musique et de la vidéo connaissaient des baisses respectives de 11,1 %, 12,7 % et 12,8 %. En Espagne, le taux de TVA réduit sur la catégorie de produits des livres a été maintenu à son niveau de 4 %.

Cependant, en 2012, la performance du Groupe a dépassé celle du marché avec un recul des ventes de seulement 8,8 %.⁹⁶ L'évolution des ventes du Groupe comparée à l'évolution du marché a donné lieu à une augmentation de la part de marché du Groupe sur le marché des produits éditoriaux dans la péninsule ibérique. Cette part de marché est passée de 11,1 % en 2011 à 12,0 % en 2012.

Sur la période 2012-2015, le marché des produits éditoriaux (hors produits digitaux) dans la péninsule ibérique pourrait connaître une décroissance comprise entre 4,3 % et 7,3 % par an.

6.4.2.4 L'environnement concurrentiel

Sur les marchés des biens culturels, de loisirs et techniques pour le grand public dans la péninsule ibérique, l'Enseigne fait face principalement à trois catégories de concurrents : (i) la grande distribution généraliste (hypermarchés), (ii) les enseignes de distribution traditionnelles, dont

⁹⁴ Correspondant au chiffre d'affaires de l'Enseigne réalisé dans la péninsule ibérique sur les segments photo, TV-vidéo, son et micro-informatique, téléphonie incluse.

⁹⁵ Source : GfK

⁹⁶ Correspondant au chiffre d'affaires de l'Enseigne réalisé dans la péninsule ibérique sur les segments audio, vidéo, livres et *gaming*, hors papeterie

certaines développent en parallèle une offre internet sous la même marque et (iii) les concurrents internet *pure players*.

- *Espagne* – Outre la grande distribution généraliste (hypermarchés), les principaux concurrents de la Fnac en Espagne sont les distributeurs traditionnels qui proposent des produits à leurs clients par l'intermédiaire d'un réseau de points de vente physiques et d'un site internet : El Corte Inglés, Casa del Libro et Media Markt. (Media Markt est une filiale du groupe Metro qui dispose d'une très forte puissance d'achat en Europe.) Leur offre est soit généraliste (El Corte Inglés), soit spécialisée dans les produits éditoriaux (Casa del Libro) ou techniques (Media Markt). Ces trois enseignes bénéficient d'une notoriété établie auprès du grand public. El Corte Inglés et Casa del Libro sont présents sur le marché espagnol depuis plus de cinquante ans et sont implantés dans la majorité des grandes villes d'Espagne. Le groupe Corte Inglés a ouvert un nouveau centre commercial à Cordoue en mai 2012. Media Markt est implanté en Espagne depuis 14 ans et constitue un acteur de premier plan sur les marchés de produits techniques dans ce pays et en Europe en général. Cette concurrence, déjà forte en Espagne, a été accrue par l'arrivée en septembre 2011 d'Amazon dans ce pays. Toutefois, il est à noter qu'en mars 2013, Saturn a annoncé son retrait d'Espagne, la fermeture de quatre de ses magasins et la cession de quatre autres à Media Markt. L'Enseigne estime qu'en Espagne, les *leaders* sur la catégorie « produits techniques » sont les hypermarchés et El Corte Inglés ; le troisième acteur est le spécialiste Media Markt Saturn et l'Enseigne occupe la quatrième position. Dans la catégorie « produits éditoriaux », l'Enseigne estime que les *leaders* sont également les hypermarchés et El Corte Inglés, les troisième et quatrième acteurs étant Casa del Libro et la Fnac. Les grands acteurs multi-produits sur internet sont El Corte Inglés, Amazon et Mercadona.
- *Portugal* – Les principaux concurrents de l'Enseigne au Portugal sont les distributeurs *click & mortar* spécialisés comme Worten et Media Markt sur les produits techniques et Bertrand Bookshops et Leya Bookshops sur les produits éditoriaux. El Corte Inglés dispose aussi d'une part de marché significative. Des sites internet *pure players*, spécialisés dans les produits éditoriaux (Wook, Bertrand) ou les produits techniques (Pixmania, Box, Radio Popular) représentent également une concurrence sérieuse. Comme en France, les atouts concurrentiels des *pure players* dans la péninsule ibérique sont des prix bas et une offre très étendue. Wook, un des principaux concurrents de l'Enseigne sur le marché portugais, est la librairie en ligne du Grupo Porto Editora, le premier groupe d'édition du pays, présent au Portugal depuis plus de 50 ans. De même, le distributeur Media Markt, présent dans la plupart des pays européens, est implanté au Portugal et est l'un des premiers détaillants de produits électroniques dans ce pays. L'Enseigne estime qu'au Portugal, les *leaders* sur la catégorie « produits techniques » sont dans l'ordre Worten, la Fnac, Mediemarkt et El Corte Inglés. Dans la catégorie des produits éditoriaux, l'Enseigne estime être le *leader* de la distribution au Portugal avec les chaînes d'hypermarchés, les troisième et quatrième acteurs étant respectivement les spécialistes Bertrand Bookshops et Leya Bookshops.

Dans la péninsule ibérique, les FAI et les fabricants (à l'exception d'Apple) ne sont pas des concurrents importants de l'Enseigne à ce jour. En ce qui concerne les produits techniques, peu de fabricants ont ouvert des magasins dans la péninsule ibérique. Toutefois, la marque Sony a ouvert deux Sony Stores en Espagne, l'un à Barcelone et l'autre à Madrid. La marque Apple dispose quant à elle de 10 magasins situés dans les grandes villes d'Espagne.

6.4.3 Les marchés de l'Enseigne au Brésil

Comme en France et dans la péninsule ibérique, le marché brésilien de la distribution de biens culturels et de loisirs (y compris les produits techniques) pour le grand public est corrélé au revenu disponible des ménages. Ce marché est marqué par le même mouvement de dématérialisation des produits éditoriaux et d'essor du commerce électronique, qui affecte les marchés européens. Sur

l'année 2012, au Brésil, la part de marché de l'Enseigne était d'environ 4,3 % pour les produits éditoriaux et 0,7 % pour les produits techniques.⁹⁷

Les principaux concurrents de la Fnac au Brésil sont les enseignes de distribution traditionnelles qui ont développé en parallèle une offre internet sous la même marque et qui proposent soit une offre de produits généraliste (Pernambucanas, Magazine Luiza, Colombo) soit une offre spécialisée, que ce soit dans les produits éditoriaux (Livraria Saraiva, Livraria Cultura) ou dans les produits techniques (Ricardo Eletro, Casas Bahia, CTIS et Fast Shop). Ces concurrents bénéficient d'une notoriété bien établie auprès du grand public. La chaîne Magazine Luiza, par exemple, est présente au Brésil depuis plus de 50 ans et constitue l'une des grandes chaînes de distribution nationales avec plus de 600 magasins dans tout le pays. Par ailleurs, la concurrence des *pure players* au Brésil s'est intensifiée en 2012 avec le lancement du site brésilien d'Amazon. L'offre d'Amazon au Brésil comprend 1,4 million de livres, y compris 13 000 livres en portugais.

6.4.4 Les marchés de l'Enseigne dans les autres pays

En Belgique et en Suisse, le marché des biens culturels et de loisirs (y compris les produits techniques) pour le grand public présente les caractéristiques des autres marchés européens sur lesquels l'Enseigne opère : corrélation de la taille du marché au revenu disponible des ménages affecté à la consommation des biens culturels et de loisirs, progression significative du commerce numérique et dématérialisation des produits éditoriaux.

En Belgique, la part de marché de l'Enseigne est d'environ 10,5 % pour les produits éditoriaux et 3,4 % pour les produits techniques.⁹⁸ Les principaux concurrents de l'Enseigne en Belgique sont des distributeurs traditionnels qui proposent des produits à leurs clients par l'intermédiaire d'un réseau de points de vente physiques et/ou d'un site internet, que cette offre soit spécialisée dans les produits éditoriaux (Standaard Boekhandel, Club, Free Record Shop) ou dans les produits techniques (Media Markt, Saturn, Krëfel et Vandenhorne). La plupart de ces concurrents sont établis sur le marché belge depuis de longues années. Media Markt et Saturn sont implantés en Belgique depuis 10 ans. Il s'agit de deux filiales du groupe allemand Metro qui dispose d'une très forte puissance d'achat en Europe.

En Suisse romande, la part de marché de l'Enseigne est d'environ 36,7 % pour les produits éditoriaux et 7,7 % pour les produits techniques.⁹⁹ En Suisse, les principaux concurrents de l'Enseigne sont les enseignes de distribution traditionnelles qui ont développé en parallèle une offre internet sous la même marque, qu'elles soient spécialisées dans les produits éditoriaux (Payot) ou dans les produits techniques (Media Markt, Inter Discount, Migros et Fust). Media Markt, un des principaux concurrents de l'Enseigne sur le marché suisse, est implanté en Suisse depuis 1994. Au plan de l'évolution du paysage concurrentiel sur la période la plus récente, on note l'ouverture à Lausanne d'une boutique par un *pure player* (Digitech), ce dernier pratiquant en magasin les prix du site, ainsi que l'intensification de la politique par les prix de Manor (grand magasin) qui reste un acteur important de centre-ville.

6.4.5 Source de certaines informations incluses dans les Sections 6.4.1 et 6.4.2

Sauf mention ou source contraires, les données chiffrées incluses dans la Section 6.4.1 « Les marchés de l'Enseigne en France » et la Section 6.4.2 « Les marchés de l'Enseigne dans la péninsule ibérique » ont pour source des analyses et estimations du cabinet de conseil externe Accuracy.

⁹⁷ Source : GfK (ventes digitales incluses)

⁹⁸ Source : Estimation Société

⁹⁹ Source : PDM Suisse French (PBEFnac)

Ces travaux ont été réalisés par Accuracy à la demande de la Société et de Kering dans le cadre du projet d'introduction en bourse de la Société et afin d'assurer une homogénéité des sources de marché citées dans le présent prospectus. La Société et Kering ont confié à Accuracy la mission d'analyser les marchés des produits techniques et éditoriaux en France et, de manière moins approfondie, dans la péninsule ibérique.

Pour préparer ces estimations, Accuracy a conduit un examen des produits distribués par l'Enseigne, des marchés de l'Enseigne, ainsi que des parts de marché de l'Enseigne, sur la base de données de marché et d'informations disponibles publiquement concernant les concurrents de l'Enseigne. Accuracy s'est entretenu avec la direction du Groupe mais a déterminé les résultats de ses travaux de manière indépendante et sur la base de ses propres analyses des activités du Groupe et des informations disponibles sur les marchés de l'Enseigne.

Dans le cadre de ses travaux, Accuracy a pris connaissance des informations publiées par différentes sources de référence telles que GfK, l'INSEE, Médiamétrie, la Banque Mondiale ou l'OCDE, afin d'analyser et, le cas échéant, d'ajuster les hypothèses formulées par l'Enseigne. Accuracy a également analysé les ventes de l'Enseigne ainsi que les tendances d'évolution de ses parts de marché et des prix sur la base des éléments fournis par la direction ajustés en fonction de leur fiabilité, de données externes et des tendances historiques.

Il est précisé que les perspectives qui sont incluses dans la Section 6.4.1 « Les marchés de l'Enseigne en France » et la Section 6.4.2 « Les marchés de l'Enseigne dans la péninsule ibérique » sont considérées comme raisonnables à la date du visa sur le présent prospectus, mais sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire, ainsi qu'aux évolutions techniques. Les investisseurs sont invités à lire en détail la présente Section 6.4 « Présentation des marchés » du présent prospectus pour une analyse détaillée des facteurs structurels affectant les marchés du Groupe.

Il n'existe pas de lien de capital entre Accuracy ou ses représentants et les sociétés du Groupe ou du Groupe Kering.

6.5 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

6.5.1 La présence géographique

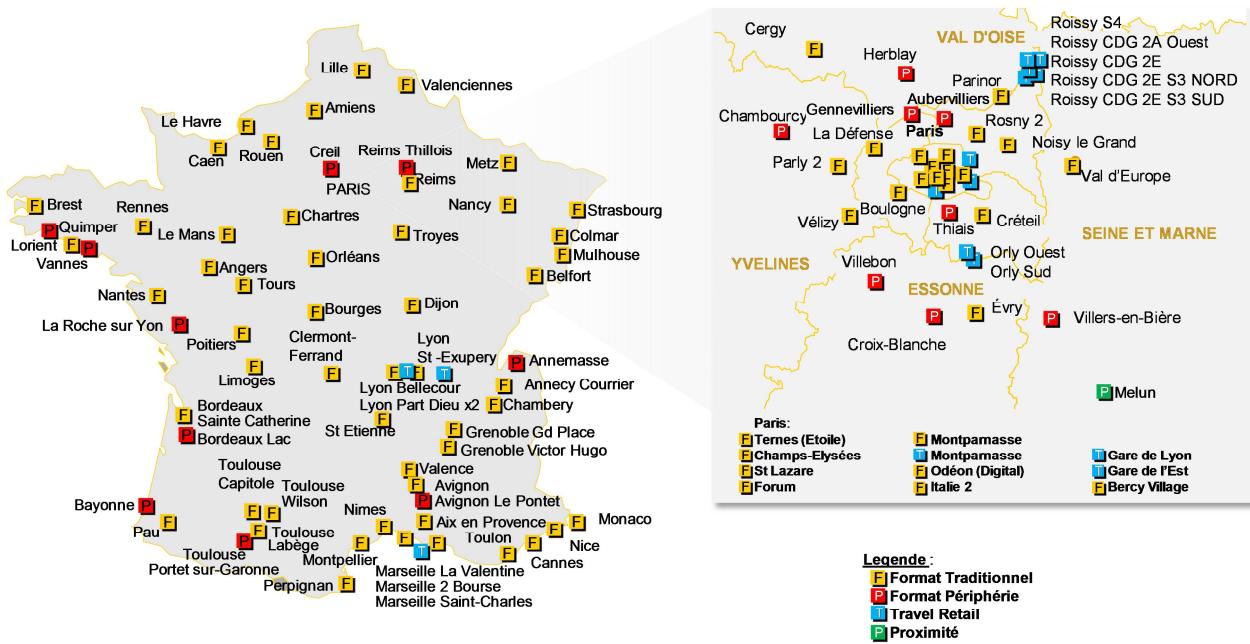
Leader de la distribution de biens culturels et de loisirs (y compris les produits techniques), la Fnac est fortement implantée en France. L'Enseigne est également présente à l'international dans six pays : en Espagne, au Portugal, au Brésil, en Belgique, en Suisse et au Maroc. L'Enseigne opère à la fois des réseaux de magasins mais également des sites internet de commerce électronique, ce qui fait de l'Enseigne un distributeur « click & mortar ».

6.5.1.1 La présence en France

En France, l'Enseigne disposait à fin 2012 d'un réseau de 103 magasins : 88 magasins exploités en propre et 15 magasins exploités en franchise. Ce réseau s'est progressivement densifié à Paris et dans les grandes villes de province depuis l'ouverture du premier magasin à Paris en 1957. L'Enseigne a également lancé en 1999 un site internet : fnac.com, qui est le troisième site du commerce électronique en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Source : Médiamétrie/Netratings décembre 2012 (hors sites de voyage)

La carte ci-dessous présente l'implantation des magasins de l'Enseigne en France à fin 2012, avec l'indication des formats correspondant (tels qu'ils sont décrits à la Section 6.5.3.1.2 « Les formats de magasins » du présent prospectus) :



En 2011, malgré un contexte concurrentiel et économique difficile et en lien avec les axes de son plan stratégique « Fnac 2015 », la Fnac a repris son programme d'ouvertures en France avec cinq nouveaux magasins en périphérie et en centre-ville, l'extension et le réaménagement de trois magasins à Paris et en région parisienne, ainsi que l'ouverture de ses six premiers magasins en gares et en aéroports sous un format dédié.

En 2012, l'Enseigne a poursuivi le développement de son réseau au travers des ouvertures suivantes :

- L'ouverture de trois nouveaux magasins à Paris (Bercy), Quimper et Chambourcy ;
 - Le déménagement avec agrandissement et déploiement du nouveau concept commercial dans deux magasins : Rosny 2 et Metz ;
 - L'ouverture de ses premiers magasins en franchise (hors partenariat Lagardère Services) : au format « périphérie » à La Roche-sur-Yon et au format « proximité » à Melun ; et
 - L'ouverture de sept magasins en gares et en aéroports.

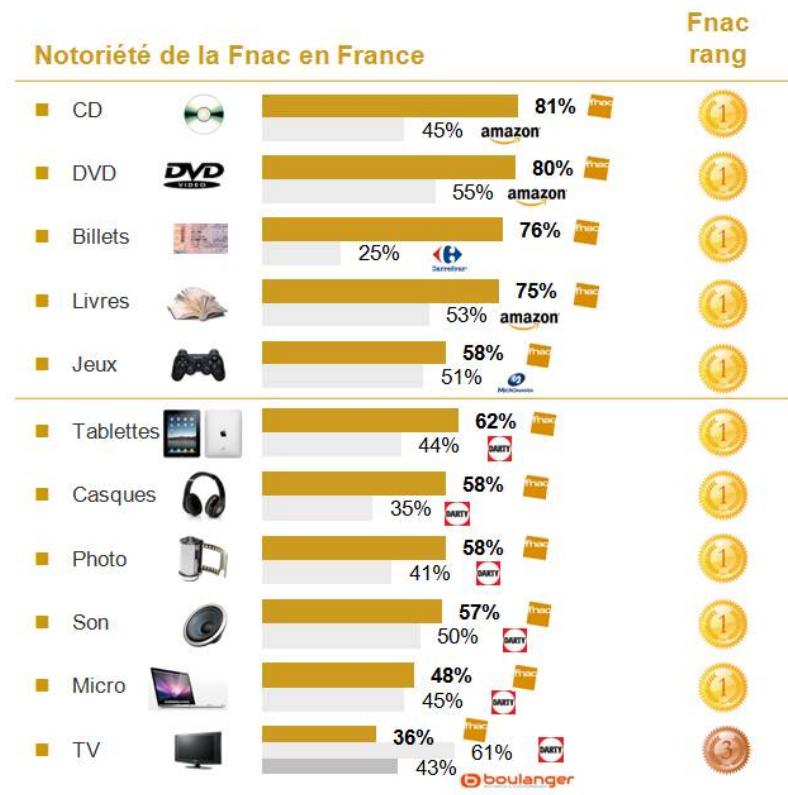
Au 1^{er} trimestre 2013, l'Enseigne a ouvert un magasin additionnel au format « *travel* » à l'aéroport de Marseille.

En France, tous canaux confondus, la Fnac est en position de *leader* dans la distribution des biens culturels et de loisirs pour le grand public tant par le trafic qu'elle génère que ses ventes ou encore son offre de produits. En effet, la Fnac est le premier libraire, le premier disquaire, le premier acteur des marchés de la vidéo, des micro-ordinateurs et de la photo.¹⁰¹ (Voir Section 6.4.1.3 « Le marché de la

¹⁰¹ Source des classements : Société, sur la base de données GfK

distribution de produits techniques » et Section 6.4.1.4 « Le marché de la distribution de produits éditoriaux » du présent prospectus)

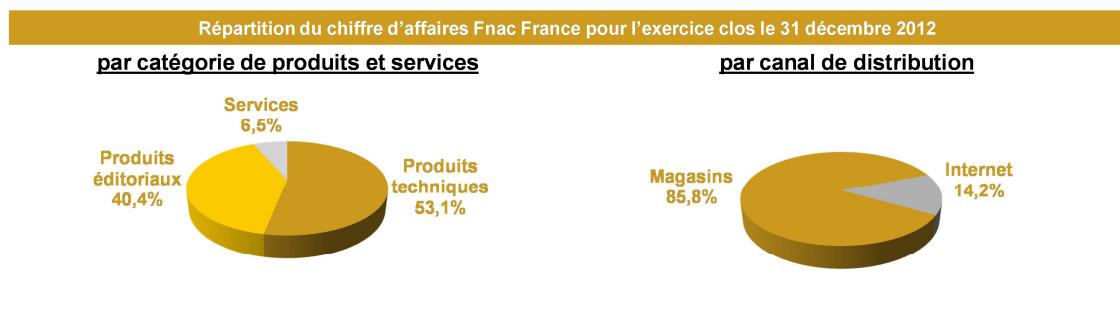
L'Enseigne bénéficie d'une forte notoriété en France, comme l'illustre le graphique suivant indiquant le classement de l'Enseigne en notoriété spontanée pour chaque segment de produits distribués :



En France, la Fnac a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires total de 2 838,8 millions d'euros et un résultat opérationnel courant (avant redevance Kering) de 55,6 millions d'euros (tous canaux confondus). Le tableau ci-dessous présente la répartition des ventes de produits et services en 2012.

| | Chiffre d'affaires 2012 (en millions d'euros) | Pourcentage du chiffre d'affaires total en France |
|---------------------|--|---|
| Produits techniques | 1 507,4 | 53,1 % |
| Produits éditoriaux | 1 145,7 | 40,4 % |
| Services | 185,7 | 7,5 % |
| Total | 2 838,8 | 100,0 % |

Le chiffre d'affaires réalisé en France (tous canaux confondus) se décompose de la manière suivante à fin 2012 :

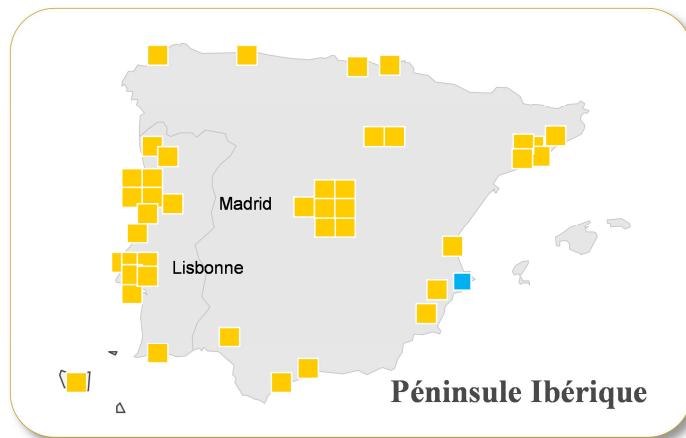


En 2012, la Fnac comptait en France environ 20 millions de clients, soit le nombre de personnes ayant réalisé au moins un achat.¹⁰² Parmi ses clients, la Fnac comptait environ 3,2 millions d'adhérents.

6.5.1.2 La présence dans la péninsule ibérique

Dans la péninsule ibérique, l'Enseigne disposait d'un réseau de 42 magasins à fin 2012 et a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires consolidé de 683,3 millions d'euros et un résultat opérationnel courant (avant redevance Kering) de 17,7 millions d'euros (tous canaux confondus).

La carte suivante présente l'implantation des magasins de l'Enseigne dans la péninsule ibérique à fin 2012.



6.5.1.2.1 La présence en Espagne

En Espagne, la Fnac disposait à fin 2012 d'un réseau de 25 magasins, parmi lesquels un magasin au format « *travel* » en gare de Valence. Ces magasins sont aménagés selon un concept identique à celui déployé en France et commercialisent la même gamme de produits que celle qui est vendue en France, sous réserve des adaptations au marché espagnol et de quelques spécificités (par exemple : les instruments de musique).

¹⁰² Source : Enquête BVA, février 2013.

Le premier magasin a ouvert en 1993 à Madrid et le site internet fnac.es a été lancé en Espagne dès 2000. Sur la période la plus récente, la Fnac a maintenu et poursuivi sa politique de développement en Espagne, en ouvrant trois nouveaux magasins (deux à Madrid et un à Barcelone) en 2011 et un nouveau magasin à Madrid en 2012.

Selon une étude TNS Sofres de mars 2011, l'Enseigne était en Espagne le premier distributeur de biens culturels en termes de notoriété « *top of mind* » (soit le nombre de fois où une marque est citée en première place en notoriété spontanée) et venait à égalité avec El Corte Inglés en termes de notoriété spontanée.

L'Espagne est le pays dans lequel la Fnac réalise son chiffre d'affaires le plus important en dehors de France. L'Enseigne a réalisé un chiffre d'affaires de 414,4 millions d'euros en 2012 (tous canaux confondus), soit environ 10,2 % du chiffre d'affaires consolidé de la Fnac.

En 2012, la Fnac a réalisé la majorité de son chiffre d'affaires en Espagne avec les produits techniques (environ 54 %), alors que les produits éditoriaux représentaient environ 43 % et les autres produits et services environ 3 % du chiffre d'affaires. Le tableau ci-dessous présente la répartition des ventes de produits et services en Espagne en 2012.

| | Chiffre d'affaires 2012 (en millions d'euros) | Pourcentage du chiffre d'affaires total en Espagne |
|---------------------|--|--|
| Produits techniques | 223,5 | 54 % |
| Produits éditoriaux | 178,9 | 43 % |
| Services | 11,9 | 3 % |
| Total | 414,4 | 100 % |

Les ventes réalisées en magasins ont contribué pour 92,8 % au chiffre d'affaires 2012 contre 7,2 % pour les ventes réalisées sur internet. Le site internet fnac.es référence 500 000 produits et se classe en septième position des sites de commerce électronique en Espagne.¹⁰³ Le site fnac.es a compté plus de 20 millions de visiteurs au cours de l'année 2012.

En 2012, la Fnac comptait en Espagne 10,5 millions de clients (soit le nombre de personnes ayant réalisé au moins un achat) sur plus de 35 millions de visiteurs au cours de l'année, parmi lesquels environ 602 000 adhérents.

6.5.1.2.2 La présence au Portugal

Au Portugal, la Fnac dispose d'un réseau de 17 magasins aménagés selon un concept identique à celui déployé en France et qui commercialisent la même gamme de produits que celle qui est vendue en France, sous réserve des adaptations au marché portugais. Le premier magasin a ouvert en 1998 à Lisbonne (Centre Commercial Colombo) et le site internet fnac.pt a été lancé en 2002.

En 2012, la Fnac a réalisé au Portugal un chiffre d'affaires de 268,9 millions euros (tous canaux confondus). La Fnac a réalisé environ 64 % de ce chiffre d'affaires avec les produits techniques, contre environ 34 % pour les produits éditoriaux et environ 2 % pour les autres produits et services.

¹⁰³ Source : alexa.com

Le tableau ci-dessous présente la répartition des ventes de produits et services au Portugal en 2012.

| | Chiffre d'affaires 2012 (en millions d'euros) | Pourcentage du chiffre d'affaires total au Portugal |
|---------------------|--|---|
| Produits techniques | 173,2 | 64 % |
| Produits éditoriaux | 90,6 | 34 % |
| Services | 5,1 | 2 % |
| Total | 268,9 | 100 % |

Les ventes réalisées en magasins ont contribué pour 92,8 % au chiffre d'affaires 2012 contre 7,2 % pour les ventes réalisées sur internet. Le site internet fnac.pt référence 390 000 produits et se classe en première position des sites de commerce électronique au Portugal avec 27 % de taux de pénétration.¹⁰⁴

En 2012, la Fnac comptait au Portugal 27 millions de visites en magasins et 6,3 millions de clients (soit le nombre de personnes ayant réalisé au moins un achat), parmi lesquels environ 500 000 adhérents.

6.5.1.3 La présence au Brésil

Au Brésil, la Fnac dispose de 11 magasins aménagés sur un concept identique à celui déployé en France et d'un site internet fnac.com.br. Le premier magasin a ouvert en 2000 à São Paulo. En 2012, l'Enseigne a ouvert un magasin au Brésil à Goiania.

La carte suivante présente l'implantation des magasins de l'Enseigne au Brésil à fin 2012 :



La Fnac a réalisé au Brésil un chiffre d'affaires de 227,5 millions d'euros en 2012 (tous canaux confondus) pour un résultat opérationnel courant (avant redevance Kering) de – 5,7 millions d'euros.

¹⁰⁴ Source : Google

La Fnac a réalisé environ 66 % de ce chiffre d'affaires avec les produits techniques, contre environ 31 % pour les produits éditoriaux et environ 3 % pour les services.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des ventes de produits au Brésil en 2012.

| | Chiffre d'affaires 2012 (en millions d'euros) | Pourcentage du chiffre d'affaires total au Brésil |
|---------------------|--|---|
| Produits techniques | 149,7 | 66 % |
| Produits éditoriaux | 71,7 | 31 % |
| Services | 6,1 | 3 % |
| Total | 227,5 | 100 % |

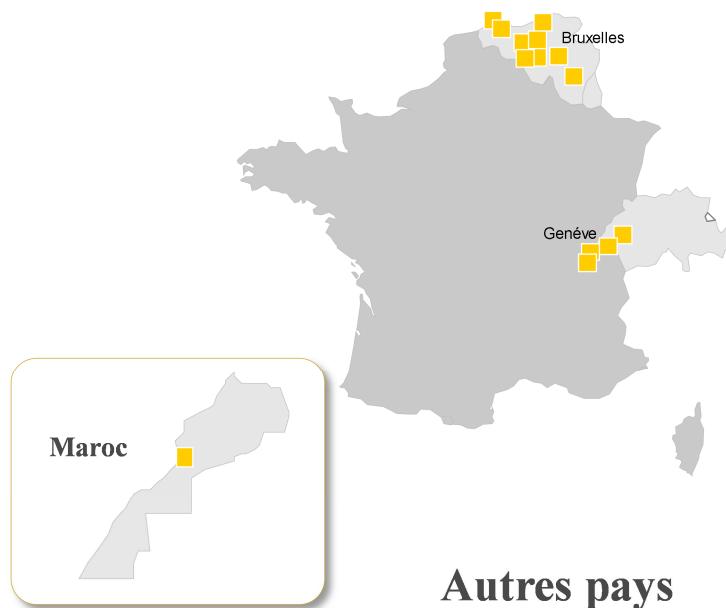
Les ventes réalisées en magasins ont contribué pour 83,8 % au chiffre d'affaires 2012 contre 16,2 % pour les ventes réalisées sur internet. Le site internet brésilien de la Fnac (fnac.com.br) propose à la vente environ 590 000 produits.

En 2012, la Fnac comptait 3,0 millions de clients au Brésil (soit le nombre de personnes ayant réalisé au moins un achat), parmi lesquels environ 190 000 adhérents actifs.

6.5.1.4 La présence dans les autres pays

Dans les autres pays, l'Enseigne disposait d'un réseau de 13 magasins à fin 2012 et a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires consolidé de 311,5 millions d'euros et un résultat opérationnel courant (avant redevance Kering) de 5,7 millions d'euros (tous canaux confondus).

La carte suivante présente l'implantation des magasins de l'Enseigne dans les autres pays à fin 2012.



6.5.1.4.1 La présence en Belgique

En Belgique, la Fnac dispose de neuf magasins aménagés selon un concept identique à celui déployé en France et qui commercialisent la même gamme de produits que celle qui est vendue en France,

sous réserve des adaptations au marché belge. Le premier magasin a ouvert en 1981 à Bruxelles et le site internet fnac.be a été lancé en 2006.

En 2012, la Fnac a réalisé en Belgique un chiffre d'affaires de 193,4 millions d'euros (tous canaux confondus). La Fnac a réalisé 55 % de ce chiffre d'affaires avec les produits techniques, contre 43 % pour les produits éditoriaux et 2 % pour les services.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des ventes de produits en Belgique en 2012.

| | Chiffre d'affaires 2012 (en millions d'euros) | Pourcentage du chiffre d'affaires total en Belgique |
|---------------------|--|---|
| Produits techniques | 106,0 | 55 % |
| Produits éditoriaux | 83,3 | 43 % |
| Services | 4,1 | 2 % |
| Total | 193,4 | 100 % |

Les ventes réalisées en magasins ont contribué pour 99 % au chiffre d'affaires 2012 contre 1 % pour les ventes réalisées sur internet. Depuis avril 2012, le site internet belge de la Fnac (fnac.be) est opéré via fnac.com et propose à la vente l'ensemble de l'offre fnac.com soit près de 10 millions de produits.

En 2012, la Fnac comptait 4 millions de clients en Belgique (soit le nombre de personnes ayant réalisé au moins un achat), parmi lesquels 318 000 adhérents.

6.5.1.4.2 La présence en Suisse

La Fnac dispose en Suisse francophone de 4 magasins aménagés selon un concept identique à celui déployé en France et qui commercialisent la même gamme de produits que celle qui est vendue en France, sous réserve des adaptations au marché suisse. Le premier magasin a ouvert en 2000 à Genève Rive.

Le site internet fnac.ch, qui a été lancé en 2004, offre des fonctionnalités limitées, soit essentiellement des services tels que la billetterie, les coffrets-cadeaux, les travaux-photos ou les *e-books*.

En 2012, la Fnac a réalisé en Suisse un chiffre d'affaires de 118,2 millions d'euros (tous canaux confondus). La Fnac a réalisé 46 % de ce chiffre d'affaires avec les produits techniques, contre 50 % pour les produits éditoriaux et 4 % pour les services.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des ventes de produits en Suisse en 2012.

| | Chiffre d'affaires 2012 (en millions d'euros) | Pourcentage du chiffre d'affaires total en Suisse |
|---------------------|--|---|
| Produits techniques | 54,1 | 46 % |
| Produits éditoriaux | 59,6 | 50 % |
| Services | 4,5 | 4 % |
| Total | 118,2 | 100 % |

En 2012, la Fnac comptait en Suisse près de 2 millions de clients (correspondant au nombre de passages en caisse) et près de 187 000 adhérents.

6.5.1.4.3 La présence au Maroc

La présence de l'Enseigne au Maroc prend la forme d'un accord de franchise dans le cadre d'un partenariat avec le groupe Aksal. Le lecteur est invité à se reporter à la Section 6.5.3.1.3 « L'exploitation en franchise » du présent prospectus.

6.5.2 L'offre de l'Enseigne

La Fnac propose à ses clients une offre très large de produits culturels et de loisirs, ainsi que de services connexes.

6.5.2.1 L'offre de produits

La Fnac propose une offre complète de produits culturels et de loisirs incluant :

- dans la catégorie des produits techniques : la photo, la TV-vidéo, le son, et la micro-informatique (Section 6.5.2.1.1 « L'offre de produits techniques »),
- dans la catégorie des produits éditoriaux : la musique, la vidéo, les livres, et le *gaming* (Section 6.5.2.1.2 « L'offre de produits éditoriaux »), et
- de nouveaux segments de produits, notamment les jeux et jouets, et le petit électroménager (Section 6.5.2.1.3 « L'offre de nouveaux produits »), et
- des coffrets-cadeaux et des cartes-cadeaux.

L'Enseigne a un positionnement de multi-spécialiste et, dans chaque segment de produits commercialisés, l'objectif de l'Enseigne est de proposer à ses clients la gamme la plus large de produits et de les rendre disponibles en magasin et/ou sur internet.

6.5.2.1.1 L'offre de produits techniques

Les produits techniques recouvrent la photo, la TV-vidéo, le son, et la micro-informatique. En 2012, l'Enseigne a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 2 213,9 millions d'euros sur les ventes de produits techniques, soit 54,5 % de son chiffre d'affaires consolidé.

(a) Photographie

La Fnac propose une offre diversifiée de produits liés à la photographie : appareils photo (compacts, bridges, hybrides et reflex), objectifs, cadres photo numériques, caméscopes et tous les accessoires afférents.

Pour la France, où le Groupe propose l'offre la plus large sur ce segment, la Fnac comptait à fin 2012 près de 4 000 références dans ses magasins et près de 250 références spécifiques sur son site internet. En France, l'Enseigne a vendu environ 577 000 appareils photo numériques en 2012 contre environ 647 000 en 2011. Ce segment subit un fort impact lié au développement des *smartphones*, qui proposent des fonctions appareil photo et de nombreuses applications photo, de sorte que le marché tend à se recentrer sur le matériel haut de gamme à forte valeur ajoutée.

L'Enseigne dispose sur ce marché d'un positionnement de référent sur les appareils photo haut de gamme et professionnels (par exemple, reflex très haut de gamme des marques Nikon, Canon ou LEICA). En complément de son offre de produits, l'Enseigne propose à ses clients un service de

développement de photos en ligne et en magasins. Ce service est sous-traité par l'Enseigne à CEWE, le *leader* européen dans ce domaine.¹⁰⁵

(b) TV-vidéo

L'Enseigne propose une offre large de produits liés à la TV-vidéo : écrans LCD, écrans plasma, écran 3D, vidéoprojecteurs, rétroprojecteurs, etc.

Pour la France, la Fnac comptait à fin 2012 près de 1 100 références dans ses magasins et plus de 200 références spécifiques sur son site internet. En France, l'Enseigne a vendu environ 230 000 téléviseurs à écran plat en 2012 contre environ 328 000 en 2011. Cette baisse des ventes reflète les difficultés que connaît le marché de la TV-vidéo qui est en bas de cycle d'innovations.

Sur ce segment, l'Enseigne a profondément transformé son *merchandising* en magasin, afin d'améliorer la visibilité des entrées de gammes et des produits disponibles en exclusivité et de privilégier l'expérience client, et présente dorénavant les produits par marque, plutôt que par taille.

(c) Son

L'offre de produits liés au son de la Fnac se compose de produits d'équipement de la maison (dock-stations, systèmes *multirooms*, Hifi traditionnelle, radios et chaines CD...) et de produits « nomades » (casques audio, baladeurs MP3, docks portables, accessoires audio...).

Pour la France, où le Groupe propose l'offre la plus large sur ce segment, la Fnac comptait à fin 2012 environ 1 700 références dans ses magasins et environ 700 références supplémentaires sur son site internet. En 2012, l'Enseigne a vendu plus de 3,5 millions de produits liés au son sur une base consolidée et la majorité du chiffre d'affaires consolidé de la Fnac a été réalisée sur les ventes de casques audio (environ 35 % du segment).

Ce segment de marché, très sensible aux tendances et aux innovations technologiques du moment, requiert d'adapter en permanence l'offre proposée. La Fnac s'est ainsi adaptée en concentrant par exemple son offre MP3 autour des produits Apple pour enrayer la cannibalisation des *smartphones* qui disposent de fonctions baladeurs et, en étant *leader*, a significativement profité de la croissance des nouveaux marchés émergents, tels que les casques ou les *dock-stations* sans fil (technologies Wifi, Bluetooth ou Airplay).

(d) Micro-informatique

La Fnac propose de nombreux produits informatiques : ordinateurs de bureau, ordinateurs portables et *netbooks*, tablettes, accessoires informatiques et logiciels.

Pour la France, où le Groupe propose l'offre la plus large dans ce segment, la Fnac comptait à fin 2012 près de 4 000 références dans ses magasins et près de 4 700 références spécifiques sur son site internet. En 2012, l'Enseigne a vendu environ 11 195 000 produits liés à la micro-informatique sur une base consolidée et la majorité du chiffre d'affaires consolidé de la Fnac a été réalisée sur les ventes d'ordinateurs portables et de tablettes.

Ce segment est caractérisé par la place croissante des tablettes, innovation la plus récente dans ce domaine, qui se substituent partiellement aux ordinateurs portables, alors que les ordinateurs de bureau ne représentent plus qu'une partie mineure du marché.

¹⁰⁵ Source : www.livrephoto-cewe.fr

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

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

6.5.2.1.2 L'offre de produits éditoriaux

Les produits éditoriaux recouvrent la musique, la vidéo, les livres, et le *gaming*. En 2012, l'Enseigne a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 629,7 millions d'euros sur les ventes de produits éditoriaux, soit 40,1 % de son chiffre d'affaires consolidé. En France, la Fnac constitue une référence sur ses marchés avec un fond de catalogue de produits éditoriaux riche et diversifié.

(a) Musique

La Fnac compte 450 000 références musicales (dont 200 000 références pour la France). En 2012, l'Enseigne a vendu 32 millions de CD (dont 14 millions de CD en France) et les ventes de CD ont représenté l'essentiel du chiffre d'affaires réalisé dans ce segment sur une base consolidée.

Sur le marché de la musique, l'Enseigne cherche à proposer à ses clients l'offre la plus large et à se positionner en prescripteur au travers de la labellisation des produits en magasins et sur son site internet (notamment, sélection des 10 albums du mois, label « coups de cœur du vendeur », label « talents Fnac », etc.) et des événements culturels organisés par l'Enseigne (concerts, festivals, rencontres, etc.). En complément, l'Enseigne tend également à développer une offre de produits dérivés liés à la musique et aux groupes et artistes (posters, figurines, T-shirts, mugs, etc.).

Depuis 2005, le marché de la musique sur support physique est en baisse en France et dans les autres pays où l'Enseigne est implantée. Cette baisse est due au développement du numérique, permettant aux clients de télécharger électroniquement de la musique, ou de l'écouter en *streaming* (écoute en ligne sans téléchargement). Afin de s'adapter au développement du numérique, l'Enseigne tend à réduire ses surfaces dédiées à la musique sans toutefois diminuer l'assortiment de produits disponible en magasins sur les nouveautés et les meilleures ventes. En outre, la Fnac a conclu en 2012 un programme d'affiliation avec Apple, en vertu duquel, depuis le 1^{er} janvier 2013, le site français de la Fnac redirige les internautes vers le site iTunes. La Fnac perçoit une commission en contrepartie de ce service. Par ailleurs, l'Enseigne s'est engagée à rendre les cartes iTunes davantage visibles et disponibles en magasins. L'enjeu pour l'Enseigne est de proposer à ses clients la meilleure offre disponible en musique en s'appuyant sur la technologie du site iTunes.

(b) Vidéo

La Fnac compte 45 000 références vidéos, DVD et Blu-Ray dans ses magasins (dont 35 000 références en France) et 15 000 références sur son site fnac.com. En 2012, l'Enseigne a vendu 19,5 millions de DVD et Blu-Ray en France et les ventes de DVD ont représenté près de 80 % du chiffre d'affaires réalisé dans ce segment sur une base consolidée.

Ce segment subit, comme la musique, un recul des ventes de produits physiques en raison du développement de la télévision numérique terrestre (TNT), des bouquets satellites, de la vidéo à la demande (VOD) et du piratage. Afin de résister à la concurrence digitale, l'Enseigne met en œuvre un ensemble de moyens commerciaux. Sur ce marché, en France, l'Enseigne est particulièrement présente sur les nouveautés en exclusivité, tant pour les films que pour les séries-TV, mais également sur les produits agrémentés de bonus et commercialisés sous forme d'éditions spéciales. La Fnac a également contribué à populariser les offres dites « *multi-buy* » (par exemple : 1 DVD pour 10 € et 4 DVD pour 20 €) ou les coffrets (« *multi-packs* »), dont le succès ne se dément pas auprès des clients et qui résistent bien à la concurrence digitale. En cohérence avec son rôle de prescripteur, l'Enseigne tend également à animer son fond de catalogue en gardant une largeur d'offre importante en DVD et en Blu-Ray et en présentant en exclusivité une collection Fnac regroupant des grands classiques du cinéma ou en participant au maintien dans l'offre de films du patrimoine. Au cours de ces dernières années, l'Enseigne a en outre développé son offre de Blu-Ray et une offre de produits dérivés liés au cinéma et à certaines séries ou dessins-animés (posters, figurines, T-shirts, *mugs*, etc.). Enfin, l'Enseigne organise des événements culturels liés au cinéma (rencontres avec des cinéastes, etc.).

(c) Livres et papeterie

La Fnac compte un catalogue d'environ 4,5 millions de références sur son site fnac.com. En 2012, l'Enseigne a vendu en France 48 millions de livres (représentant plus de 380 000 titres différents), environ 140 000 liseuses (contre 40 000 en 2011) et environ 550 000 livres numériques.

L'Enseigne est le premier libraire de France¹⁰⁶ et propose l'offre la plus large du marché avec un fond de catalogues tous segments : littérature générale, livres pour la jeunesse, bandes-dessinées, beaux-arts, histoire, scolaire et parascolaire, loisirs, vie pratique, etc. La moitié de ses ventes est effectuée dans l'offre de fiction (romans, polars, jeunesse, BD), où la Fnac occupe des positions très fortes, en particulier, sur les prix littéraires et sur l'ensemble de la rentrée littéraire. L'Enseigne a également connu une croissance importante de ses ventes sur la BD et la jeunesse. La Fnac est également très bien positionnée sur le segment des cadeaux, notamment en fin d'année, où elle a été parmi les premières enseignes à soutenir les coffrets-cuisine alliant livre et ustensiles.

Le marché mature du livre physique en France et en Europe n'a pas encore opéré sa transition numérique. Cependant, le développement des liseuses et tablettes devrait susciter une croissance de ce nouveau mode de lecture. Afin d'accompagner la tendance à la dématérialisation du marché du livre et de se placer sur ce nouveau marché, la Fnac a conclu en septembre 2011 un partenariat avec l'entreprise canadienne Kobo, qui se matérialise par une solution de lecture numérique innovante : Kobo by Fnac. Depuis son lancement en novembre 2011, ce partenariat a donné lieu à la commercialisation en France d'une gamme étendue de liseuses et de tablettes. Simples d'utilisation et performantes, ces liseuses offrent le double avantage d'être tactiles et de donner accès à un catalogue de plus de 2 millions de références, dont plus de 200 000 en langue française. Avec sa solution de lecture, la Fnac répond tout à la fois au besoin de ses clients de bénéficier des dernières innovations et à une attente nette du marché et se saisit d'une opportunité économique en investissant sur le nouveau segment des liseuses numériques, qui ne se substitue à aucun autre produit préexistant. Ce positionnement précoce sur ce marché en partenariat avec un spécialiste du secteur reconnu au niveau mondial a permis à l'Enseigne d'anticiper la croissance du marché des liseuses et de devenir rapidement un des *leaders* du marché en France conjointement avec Amazon. Par ailleurs, Kobo by Fnac a été lancé au Portugal en septembre 2012.

Le partenaire Kobo a pour rôle de fournir et d'entretenir la plate-forme technologique, de fournir les produits (*devices*) et de développer les applications, tandis que la Fnac assume les coûts de

¹⁰⁶ Source du classement : Société, sur la base de données GfK

commercialisation et de publicité en France. Les deux partenaires associent leurs plateformes et partagent les revenus et les coûts d'adaptation et de raccordement du système Kobo aux interfaces du site fnac.com.

En complément de son offre de livres, l'Enseigne distribue également des produits de papeterie. Après un premier essai concluant en 2009, la Fnac a déployé des espaces « papeterie » dans 20 magasins en 2010 et 2011, puis dans 11 magasins complémentaires en 2012. Ces espaces, balisés et facilement identifiables car théâtralisés dans le magasin, proposent une offre de produits de papeterie, de petite maroquinerie, de stylos haut de gamme, d'accessoires de bureau et de fournitures scolaires. Dans ce cadre, l'Enseigne a conclu un partenariat de distribution avec la marque Moleskine qui fournit le mobilier destiné à la présentation de ses produits dans les magasins Fnac.

(d) Gaming

Dans le *gaming*, la Fnac propose un catalogue de 6 900 références (neuf et occasion, dont 1 800 en neuf) dans ses magasins en France, 19 000 références au total dans tous ses pays et 45 000 références (dont 2 000 références en jeux dématérialisés) sur son site fnac.com. En 2012, l'Enseigne a vendu près de 8 millions de produits liés au *gaming* (dont 4,6 millions de produits en France) et les ventes de jeux-vidéos ont représenté environ 30 % du chiffre d'affaires réalisé sur ce segment sur une base consolidée, contre environ 40 % pour les consoles.

Depuis trois ans, l'Enseigne a lancé une offre de jeux-vidéos d'occasion fondée sur la reprise de jeux-vidéos d'occasion de clients fidélisés avec un programme dédié rassemblant 1,2 million d'adhérents à fin 2012 (voir la Section 6.5.4.2.3 « La Carte Fnac Gaming »), qui sont rémunérés sous forme de crédits à dépenser dans tous les rayons de l'Enseigne. Cette nouvelle offre a permis à l'Enseigne de renforcer sa part de marché sur le segment du *gaming*. En 2012, l'occasion a représenté environ 4 % du chiffre d'affaires de l'Enseigne en France sur le segment du *gaming* en France et environ 12 % du chiffre d'affaires sur la seule partie jeux et consoles.

L'Enseigne s'est également positionnée au travers d'un partenariat exclusif avec jeuxvideo.com (le *leader* des sites internet français dédiés aux actualités du jeu vidéo¹⁰⁷) qui comporte la redirection de l'ensemble des liens actifs du site jeuxvideo.com vers le site fnac.com à partir du 1^{er} février 2013. Ce partenariat, qui permet l'animation d'une nouvelle base de 600 000 personnes, prend également corps en magasin sous la forme d'une association au programme de fidélité *gaming*, dans le cadre de la réservation des nouveautés et dans le cadre des événements de lancement des consoles ou des grands hits.

L'Enseigne a également lancé en mars 2012 une nouvelle offre de téléchargement de jeux-vidéo pour PC en partenariat avec Nexway, qui sert de partenaire technique en marque blanche et gère la relation technique avec les éditeurs de jeux.

La stratégie de la Fnac sur le segment *gaming* s'articule autour de quatre axes : (i) prendre de la part de marché sur chaque grosse sortie de console ou de jeu afin de consolider ses bases, (ii) poursuivre le recrutement et l'animation des clients Fnac Gaming, (iii) renforcer les synergies entre le site et les magasins dans le cadre des lancements majeurs et (iv) renforcer l'offre dématérialisée en magasin et sur fnac.com.

6.5.2.1.3 L'offre de nouveaux produits

Forte de son *leadership* dans la distribution des produits éditoriaux et techniques, la Fnac poursuit l'élargissement de son offre de produits et, afin de trouver des relais de croissance et dans le cadre des

¹⁰⁷ Source : AFJV (Agence Française pour le Jeu Vidéo)

axes stratégiques du plan « Fnac 2015 », l'Enseigne a étendu son savoir-faire et l'expertise de ses équipes à de nouveaux segments de produits (i) dans le domaine de la maison et du *design*, (ii) dans le domaine de l'enfance, ou (iii) via des produits vendus exclusivement sur internet.

(a) *Maison et design*

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

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

La mise en place de ces univers « *Maison et Design* » incarne la volonté de la Fnac d'élargir sa gamme de produits et de trouver des relais de croissance pour répondre aux attentes d'une clientèle familiale et aisée. Une campagne de publicité a accompagné le déploiement de ces nouveaux univers. L'offre de produits disponible dans ces univers pourra continuer à être élargie à des domaines connexes (arts de la table, micro-ondes, etc.).

A fin 2012, 35 magasins Fnac en France comportaient un univers « *Maison et Design* ». En 2013, 20 magasins complémentaires devraient en être dotés.

(b) *Jeux et jouets*

Depuis novembre 2011, la Fnac développe à l'intérieur de ses magasins de nouveaux espaces dédiés aux 0-12 ans : les univers « Fnac Kids », dont les premiers ont ouvert en 2011 dans le magasin du centre commercial Parly 2 en région parisienne et à la Fnac des Ternes à Paris. Ces univers ont été progressivement déployés dans les magasins en France. A fin 2012, l'Enseigne comptait 26 univers « Fnac Kids » en France. L'Enseigne prévoit d'étendre le concept à 19 magasins complémentaires en 2013 et qu'à fin 2013, l'ensemble des magasins soit doté d'un *corner* jeux et jouets ou d'un rayon consacré aux enfants.

Ces univers regroupent dans un même espace jeux, jouets, livres, DVD, CD, produits techniques et de *gaming* pour les enfants. Ils permettent de tester, jouer et expérimenter les produits vendus. Eclairage, mobilier spécifique et couleurs ont été travaillés pour répondre aux attentes et aux envies des plus jeunes, avec des produits mis à disposition par tranches d'âge (des tout-petits aux 12 ans). Ces univers bénéficient d'un aménagement spécifique centré autour de l'accueil des plus jeunes et leur permettant de lire, d'écouter de la musique ou des histoires et de jouer sur des tablettes interactives. L'accent est également mis sur le positionnement technologique de l'Enseigne. Ces espaces proposent de janvier à octobre, deux fois par semaine les mercredis après-midis et samedis après-midis, des ateliers gratuits ouverts à tous les enfants.

Dans ces univers, l'Enseigne privilégie la présentation d'un assortiment composé des produits immanquables et des meilleures ventes, mais aussi d'une gamme restreinte avec une forte sélection en cohérence avec la clientèle de l'Enseigne et composée essentiellement de produits ludo-éducatifs et de produits hybrides entre jouets et produits techniques. En cela, ce modèle se distingue du modèle de la Fnac Eveil & Jeux que l'Enseigne a cédé en juillet 2010 et qui comportait, dans un réseau de

magasins autonomes de 500 m² environ, peu d'audio et de vidéo, peu de produits techniques et principalement des produits sous marque propre.

Les magasins proposent en moyenne 800 références auxquelles s'ajoutent les quelques 5 000 produits stockés et disponibles sur internet, ainsi que les produits de puériculture (poussettes, sièges-autos...). Du fait du lancement récent de cette offre de produits, l'Enseigne a généré un chiffre d'affaires non-représentatif en 2012. Toutefois, ce chiffre d'affaires a augmenté d'environ 94 % en 2012, en ligne avec les objectifs du Groupe.

Afin de consolider sa présence sur le marché des jeux et jouets, la Fnac a conclu en octobre 2012 avec la filiale française de Walt Disney Company un accord de partenariat. Dans le cadre de cet accord, la Fnac s'est engagée à réserver un rayon d'articles Disney (DVD, livres, jouets...) dans les univers « Fnac Kids » de ses magasins et à mettre en place des opérations promotionnelles conjointes. En contrepartie, ce partenariat est relayé par Disney sur tous ses produits (mode, ameublement...) ainsi que sur la chaîne de télévision pour enfants Disney Channel, et Disney est convenu de financer ou d'animer des ateliers pour enfants proposés dans les espaces enfants de la Fnac. Ce partenariat doit être mis en œuvre dans tous les magasins comportant un univers « Fnac Kids » en France.

(c) Les produits vendus exclusivement sur internet

Le site fnac.com donne accès à l'ensemble de l'offre de produits disponible en magasins, mais également à des compléments de gammes non disponibles en magasins. (Voir la Section 6.5.5 « La politique commerciale du Groupe » du présent prospectus.) Depuis une période plus récente, dans le cadre de la MarketPlace, le site fnac.com donne également accès à des catégories de produits non disponibles en magasins, tels que les articles de puériculture (poussettes, sièges-autos...), le gros électroménager et les instruments de musique. Ces catégories de produits additionnelles ont été sélectionnées en adéquation avec l'offre de produits de la Fnac, telle qu'elle ressort du plan « Fnac 2015 ».

6.5.2.2 L'offre de services

La Fnac propose à ses clients une large gamme de services qui complète la gamme de produits vendus. Afin de développer une culture de services et de promouvoir son offre de services au sein de ses magasins, l'Enseigne a créé des espaces dédiés : les « Espaces Services », qui ont vocation à conseiller les clients sur le service après-vente, la livraison à domicile, les garanties ou les formations à domicile. A fin 2012, 27 magasins en France (franchises incluses) disposaient d'un Espace Services et l'Enseigne prévoit d'ouvrir 10 mini-espaces supplémentaires durant l'année 2013.

6.5.2.2.1 L'assistance

- ***Le service après-vente*** – La Fnac propose à ses clients un service après-vente (le « SAV ») comprenant une assistance téléphonique composée d'experts techniciens (accessible 7 jours sur 7), un comptoir SAV et des services de réparation. Le site internet fnac.com constitue également un relais dans le parcours SAV des clients de l'Enseigne. Le site présente le service SAV, fournit une aide en ligne sous forme de questions-réponses (pré-diagnostic) et permet de prendre rendez-vous avec le SAV. Ainsi, la Fnac compte plus de 1 000 professionnels rattachés au SAV (parmi lesquels 400 réceptionnistes SAV en magasins) pour 600 000 clients au comptoir SAV chaque année, 74 000 produits échangés et 202 000 produits envoyés en réparation en 2012. Voir la Section 6.5.7.2 « L'organisation du service après-vente en France » du présent prospectus.
- ***L'aide à l'installation*** – En France, la Fnac propose à ses clients un service d'aide payant pour la configuration, l'installation, la mise à jour et l'optimisation de leur

ordinateur. L'Enseigne propose également des offres pour configurer et optimiser le matériel high-tech acheté avec l'aide d'un expert à domicile. Deux formules adaptées au niveau et à l'objectif recherché par le client sont proposées : une formule « configuration » et une formule « optimisation ». En 2012, 32 000 clients ont bénéficié de cette aide à l'installation.

- **La formation** – En France, la Fnac propose à ses clients des formations à domicile payantes, dans le cadre desquelles un expert se déplace au domicile du client. Plusieurs formules sont proposées pour apprendre au novice comme à l'initié à utiliser le produit informatique vendu par l'Enseigne, allant de l'initiation au perfectionnement. En 2012, 6 000 clients ont eu recours à ce service.

6.5.2.2.2 Fnac Reprise

Lancée en septembre 2011, l'offre « Fnac Reprise » permet aux clients d'échanger contre des bons d'achat leurs produits high-tech en état de fonctionnement selon une cote argus disponible sur le site fnac.com. Des consoles de jeux aux baladeurs, en passant par la téléphonie mobile, l'offre est valable dans l'ensemble des magasins. Cette offre est ouverte à tout client disposant de produits techniques fonctionnels. Un réceptionniste SAV est chargé de tester et de vérifier l'éligibilité du produit au service en présence du client, qui recevra, sur la base de la cotation en vigueur, des bons d'achat valables sur l'ensemble des produits et services Fnac dans l'ensemble des magasins de l'Enseigne de France. À ce jour, la Fnac est la seule Enseigne en France à proposer un service de reprise sur certains de ses produits high-tech. Cette activité est réalisée par la société MSS. Cette filiale du Groupe a un accord avec le groupe britannique W1 auquel les produits d'occasion sont automatiquement revendus au prix de la reprise augmenté d'une marge.

6.5.2.2.3 Les garanties et assurances

En France, l'Enseigne propose à ses clients trois types de garanties et assurances complémentaires et payantes :

- **La garantie 100 % Immédiat** par laquelle le client est remboursé immédiatement du montant du produit sous forme d'avoir en cas de panne pour une durée de deux à cinq ans. La Fnac est commissionnée par NES pour la commercialisation de ce produit. Cette garantie remplace l'intégralité des extensions de garantie.
- **La garantie « Apple Care »**, lancée en janvier 2013, par laquelle tout matériel de la marque Apple est garanti 3 ans et assorti d'une assistance logicielle et d'une assistance technique centralisée. La Fnac vend à ses clients ces garanties fournies par Apple. En outre, l'Enseigne est mandatée par Apple pour assurer la prestation de service prévue par ces garanties via ses comptoirs SAV, sa *hotline* et sa plateforme de réparation micro.
- **Les assurances** : L'Enseigne propose des assurances casse et vol « classiques » gérées en partenariat avec Finaref (Groupe Crédit Agricole). La Fnac est commissionnée par l'assureur. La marge est constatée immédiatement et variable en fonction des services.

6.5.2.2.4 Le crédit à la consommation

L'Enseigne propose à ses clients plusieurs offres de financement en partenariat avec Finaref (Groupe Crédit Agricole). Par le biais de la carte d'adhérent ou d'une carte de crédit, la Fnac offre la possibilité d'un paiement différé gratuit pour la première mensualité pouvant aller jusqu'à 45 jours selon la date d'achat, des offres de règlement en plusieurs fois (paiement en 5 ou 10 fois) et des offres

de financement permanentes en plusieurs mensualités (paiement sur une base mensuelle de 50 à 300 euros par mois). (Voir la section 6.7.7 « Réglementation de l’intermédiation en opérations de crédit à la consommation et en assurances » du présent prospectus.)

6.5.2.3 Les autres activités

6.5.2.3.1 Téléphonie – Partenariat avec SFR

Depuis le second semestre 2011, les magasins Fnac en France accueillent de nouveaux espaces opérés complètement par SFR qui y développe une offre étendue de produits et de services en matière de téléphonie mobile et d'accès internet. Ces espaces sont opérés par des employés de SFR dans le cadre d'un accord exclusif signé avec SFR en juin 2011 pour une durée de cinq ans. Grâce à cet accord, la Fnac a pu renforcer sa position sur les marchés en pleine croissance de la téléphonie, et les clients de la Fnac peuvent bénéficier de l'expertise des vendeurs SFR dans un domaine qui tend à se complexifier. Aux termes de cet accord, la Fnac perçoit une commission sur les ventes réalisées par SFR dans ses magasins et SFR s'est engagé à un revenu minimum pour l'Enseigne. A fin 2012, la Fnac avait déployé 66 espaces SFR dans ses magasins, soit quasiment la totalité du parc de magasins dans lesquels l'Enseigne a prévu le déploiement d'espaces SFR. Dans le cadre de ce partenariat, 60 % des actes commerciaux réalisés par SFR constituent des ouvertures de lignes.

6.5.2.3.2 Fnac Billetterie

La Fnac dispose d'un pôle billetterie et spectacle « France-Billet », qui est le premier acteur en France de la distribution de billets de spectacles et de sorties avec plus de 50 % de part de marché.¹⁰⁸ En 2012, à travers le plus large réseau de points de vente en France (1 155 points de vente), deux sites détenus en propre (fnacspectacles.com et francebillet.com), 375 sites internet en marque blanche et 5 800 affiliés, France Billet a vendu près de 13 millions de billets dont près de la moitié via internet, soit un volume d'affaires d'environ 496 millions d'euros.

Ce service propose l'offre la plus large en France, avec près de 58 000 spectacles par an qui couvrent tous les domaines : musiques actuelles et concerts, théâtre/humour, grands spectacles, sport, loisirs/parcs, arts/musées, danse classique/musique classique et cinéma. Le tableau suivant présente le poids de chaque catégorie dans les ventes de l'Enseigne en France en 2011 et 2012.

| <u>Catégorie</u> | <u>Poids en 2012</u> | <u>Poids en 2011</u> |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|
| Musiques actuelles et concerts | 45 % | 40 % |
| Théâtre et humour | 13 % | 13 % |
| Tourisme, loisirs et parcs | 11 % | 12 % |
| Spectacles | 8 % | 9 % |
| Sport | 6 % | 8 % |
| Arts et musées | 9 % | 8 % |
| Danse classique/musique classique | 6 % | 5,5 % |
| Cinéma | 2 % | 1,6 % |

¹⁰⁸ Source : Estimation Société (sur la base du marché des revendeurs de billets).

France Billet opère son service à la fois en B2C (*Business to Customer*) à destination des clients finaux et en B2B (*Business to Business*) à travers une série de services : ventes aux comités d'entreprises, commercialisation en marque blanche pour le compte des producteurs, marques blanches de sites, équipements de points de ventes (hypermarchés, offices de tourisme, etc.), et animation de dispositifs marketing (BPCE, Amex).

Les ventes en ligne de l'Enseigne ont connu une croissance de 6 % entre 2011 et 2012, et ont représenté 7 millions de billets en 2012. Les deux principaux sites contributeurs de l'Enseigne sont fnacspectacles.com et francebillet.com.

En juin 2012, la Fnac s'est associée au site de coupons Groupon pour lancer une offre commune de billetterie à prix réduits, accessible *via* une interface unique, le site Groupon Tickets by Fnac. Y sont commercialisés des offres à des tarifs dits événementiels, ainsi qu'un catalogue d'offres permanentes. Grâce à ce partenariat, la Fnac a élargi son catalogue aux tarifs promotionnels, tandis que Groupon a renforcé son offre de billetterie. Groupon étant présent dans quatre-vingt villes françaises, le site Groupon Tickets by Fnac bénéficie de cet ancrage local. France Billet est commissionné à la vente par billet, avec des commissions différentes selon que Groupon ou Fnac a négocié l'offre et en fonction du réseau qui a réalisé la vente.

France Billet opère également en marque blanche des sites de billetterie (c'est-à-dire que lesdits sites utilisent des solutions et moyens fournis par l'Enseigne sans s'y référer), notamment ceux de Showroomprivé, de Toys“R”Us et de Pixmania et dispose de partenariats de long terme avec les enseignes Carrefour, Super U et Géant dont elle gère les solutions de billetterie pour un total de 2,8 millions de billets en 2012.

En faisant l'acquisition de la totalité du capital de la société Kyro en 2011, France Billet s'est également doté d'une solution logicielle en propre, qui permet d'équiper les salles et producteurs de spectacles d'une solution complète de billetterie. Kyro équipe plus de 110 clients (théâtres, équipements sportifs, producteurs, manifestations comme Marseille 2013, etc.).

6.5.2.3.3 Fnac Voyages

En France, Fnac Voyages est une agence de voyage qui propose *via* le site internet et onze agences en magasin une sélection de voyages choisis pour la richesse de leur contenu culturel. Dans un marché du tourisme en difficultés (particulièrement celui de la vente en agences de voyages), la Fnac a cherché à se différencier en proposant des week-ends culturels et une offre de croisières et de circuits de découverte. La Fnac travaille sur un partenariat avec un acteur du tourisme en ligne qui lui permettrait de disposer courant 2013 d'une offre très compétitive, proposant les meilleurs prix du marché tout en bénéficiant des conseils et de la sélection de la Fnac. L'Enseigne envisage de revoir son site internet de voyages pour le rendre plus attractif et répondre aux meilleurs standards du marché de la vente de voyages en ligne.

6.5.3 Les canaux de distribution

La Fnac s'est adaptée aux évolutions des modes de consommation en développant un réseau dense de magasins répondant à un concept original et en étant l'un des premiers distributeurs traditionnels à lancer un site internet, disponible en mobilité grâce à un site dédié et à des applications, ce qui fait de l'Enseigne un distributeur « *click & mortar* ». La stratégie omni-canal de l'Enseigne se traduit par une intégration croissante de ses différents canaux. A titre d'illustration, en 2012, 21,5 % des commandes en valeur sur le site internet fnac.com en France étaient commandés en ligne et retirées en magasin ou commandées sur fnac.com en magasins, soit un doublement par rapport au niveau observé en 2011. Pour le seul mois de décembre 2012, cette proportion s'élevait à 38 %.

6.5.3.1 Les magasins

6.5.3.1.1 Le concept de magasin Fnac

Depuis sa création en 1954, la Fnac a développé un concept original de magasins, qui réunissent dans un lieu unique l'ensemble des produits distribués par l'Enseigne. Cette offre de produits très diversifiée, l'agencement spécifique des magasins et l'expertise des vendeurs caractérisent le concept des magasins Fnac. Toutefois, les magasins Fnac ne sont plus aujourd'hui, comme aux origines de l'Enseigne, exclusivement des magasins de centre-ville multi-spécialistes. Le concept a d'abord évolué pour accompagner les mutations du commerce vers la périphérie des agglomérations. La mise en œuvre de la stratégie omni-canal, le développement de nouveaux formats de magasins et la transformation du modèle commercial prévus dans le cadre du plan stratégique « Fnac 2015 », induisent de nouvelles évolutions de ce concept.

Les magasins de la Fnac en France et dans les autres pays se distinguent des autres distributeurs par leur agencement, qui présente à ce jour les caractéristiques suivantes, en adéquation avec la politique commerciale de l'Enseigne :

- un parcours client organisé autour d'une zone d'actualité en entrée de magasin (largement occupée par les produits éditoriaux), puis, afin de refléter le positionnement multi-spécialiste de l'Enseigne, une présentation en univers des produits et facilitant la visibilité des services (SAV, espace adhésion, billetterie, etc.) ;
- une présentation des produits mettant en avant les dernières innovations et laissant la place à l'usage (libre-essayer et libre-toucher) et des *corners* dédiés à certaines marques ;
- un affichage clair : (a) des prescriptions des vendeurs (labels « coups de cœur du vendeur » ou « talents Fnac »), (b) de l'expertise et de l'indépendance de l'Enseigne par les notes et les dossiers techniques du Labo Fnac, et (c) de l'engagement sur les prix (« prix verts » et « prix adhérents ») ; et
- des espaces dédiés à l'expression et à l'action culturelle ayant un accès gratuit.

D'une manière générale, les magasins sont agencés afin de susciter un environnement et une expérience client de qualité avec une attention particulière prêtée au confort, aux zones de lecture et à une présentation soignée. La réorganisation des magasins autour des univers d'usage (par exemple : univers musique, univers « Fnac Kids », ou univers « *Maison et Design* ») et ce recentrage sur le client traduisent une évolution notable du concept de magasins Fnac en adéquation avec le nouveau modèle commercial de l'Enseigne qui promeut la découverte. Les magasins de l'Enseigne tendent aussi à évoluer afin d'accompagner la stratégie omni-canal et l'intégration avec les sites internet du Groupe, avec l'objectif de guider les clients dans leur parcours omni-canal.

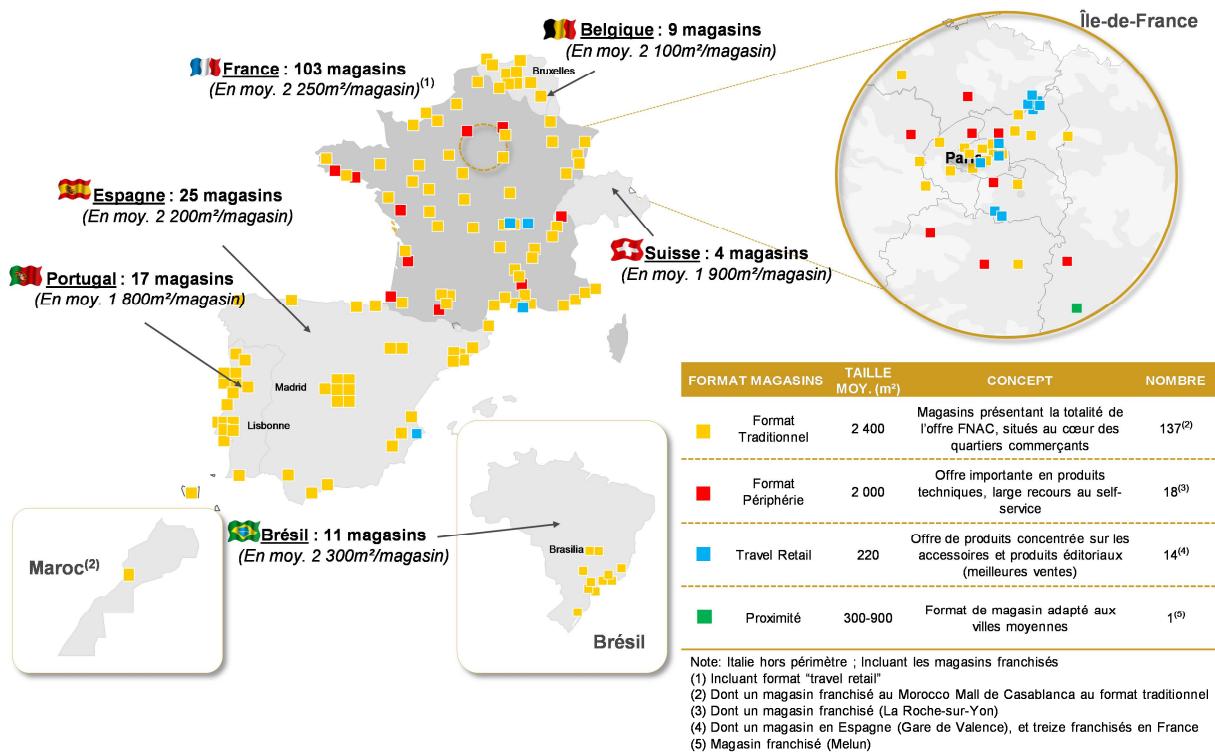
Afin d'analyser les performances de ses ventes en magasin, l'Enseigne surveille le taux de fréquentation de ses magasins (correspondant au nombre de visites pour chaque magasin), le taux de passage en caisse, ainsi que le panier moyen. Il est à noter que l'évaluation du taux de fréquentation des magasins de l'Enseigne est fondée sur des méthodes de comptage automatique (notamment des caméras de comptage) et si l'Enseigne ajuste les résultats obtenus pour exclure les valeurs extrêmes et les variations suspectes ou liées à des événements particuliers en magasin, il s'agit de données essentiellement statistiques qui comportent une marge d'erreur.

6.5.3.1.2 Les formats de magasins

A fin 2012, la Fnac comptait 170 magasins au total, parmi lesquels 103 magasins situés en France. Les magasins de l'Enseigne se déclinent sous quatre formats.

- ***Le format « traditionnel »*** – D'une surface moyenne d'environ 2 400 m², ces magasins présentent la totalité de l'offre et de l'expérience Fnac et sont principalement situés en centre-ville et au cœur des quartiers commerçants (Forum des Halles, ou Champs Elysées par exemple). A fin 2012, la Fnac comptait 137 magasins au format traditionnel, parmi lesquels 71 en France. Dans le cadre du plan « Fnac 2015 », l'Enseigne prévoit de réaliser un développement sélectif sur ses formats traditionnels.
- ***Le format « périphérie »*** – Ce concept, lancé en 2006, regroupe aujourd'hui 18 magasins d'une surface moyenne d'environ 2 000 m². Il s'agit d'un type de magasin adapté aux spécificités du commerce dans les zones périphériques (accès parking, allées de circulation plus larges, polyvalence des équipes et recours plus large au libre-service).
- ***Le format « proximité »*** – Il s'agit d'un format de magasin introduit en 2012 d'une surface de 300 à 1 000 m² présentant l'intégralité de l'offre de produits et de services de la Fnac et qui permet de s'implanter dans les villes moyennes (de moins de 100 000 habitants) ne présentant pas le potentiel suffisant pour accueillir les formats « traditionnel » ou « périphérie » ou de compléter le maillage des grandes villes. L'Enseigne disposait à fin 2012 d'un magasin de ce format à Melun.
- ***Les formats « travel »*** – Depuis l'été 2011, grâce à un partenariat avec Lagardère Services (voir Section 6.5.3.1.3 « L'exploitation en franchise » du présent prospectus), la Fnac s'est implantée dans les gares et les aéroports avec des formats de magasins adaptés d'une surface de 60 à 300 m². Ce format se décline lui-même en deux sous-formats : (i) un format de 60 à 300 m² dans les gares et aéroports sous douane comportant d'une part une offre de produits éditoriaux axée sur l'actualité et les meilleures ventes et d'autre part une offre restreinte de produits techniques et d'accessoires axée sur la mobilité (par exemple les magasins de la Gare de l'Est ou d'Orly-Ouest) et (ii) un format de 60 à 100 m² implanté dans les zones hors douane (*duty free*) et centré sur les produits techniques et les accessoires de mobilité (par exemple les magasins de Roissy S4 ou Lyon Saint-Exupéry). La Fnac disposait à fin 2012 de 14 magasins dans ces zones bénéficiant d'un trafic important et d'une forte visibilité.

La carte ci-dessous présente le réseau de magasins Fnac en France et à l'international à fin 2012 en précisant les différents formats :



Ces différents formats regroupent un parc de magasins très hétérogène en termes (i) de chiffre d'affaires, jusqu'à environ 119,8 millions d'euros pour le magasin du Forum des Halles en 2012, (ii) d'effectifs, jusqu'à plus de 350 personnes pour le magasin du Forum des Halles en 2012, et (iii) de flux de clientèle, jusqu'à 6,6 millions de visiteurs pour le magasin du Forum des Halles en 2012. Cette hétérogénéité illustre la capacité de la Fnac à s'adapter aux besoins de sa clientèle et à ses zones d'implantation. La Fnac entend poursuivre la densification de son réseau de magasins en France afin d'améliorer le maillage des territoires sur lesquels l'Enseigne est présente, de renforcer sa proximité vis-à-vis de ses clients, de gagner de nouvelles parts de marché et de soutenir le développement de ses sites internet en multipliant les points de contact à la marque. (Voir Section 6.3.4 « Densifier le réseau de magasins en France pour répondre aux besoins de proximité et améliorer la pénétration » du présent prospectus.)

6.5.3.1.3 L'exploitation en franchise

Dans le cadre du plan « Fnac 2015 », la Fnac a entrepris de diversifier sa présence et de poursuivre son implantation dans des zones nouvelles grâce au développement de magasins exploités en franchise dans de nouveaux territoires en France et à l'étranger. Ce mode d'exploitation permet de limiter les coûts d'investissement tout en poursuivant l'objectif d'accroître rapidement la visibilité de l'Enseigne. A fin 2012, ce mode d'exploitation concernait 16 magasins.

L'accord de partenariat stratégique signé en mars 2011 avec Lagardère Services participe de cette stratégie et a pour objectif de développer un réseau de magasins de petit format (moins de 300 m²) exploités en franchise et situés dans les gares et les aéroports où la Fnac est implantée. Ce partenariat permet à l'Enseigne de valoriser son savoir-faire et de promouvoir son expérience dans des espaces à fort trafic, en France et à l'étranger, tout en offrant la possibilité à Lagardère Services de compléter et dynamiser son offre en zone de transport en proposant à la clientèle de passagers des produits culturels, techniques et de loisirs sous une enseigne à forte notoriété. Ce partenariat stratégique a

donné lieu à la signature de deux contrats avec des filiales de Lagardère Services, à savoir : Aelia et MRW. Pour les magasins ouverts dans le cadre de ce partenariat, Lagardère Services (au travers d'Aelia et de MRW) est notamment autorisé à utiliser et à exploiter certains signes distinctifs de l'Enseigne (marques, enseigne, etc.), à mettre en œuvre le « Concept Fnac » et à proposer le mix de produits Fnac. Lagardère Services (au travers d'Aelia et de MRW) est redevable d'une redevance pour l'usage de ces signes distinctifs, représentant un pourcentage du chiffre d'affaires du point de vente concerné.

A l'étranger, la Fnac a ouvert en décembre 2011 son premier magasin en franchise au Maroc, à Casablanca, dans le plus grand centre commercial d'Afrique. Ce centre commercial, situé en périphérie de Casablanca, regroupe environ 350 points de vente sur plus de 70 000 m² de surface commerciale répartie sur trois niveaux. Avec ce magasin d'une surface totale de 2 700 m², la Fnac souhaite bénéficier de l'affluence des 16 millions de visiteurs annuels du centre. Cette ouverture fait suite à un accord de partenariat signé avec Aksal, l'un des *leaders* marocains de la distribution spécialisée, qui est également en charge de franchise avec Zara et Les Galeries Lafayette depuis respectivement 2003 et 2008. Ce magasin a réalisé des ventes supérieures à 10 millions d'euros en 2012.

Le tableau ci-dessous présente la typologie des formats de magasin pour lesquels le Groupe envisage de promouvoir une exploitation en franchise :

| Format | France | | | |
|------------------------|--|--|--|--|
| | Aelia (Lagardère Services) | MRW (Lagardère Services) | Traditionnel/ Périphérie | Proximité |
| Taille caractéristique | 70 m ² | 140 m ² | Plus de 1 000 m ² | De 300 à 1 000 m ² |
| Description | Magasins situés dans les principaux aéroports internationaux en zone hors douane (<i>duty free</i>). Les magasins sont gérés par Lagardère Services. | Magasins existants situés dans les gares et zones sous douane des aéroports (c'est-à-dire situés avant les portes d'embarquement, et accessibles à tout public). Les magasins sont gérés par Lagardère Services. | Similaires aux magasins de taille moyenne et situés en périphérie ou en centre-ville des petites et moyennes villes. | Magasins situés en centre-ville ou en périphérie des petites et moyennes villes. |
| Exemples | Roissy S4, Lyon St-Exupéry | Gare de l'Est, Orly-Ouest | La Roche-sur-Yon | Melun |

Tous les emplacements et les nouveaux franchisés font l'objet d'une revue par le comité d'investissement du Groupe qui valide le format, la pertinence commerciale et le montage financier. La sélection du franchisé s'articule en plusieurs étapes au cours desquelles l'Enseigne cible les zones dans lesquelles la Fnac n'est pas implantée, puis fait réaliser une étude de faisabilité (potentiel, implantation, rentabilité...), afin de déterminer l'emplacement et la surface nécessaire. L'Enseigne recrute, sélectionne et valide un candidat à la franchise, qui peut être un investisseur ou un acteur référent déjà implanté localement dans le domaine des produits culturels (ou techniques).

La Fnac dispose d'un droit de regard sur les nouvelles catégories de produits que les franchisés pourraient souhaiter développer dans leurs magasins. En vue de préserver l'identité et la réputation du réseau, le contrat d'approvisionnement conclu avec les franchisés implique que 80 % de leur assortiment soit commun au reste des magasins Fnac, les 20 % restant devant faire partie des catégories de produits non-référencés, mais distribuables par la Fnac. Toutefois, il est à noter que les conditions d'achat négociées par la Fnac ont pour effet d'inciter les franchisés à s'approvisionner principalement par l'intermédiaire de la Fnac. En outre, la Fnac accompagne les franchisés dans leur formation et le suivi de leur exploitation.

L'exploitation en franchise permet ainsi un partage du savoir-faire de l'Enseigne (assortiment et animation commerciale, marketing, formation, *e-learning*, recrutement, informatique...) mais également des profits, car elle permet de pénétrer de nouveaux marchés et territoires avec des investissements moins importants. L'exploitation en franchise a également un impact significatif sur l'organisation des fonctions support en raison des modes de fonctionnement spécifiques qu'elle requiert notamment en termes de politique d'approvisionnement, de gestion des stocks, de systèmes d'information, d'offre et d'animation commerciales. Le franchisé a des obligations financières, notamment en termes d'investissements, mais également de protection des droits de propriété intellectuelle de l'Enseigne (noms commerciaux et marques Fnac), et d'aménagement et d'agencement des points de vente. Le franchisé verse une contrepartie financière à l'Enseigne, sous la forme d'une redevance de franchise et d'une participation au budget de publicité, en pourcentage de son chiffre d'affaires.

6.5.3.2 Le site internet

La Fnac est présente sur internet en France depuis 1999 et à l'international depuis 2000. A ce jour, l'Enseigne, au travers de son site fnac.com, est le troisième acteur du commerce électronique en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois.¹⁰⁹ En 2012, le site fnac.com a réalisé un chiffre d'affaires total de 403,8 millions d'euros (commissions de la MarketPlace incluses), la MarketPlace a généré un volume d'affaires (à savoir le volume des ventes réalisées via la MarketPlace) d'environ 52 millions d'euros en 2012 et Fnac Direct, la société qui exploite le site fnac.com, a généré un résultat opérationnel courant positif, ce qui n'est pas le cas de tous les acteurs comparables de son secteur.

Sur le site fnac.com, les internautes peuvent accéder à la vente directe des produits stockés par la Fnac, mais également à la MarketPlace (plateforme *Business to Consumer* (B2C) et *Customer to Customer* (C2C)) et à l'offre de téléchargement. En adéquation avec la stratégie omni-canal du Groupe, les services « omni-canaux », la création de pages éditoriales, ainsi que le marketing direct offrent aux clients une complémentarité entre l'offre internet et les magasins et permettent au Groupe d'augmenter l'audience de fnac.com tout en fidélisant ses internautes. Le site fnac.com permet de voir la disponibilité des produits, les offres et actualités en magasins, d'accéder à l'offre de services de l'Enseigne et au programme de fidélité. (Voir Section 6.2.1 « Un réseau de magasins dense et un site internet puissant, intégrés de manière croissante dans le cadre d'une stratégie omni-canal » et Section 6.3.3 « Développer la complémentarité omni-canal afin de s'imposer face aux concurrents présents essentiellement dans le commerce électronique » du présent prospectus).

Afin de mettre en œuvre la technologie de fnac.com dans tous les pays où l'Enseigne est présente et d'assurer une coordination du savoir-faire, le programme « Web Up » a été conçu par le Groupe. Ce programme a pour objectif principal d'étendre les fonctionnalités de la plateforme internet française aux sites internet des autres pays où le Groupe est implanté. Il est mis en œuvre progressivement. La

¹⁰⁹ Source : Médiamétrie/Netratings décembre 2012 (hors sites de voyage)

migration des sites étrangers vers la plateforme française est destinée à leur permettre de bénéficier de toutes ses nouvelles fonctionnalités (MarketPlace, Myfnac etc.).

Dans le cadre du projet d'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris et de séparation de celle-ci du Groupe Kering (voir la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus), le Groupe a formalisé avec son prestataire de services chargé de l'exploitation de la plateforme internet en infogérance la poursuite du contrat d'application effectif depuis 2011 (en relation avec un contrat-cadre entre Kering et le prestataire de services) postérieurement à la séparation.

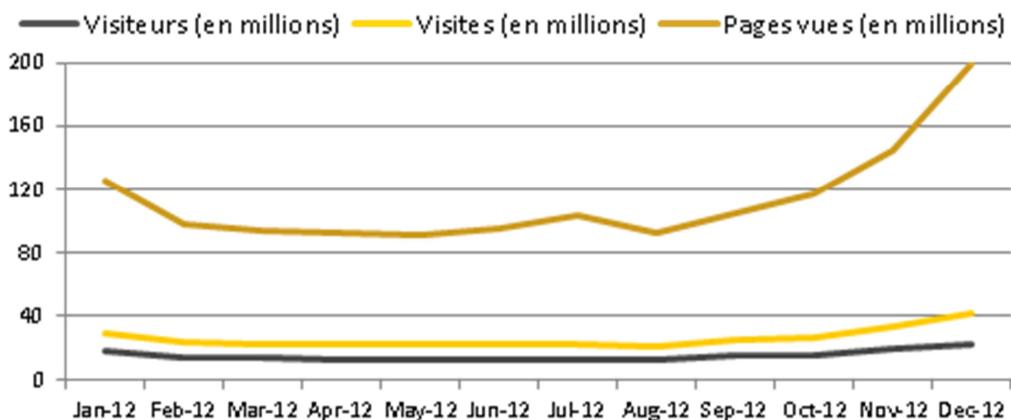
6.5.3.2.1 La vente en direct sur fnac.com

La première version du site fnac.com a été lancée en 1999. Le site fnac.com donne accès à une offre de produits élargie dans les catégories de produits disponibles en magasins grâce à un complément de références internet, mais également à des catégories de produits non disponibles en magasins (articles de puériculture et gros électroménager par exemple). Le site propose des produits vendus soit dans le cadre de l'offre de l'Enseigne, soit dans le cadre de la MarketPlace. Ainsi, le site fnac.com propose environ 9,2 millions de références de produits neufs et d'occasion en France, qui sont accessibles aux internautes et aux clients des magasins.

Les produits achetés sur fnac.com peuvent être livrés en France métropolitaine, dans les DOM-TOM et dans certains pays européens : Belgique, Suisse, Suède, Danemark, Irlande, Finlande, Grèce, Hongrie, République Tchèque, Pologne, Luxembourg, Portugal, Pays-Bas, Autriche et Monaco.

En moyenne, sur l'année 2012, le site fnac.com a totalisé environ 13,9 millions de visiteurs uniques par mois, et environ 112 millions de pages du site fnac.com ont été visualisées par mois. Le nombre de pages visualisées a approché les 200 millions pour le seul mois de décembre 2012.¹¹⁰

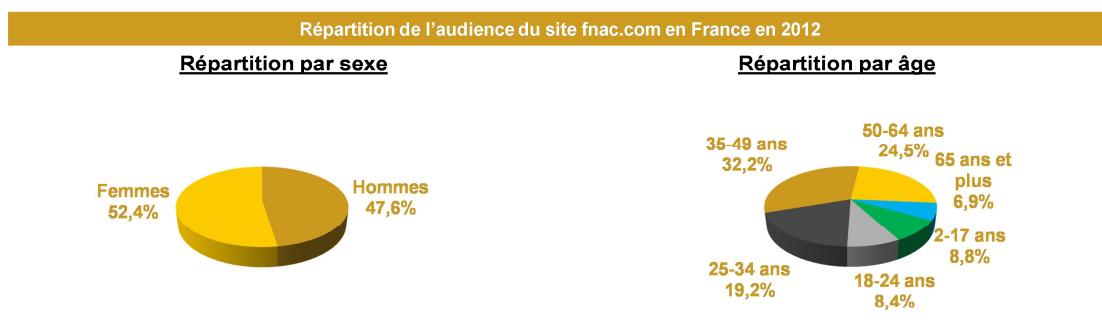
Le graphique ci-dessous présente l'évolution du nombre de pages vues, de visites et de visiteurs uniques entre janvier et décembre 2012.¹¹¹



¹¹⁰ Source : Omniture/Discover

¹¹¹ Source : Omniture/Discover

Le graphique ci-dessous présente la répartition de l'audience du site fnac.com en France en 2012.¹¹²



Afin de tirer parti du développement du m-commerce, une version pour mobile du site fnac.com ainsi que des applications sur Android et IOS sont également proposées depuis fin 2010. Près de deux millions de ces applications (fnac.com, Tick&Live, Adhésion, Marketplace et Labo Fnac) ont été téléchargées depuis leur lancement. Ce nouveau canal de ventes est en pleine croissance. En France, le chiffre d'affaires de l'Enseigne lié au m-commerce (MarketPlace exclue) a augmenté de 179 % en 2011 et de 115 % en 2012.

6.5.3.2.2 La MarketPlace

La MarketPlace est une plateforme d'intermédiation entre acheteurs et vendeurs, qui est accessible à partir du site fnac.com. Cette plateforme permet à plus de 1 500 vendeurs professionnels et à plusieurs centaines de milliers de vendeurs particuliers, qui répondent aux critères de qualité de services de la Fnac et qui sont coordonnés par une équipe Fnac dédiée, d'être référencés et d'utiliser le site comme interface de vente en profitant de sa visibilité, de sa notoriété et de la sécurité de ses transactions. Tout vendeur peut mettre en vente un produit neuf, reconditionné ou d'occasion sur le site fnac.com en saisissant la référence du produit concerné et en fixant son prix. La mise en vente est gratuite et illimitée et peut se faire à l'aide d'une application iPhone depuis 2010. Une fois l'achat effectué par un client sur la plateforme, le vendeur procède à l'emballage et à l'envoi du produit selon les modalités de livraison convenues. La Fnac reverse alors au vendeur le montant de la vente, hors commission Fnac, par chèques-cadeaux ou virement bancaire. La commission prélevée par la Fnac est variable selon les produits et les vendeurs et s'échelonne entre 8 % et 14 % du prix de vente TTC des produits (frais de port inclus).

La MarketPlace accompagne la stratégie de l'Enseigne dans le domaine internet en accroissant le choix disponible sur le site fnac.com et le nombre d'offres mis 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. L'Enseigne agit en tant que tiers de confiance pour les clients qui contractent avec un vendeur de la MarketPlace et peut intervenir pour faciliter le dialogue et la résolution des conflits éventuels.

En 2009, lors de son lancement, la MarketPlace permettait d'acheter et de vendre des livres, CD/DVD, jeux-vidéo et instruments de musique. L'offre de la MarketPlace s'est ensuite progressivement étendue : aux jouets (octobre 2009), aux produits techniques (photo/caméscopes, TV/vidéo, son, téléphones et GPS en mars 2010), puis au gros électroménager (avril 2012) et à la puériculture (juin 2012). Avec environ 19 millions d'offres en ligne, la MarketPlace a généré un volume d'affaires (à savoir le volume des ventes réalisées via la MarketPlace) d'environ 52 millions d'euros en 2012.

¹¹² Source : Médiamétrie/Netratings

6.5.3.2.3 Pages communautaires

Depuis juillet 2010, l'équipe de Fnac Direct fédère le contenu généré par des « passionnés Fnac » (conseils, commentaires, etc.) et les met à disposition de tous les clients en ligne sur le site fnac.com, les réseaux sociaux, via mobile et en magasin. Ainsi, douze « communautés Fnac » (BD, Ciné/Série, Classique, Cuisine, High-Tech, Jazz, Kids, Manga, Photo, Pop/Rock, Rap/Soul et World) ainsi que cinq sites communautaires *gaming* (PlayFrance, XboxFrance, WiiDSFrance, PCActu et WikiAstuces) qui fédèrent une communauté de centaines de milliers de « *gamers* » passionnés, ont été mis en place.

6.5.3.2.4 Les programmes d'affiliation, de partenariat et de publicité

Afin de générer du trafic, le site fnac.com propose un programme d'affiliation permettant aux sites affiliés de percevoir une commission sur les achats effectués sur fnac.com par des internautes redirigés à partir de ces sites. Les sites affiliés adhèrent au contrat-type d'affiliation dans le cadre de l'un des trois programmes d'affiliation : (i) fnac.com, (ii) Fnac Spectacles et (iii) Fnac Coffrets-Cadeaux.

Dans le cadre du programme d'affiliation fnac.com, seuls les produits suivants sont soumis à rémunération : livres, CD, DVD, jeux-vidéos, logiciels, produits high-tech (informatique, téléphones, MP3, GPS, TV, vidéo, hi-fi, photo, caméscopes, petit électroménager), produits Marketplace (instruments, jeux, jouets), produits de la rubrique Fnac Photo (tirages photo, agrandissements, livres photo, calendriers et cadeaux). Le pourcentage de rémunération perçu est fonction de la nature des produits vendus ainsi que du segment de rémunération auquel appartient le site affilié, déterminé selon le contenu et la nature de chaque site.

Afin d'accroître le trafic, le site a également conclu des partenariats de trafic et de contenu stratégique avec des *leaders* de leur domaine (par exemple : avec allocine.fr pour les DVD et Blu-ray, evene.fr pour les livres ou jeuxvideo.com pour les jeux-vidéos et consoles). Ces partenariats permettent aux visiteurs de ces sites d'acheter sur fnac.com les produits mis en avant et, en contrepartie, ces sites perçoivent une commission à l'achat.

Le site fnac.com propose également aux annonceurs de faire leur publicité sur différents espaces (bannières, opérations événementielles, asile colis, location de base de données et partenariats) et d'insérer des prospectus dans les colis envoyés aux clients.

6.5.4 Les clients de l'Enseigne

6.5.4.1 Caractéristiques de la clientèle

6.5.4.1.1 La clientèle grand public

En France, la clientèle de l'Enseigne est parfaitement mixte, plutôt urbaine (60 %) et utilisatrice régulière d'internet (79 %).¹¹³ Le tableau ci-dessous présente la répartition des clients et des adhérents de la Fnac en France.

¹¹³ Source : Enquête BVA, février 2013

| | % Hommes | Age moyen | % Famille ⁽¹⁾ | % Urbains ⁽²⁾ | % CSP+ | Etudiant | Région parisienne | Visiteurs quotidiens du web |
|--|----------|-----------|--------------------------|--------------------------|--------|----------|-------------------|-----------------------------|
| Adhérents¹¹⁴ | 47 % | 45 | 30 % | 68 % | 42 % | 10 % | 39 % | 85 % ⁽³⁾ |
| Clients¹¹⁵ | 46 % | 44 | 33 % | 60 % | 38 % | 13 % | 30 % | 79 % |
| Moyenne Française¹¹⁶ | 48 % | 47 | 30 % | 47 % | 27 % | 8 % | 19 % | 63 % ⁽⁴⁾ |

⁽¹⁾ incluant au moins un enfant de moins de 15 ans

⁽²⁾ résidant dans des agglomérations de plus de 100 000 habitants

⁽³⁾ 64 % des adhérents sont utilisateurs d'au moins un réseau social¹¹⁷

⁽⁴⁾ 77 % des internautes utilisent au moins un réseau social et 54 % des internautes utilisent les réseaux sociaux pour obtenir des informations sur les produits et les marques¹¹⁸

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

6.5.4.1.2 La clientèle professionnelle

En complément des consommateurs, l'Enseigne s'adresse également à une clientèle d'entreprises au travers d'une activité « B2B » qui comporte deux volets :

- Une activité « grands comptes », ciblant les grandes entreprises qui nécessitent des volumes importants et sont désireuses de recourir aux services et à la logistique de l'Enseigne. Cette activité, qui est animée par une équipe de commerciaux dédiés, répond essentiellement à deux besoins : (i) l'organisation de programmes d'*incentive* (programmes de fidélité, et animation de la force de vente ou des réseaux de distribution) et (ii) l'équipement (par exemple, achat de tablettes pour la force de vente ou équipement en téléviseurs des hôtels).
- L'activité « Fnac Pro » à destination des petites entreprises, artisans et professions libérales, qui ont un fort besoin de reconnaissance et des besoins de services et produits spécifiques. Il s'agit d'une clientèle généralement fidèle avec une puissance d'achat et un taux d'attachement (c'est-à-dire un taux de services vendus en complément des marchandises) supérieurs à ceux de la clientèle grand public. La Fnac propose à ces clients des produits et des services adaptés, au travers d'un site internet dédié, fnacpro.com, lancé en septembre 2011, et d'un centre d'appel exclusif. Au-delà des conseils et des promotions pour les professionnels, ce site comprend des services adaptés et réservés aux professionnels : devis en ligne, *leasing* et autres modes de paiement spécifiques, services d'installation et garanties.

¹¹⁴ Source : Enquête BVA, février 2013

¹¹⁵ Source : Enquête BVA, février 2013

¹¹⁶ Source : INSEE

¹¹⁷ Source : Etude Fnac Septembre 2012

¹¹⁸ Source : Etude Fnac Septembre 2012

Bien qu'elle soit encore marginale par rapport à sa clientèle de consommateurs, cette clientèle d'entreprises offre d'intéressantes perspectives de rentabilité pour l'Enseigne et lui permet de servir une base de clients en dehors de son champ d'intervention traditionnel.

6.5.4.2 Les adhérents et le programme d'adhésion

Depuis sa création, la Fnac entretient une relation privilégiée avec ses clients, au travers du statut d'adhérent, qui vise à tisser des liens particuliers avec eux. Via ce statut privilégié payant, la Fnac s'appuie sur un programme de fidélisation, qui propose notamment des remises, des ventes privées dédiées, des chèques-cadeaux et des offres exclusives.

6.5.4.2.1 Les adhérents Fnac

A fin 2012, la Fnac dénombrait 5,0 millions d'adhérents au total parmi lesquels 3,2 millions d'adhérents en France. Ces adhérents ont contribué pour 55 % au chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2012. Le nombre d'adhérents et leur poids dans le chiffre d'affaires de l'Enseigne est en augmentation significative sur la période 2010-2012 (en hausse de plus de 22,2 % pour ce qui concerne le nombre d'adhérents).

La Fnac propose à ses adhérents l'un des programmes de fidélisation (promotions exclusives régulières, remises permanentes et événements exclusifs) les plus pointus du secteur de la distribution. Les clients peuvent adhérer en magasins dans l'ensemble des points de contact ainsi qu'en ligne sur fnac.com. Ils peuvent également consulter sur le site leur compte « adhérent », ainsi que les offres qui leur sont réservées.

Les avantages de la carte adhérents Fnac sont :

- 5 % de remise immédiate sur les produits high-tech, le petit électroménager, leurs accessoires et services (pour les adhérents ayant choisi la carte 3 ans),
- Jusqu'à 25 % de réduction sur une sélection d'offres adhérents tous les mois,
- Jusqu'à 50 % de réduction sur la billetterie,
- Des ventes privées exclusives en magasins et sur fnac.com,
- Des chèques-cadeaux offerts pour récompenser la fidélité (grâce à un cumul de points Fnac à chaque achat de CD, DVD, consommable ou jeu-vidéo),
- Le magazine Contact,
- Des avantages exclusifs dans les enseignes partenaires Fnac (Avis, Ligne Roset, Vision Plus, etc.), et
- Des facilités de paiement, permettant notamment d'effectuer des paiements différés ou échelonnés.

Les adhérents constituent un actif très différenciant de l'Enseigne dans la mesure où les adhérents viennent environ quatre fois plus souvent à la Fnac que les clients toutes catégories confondues et où ils dépensent en moyenne deux fois plus que les non-adhérents à chaque visite. L'Enseigne observe ainsi que la dépense moyenne annuelle d'un adhérent auprès de l'Enseigne est huit fois plus élevée que celle d'un non-adhérent.

6.5.4.2.2 La Carte One

Lancée en France en 2009, la carte adhérent One est un programme dédié aux meilleurs adhérents de l'Enseigne. La Fnac comptait à fin 2012 plus de 124 000 adhérents One (soit près de 4 % des adhérents en France) qui bénéficient dans le cadre du programme One de services exclusifs et d'une qualité de service optimale : un point d'accueil dédié et un encaissement prioritaire en magasin, une ligne téléphonique dédiée 7 jours sur 7, la réservation en avant-première de produits ou événements, un SAV dédié pour un diagnostic en direct ou, si nécessaire, un rendez-vous personnalisé avec un vendeur Fnac. Ils bénéficient par ailleurs d'offres commerciales exclusives et des frais de port offerts sur toutes leurs commandes sur fnac.com.

La Fnac a constaté qu'un adhérent One achetait en moyenne environ dix-sept fois plus souvent qu'un client non-adhérent et qu'il achetait en moyenne 1,6 fois plus que les non-adhérents à chaque visite. L'Enseigne observe ainsi que la dépense moyenne annuelle d'un adhérent One auprès de l'Enseigne est environ vingt-sept fois plus élevée que celle d'un non-adhérent.

6.5.4.2.3 La Carte Fnac Gaming

Pour développer une offre d'occasion accompagnant son offre de produits *gaming*, la Fnac a mis en place un programme de fidélité spécifique. La carte Fnac Gaming, lancée fin 2009, permet aux clients de revendre et d'acheter facilement des jeux d'occasion et de bénéficier de nombreux avantages : des remises sur les jeux vidéo neufs ou les accessoires, la possibilité de consulter leurs achats et leurs avoirs de reprise dans un espace dédié sur fnac.com ou encore une priorité sur les pré-réservations des jeux neufs. Ce programme de fidélité comptait 1 200 000 membres à fin 2012, contre 900 000 membres à fin 2011.

6.5.5 La politique commerciale du Groupe

La politique commerciale du Groupe est l'un des vecteurs de sa stratégie et de son positionnement et exprime les trois valeurs-clés de l'Enseigne : expertise, indépendance et promotion culturelle.

6.5.5.1 Présentation générale

La Fnac applique une politique commerciale centralisée au sein de son réseau et entre ses différents canaux. L'objectif qui sous-tend cette politique mise en œuvre par la direction commerciale est de vendre le plus de produits correspondant aux besoins de ses clients en retirant la bonne marge.

Dans le cadre de son plan « Fnac 2015 », l'Enseigne s'est engagée dans le renouvellement de sa politique commerciale sur la base de quatre piliers : (i) placer l'adhérent au cœur de la politique commerciale, (ii) améliorer l'image prix de l'Enseigne, (iii) construire des gammes omni-canal et (iv) assurer la transversalité des offres commerciales. (Voir la Section 6.3.1.2 « Recentrer la politique commerciale » du présent prospectus.)

En matière de produits techniques, l'Enseigne sélectionne les produits afin d'offrir la gamme la plus large possible pour répondre aux attentes des clients. Cette gamme est exprimée en totalité sur fnac.com et exposée en partie en magasin, le complément de gamme étant accessible depuis les magasins *via* les parcours omni-canaux proposés aux clients. La réduction des gammes disponibles en magasins est un des aspects de la dédensification souhaitée pour les magasins afin d'améliorer l'expérience client. Les gammes de produits offertes sont déterminées par pays et, lorsque c'est nécessaire, par types de magasins (par exemple pour les petits formats présents en gares et en aéroports). En raison du développement des nouveaux formats de magasins, l'Enseigne a recours à la technique des assortiments « gigognes » de produits, c'est-à-dire que les assortiments sont définis pour les surfaces commerciales les plus étendues et déclinés en versions plus limitées pour les

surfaces commerciales plus réduites. Cette technique facilite l'approvisionnement, la logistique et la cohérence des gammes de produits présentées en magasins.

En matière de produits éditoriaux, la politique commerciale de la Fnac consiste également à offrir la gamme la plus large de produits et à la rendre accessible aux clients dans les magasins et sur fnac.com en exploitant les parcours omni-canaux. La gamme de produits éditoriaux présentés en magasin est en principe déterminée localement selon les zones de chalandise mais l'Enseigne tend à harmoniser les gammes de produits tout en tenant compte des spécificités de chaque magasin.

Les trois axes principaux du positionnement-produits de la Fnac sont (i) les produits innovants, en proposant des nouveautés en exclusivité (ou en co-exclusivité, par exemple avec des boutiques « *concept store* » telles que Colette ou Conran Shop à Paris), (ii) le corps de gamme, en présentant l'ensemble de la gamme et des prix compétitifs par rapport aux autres acteurs du marché, et (iii) les premiers prix et les promotions, en offrant le premier niveau d'accessibilité aux clients et des promotions réservées aux adhérents.

Dans un environnement où s'exerce une intense concurrence par les prix (à l'exception du marché du livre qui est soumis à la règle du prix fixe, voir la Section 6.7.3 « Réglementation du prix du livre » du présent prospectus), la détermination de la politique tarifaire de l'Enseigne est un aspect-clé de la politique commerciale afin de conquérir de nouvelles parts de marché tout en maintenant la rentabilité. La politique tarifaire de la Fnac est déterminée par catégories de produits et, le cas échéant, au sein par segment de produits (par exemple le *gaming*, dans lequel les consoles de jeux ne font pas l'objet de la même politique tarifaire que les jeux-vidéos ou les accessoires). Dans le cadre de la nouvelle politique commerciale de l'Enseigne, la politique tarifaire de la Fnac a été repensée et plusieurs leviers ont été identifiés, parmi lesquels : (i) concilier en magasin des produits d'appel au prix très attractif afin d'assurer du trafic et d'animer commercialement les espaces de vente et, en fond de rayon, des produits au prix plus élevé, (ii) aligner de manière sélective les prix offerts en ligne sur ceux des concurrents *pure players* pour un nombre déterminé de produits d'image afin de ne pas être en décalage avec le marché, et (iii) coordonner la politique de prix entre les différents canaux en amont de la définition desdits prix.

6.5.5.2 Le modèle de vente Fnac

La Fnac est reconnue pour le savoir-faire et l'expertise de ses vendeurs. Non commissionnés par les fournisseurs, ils peuvent conseiller les clients en toute indépendance et objectivité. Experts de leurs produits, les vendeurs de l'Enseigne sont recrutés afin de permettre à toutes les catégories de clients (novices comme experts) de recevoir des conseils et prescriptions adaptés à leurs besoins. Les recommandations formulées par les vendeurs sont confortées par la disponibilité en magasin des résultats des tests réalisés par le Labo Fnac sur les produits techniques. (Voir Section 6.5.5.3 « Le Labo Fnac » du présent prospectus)

En 2012, la Fnac a lancé le programme « faire vivre l'expérience client » qui vise à améliorer la relation client (accueil, écoute, vente et accompagnement). A fin 2013, l'ensemble des collaborateurs des magasins Fnac seront formés.

6.5.5.3 Le Labo Fnac

Depuis près de 40 ans, la mission du Labo Fnac est d'évaluer en toute indépendance les performances des produits techniques vendus par l'Enseigne. Les premiers tests étaient dédiés à la hifi et à la photo, et ils ont été ensuite étendus à de nombreux produits comme les téléviseurs et les ordinateurs. Les résultats ont d'abord été intégrés sous forme de comparatifs, dans le magazine des adhérents de la Fnac : « *Contact* », puis à partir des années 80 dans les « *dossiers techniques* » imprimés à plusieurs millions d'exemplaires. Ils sont aujourd'hui disponibles en ligne sur le site fnac.com et sur une application pour *smartphones*.

Le Labo Fnac n'a d'équivalent dans aucune autre enseigne de distribution. Le Labo Fnac dispose d'une équipe de techniciens hautement qualifiés qui testent plus de 1 500 produits par an à l'aide d'un ensemble d'appareils de mesure sophistiqués et performants. Toutes les mesures sont analysées avec précision pour comparer les produits et leur attribuer les « étoiles de la Fnac ». Ces informations sont synthétisées par des « radars » d'analyses qui permettent de mieux informer les clients sur les performances des produits, parfois difficiles à apprécier sur le point de vente.

6.5.5.4 L'action culturelle

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

- dans le domaine littéraire : le Prix Goncourt des Lycéens, le Prix du Roman Fnac et, en 2013, le lancement du Prix de la BD Fnac,
- dans le domaine musical : le Festival de musique gratuit « Fnac Live » sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris (autrefois festival Fnac Indétendances),
- dans le domaine de la photo et du cinéma : des marathons photos, des expositions photos en magasin ou hors les murs, et des *master-classes* avec de grands réalisateurs, et
- dans le domaine des jeux-vidéos : les trophées du *gaming* et la présence à des salons de référence.

L'Enseigne a également mis en place dans ses magasins, depuis 1974, des surfaces consacrées entièrement à la culture et aux rencontres avec des artistes sous la forme de concerts, de dédicaces ou de débats.

Ces événements et initiatives sont autant d'exemples d'engagements concrets de la Fnac pour une culture vivante, créative et accessible à tous. Ainsi, plus de 12 000 manifestations ont été organisées par la Fnac en 2012, en France et à l'international dans ses magasins et dans des lieux extérieurs.

6.5.6 La politique d'achat

La politique d'achat du Groupe est déterminée et centralisée par la Direction des Achats Groupe (la « DAG » ou *European Purchasing Group*), qui est en charge des achats de produits techniques pour l'ensemble des magasins en France et pour le site internet fnac.com.

Crée en 2007, la DAG négocie avec les fournisseurs de produits techniques (conditions annuelles, prix d'achat des produits, offres promotionnelles, etc.) et fixe avec les directions commerciales de chaque pays européen la stratégie de marque pour chaque catégorie de produits. En revanche, les achats de produits éditoriaux sont du ressort de la direction commerciale du Groupe. Cette différence s'explique par plusieurs facteurs, notamment le caractère généralement non substituable des produits éditoriaux et, pour les livres, la réglementation sur le prix unique du livre. Ces facteurs font de l'achat de produits techniques et de l'achat de produits éditoriaux deux métiers différents.

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

La DAG négocie avec pour objectif une largeur de gamme la plus importante possible, accessible par les clients dans les magasins Fnac ou *via fnac.com*. La politique d'achat de l'Enseigne est déterminée en vue de servir les clients selon les objectifs de la politique commerciale, qui est axée sur le choix du client, et non par rapport aux fournisseurs. La politique d'achat est élaborée par catégorie de produits, et les acheteurs sont multi-canaux et, le cas échéant, multi-pays par catégorie de produits.

La DAG a pour politique de négocier directement avec les marques sans recourir à des intermédiaires (grossistes, traders, *brokers*, etc.). Toutefois, de façon opportuniste, le Groupe peut réaliser des achats auprès de *brokers*, notamment des produits de déstockage (par exemple : produits sortis des catalogues).

Dans tous les pays où la Fnac exerce ses activités, seul un fournisseur (Apple) représente plus de 10 % en valeur des produits distribués par l'Enseigne. En 2012, les dix premiers fournisseurs représentaient environ 32 % du total des achats réalisés par le Groupe et les cinq premiers environ 22 %. Toutefois, de manière générale, le poids de la Fnac dans le chiffre d'affaires de ses fournisseurs dans un même pays est toujours supérieur au poids que ce dernier a dans le chiffre d'affaires de l'Enseigne.

Afin d'améliorer les conditions commerciales et les marges dans les pays où la Fnac est présente, la DAG négocie avec les marques des accords européens en complément des accords locaux. L'Enseigne classe ses fournisseurs en trois groupes : (i) les « *preferred partners* », qui sont les marques les plus profitables à développer au niveau européen et qui disposent d'un traitement privilégié dans tous les pays, (ii) les « *partners* », qui sont moins profitables pour l'Enseigne et (iii) les fournisseurs non coopératifs, qui refusent toute approche européenne.

En 2011, la Fnac a initié un programme ayant pour buts de centraliser et de piloter un maximum d'achats depuis la France et de générer des synergies entre les pays où l'Enseigne est implantée (économies d'échelle, optimisation des fonctions logistiques, réductions de coûts...). La première étape de ce programme a été réalisée en 2011 par l'intégration de la Belgique dans le périmètre de négociation de la DAG. Ainsi, la gamme des petits produits techniques (accessoires et consommables) est définie conjointement pour la France et la Belgique. Les volumes consolidés des deux pays permettent d'améliorer les prix d'achat des produits qui seront commandés à un même fournisseur. Ces produits sont stockés dans un entrepôt français et répartis auprès des différents canaux en France et en Belgique. Pour les gros produits techniques, la gamme belge est construite par les équipes belges et les achats sont négociés par la DAG avec les fournisseurs locaux sur une base centrale, mais l'approvisionnement est géré localement. Ce schéma a été répliqué pour la Suisse en 2012 pour les petits produits techniques et les produits éditoriaux avant de le déployer également pour les autres produits en 2013.

Les enjeux de la transformation des achats du Groupe sont les suivants : (i) une rentabilité accrue, en améliorant la performance du Groupe, (ii) une meilleure compétitivité en réponse aux concurrents de la Fnac à un niveau européen et (iii) la professionnalisation de l'organisation, avec une spécialisation des fonctions marketing d'une part et achat d'autre part.

6.5.7 L'organisation logistique et du transport

6.5.7.1 La logistique en France

En France, le support logistique des activités du Groupe est géré par la Direction des Opérations et s'organise autour de trois entrepôts logistiques tous situés dans l'Essonne (91) en région parisienne : un entrepôt à Massy, ouvert en 1998, et deux entrepôts à Wissous, Wissous 1 qui a été ouvert en 2005 et Wissous 2 qui est opérationnel depuis 2012. L'ouverture de ce troisième entrepôt a permis à la Fnac de reconfigurer son dispositif logistique afin d'accompagner le plan stratégique « Fnac 2015 ».

Ces trois sites, très proches géographiquement, permettent une grande flexibilité de livraison, notamment par la mise en place de navettes inter-site pour pouvoir répondre aux parcours omnicanaux proposés aux clients. Ainsi, l'Enseigne est en mesure de livrer les clients au lieu de leur choix (à domicile, en magasin ou en point-relais) indépendamment du lieu de passation de leur commande. Cette proximité entre les entrepôts, situés au barycentre des points de vente de l'Enseigne en France, permet également d'optimiser les coûts de transport en regroupant les marchandises avant expédition.

L'entrepôt logistique de Massy, d'une superficie de 65 000 m², traite plusieurs catégories de produits à destination des magasins : les livres (environ 3 000 fournisseurs), les produits des segments du disque audio, de la vidéo et du *gaming* (soit environ 250 fournisseurs), ainsi que les produits des nouveaux univers (papeterie, jeux et jouets, etc.). Cet entrepôt logistique traite également les petits produits techniques à destination des magasins et du site internet fnac.com. A fin 2012, 12 000 m² de cet entrepôt étaient dédiés à fnac.com. En 2012, cet entrepôt a traité 105 millions de pièces à l'aller et 11 millions de pièces au retour. L'ouverture de l'entrepôt Wissous 2 a eu pour effet de libérer de l'espace sur le site de Massy et de mettre le Groupe en mesure d'accompagner les ouvertures de magasins franchisés.

L'entrepôt de Wissous 1, d'une superficie de 31 000 m², traite les produits éditoriaux du site internet fnac.com et gère les prestations spécifiques proposées par le site internet (emballages-cadeaux, dédicaces personnalisées, etc.). Cet entrepôt a un rôle important dans l'offre omni-canal de l'Enseigne, en regroupant les commandes des clients ayant opté pour la livraison à domicile ou *via* un magasin Fnac (*click & mag*). En 2012, l'entrepôt de Wissous 1 a ainsi traité 13 millions de pièces à l'aller et 140 000 pièces au retour. Une première partie de cet entrepôt a été mécanisée en 2012 pour adapter les procédures de l'Enseigne à la logistique du commerce électronique, à savoir une logistique plus qualitative, plus proche du zéro défaut et plus productive. A fin 2013, cet entrepôt sera entièrement dédié aux produits éditoriaux pour le site fnac.com. En outre, la deuxième partie de cet entrepôt sera mécanisée ce qui aura pour effet d'augmenter la capacité de stockage dédiée au site internet et l'offre immédiatement disponible. Ces adaptations répondent aux exigences du commerce électronique qui requiert une vitesse élevée de traitement des commandes.

L'entrepôt de Wissous 2, d'une superficie de 22 000 m², est dédié principalement aux « gros produits techniques » regroupant les téléviseurs, le son-hifi, la micro-informatique, les consoles de jeux vidéo, mais aussi les nouvelles catégories de produits comme le petit électroménager et les gros jeux et jouets, à destination des magasins et du site internet fnac.com. Cet entrepôt, qui a été inauguré en 2012, est entièrement omni-canal et permet à la Fnac de proposer de nouvelles catégories de produits.

La flexibilité et l'évolutivité du dispositif logistique de l'Enseigne sont primordiales pour le futur du Groupe. Ainsi, un projet de construction de mezzanines au sein de Wissous 1 et un projet d'agrandissement de 5 000 m² de Wissous 2 sont à l'étude. Ces extensions auraient pour effet d'accroître la capacité de stockage disponible pour le site fnac.com.

Les entrepôts du Groupe en France assurent la commande et le réapprovisionnement automatique des magasins en fonction de l'état de leurs stocks. Afin de gérer efficacement les flux et les surfaces de stockage, le Groupe favorise le recours au « *cross-docking* » (ou passage à quai), c'est-à-dire que les marchandises sont réceptionnées dans l'entrepôt pour être contrôlées, étiquetées, triées et préparées (y compris par la pose d'antivols) avant d'être réexpédiées le jour même ou dans les plus brefs délais vers leur lieu de destination. Ainsi, à aucun moment les marchandises ne font l'objet d'un stockage en entrepôt. Ce mode de fonctionnement concerne essentiellement les produits éditoriaux dont le stock est principalement localisé en magasins. Les coûts de traitement logistique sont ainsi optimisés et les produits éditoriaux peuvent faire, le cas échéant, l'objet d'un retour auprès des fournisseurs en cas de surstock en magasin.

La capacité de stockage est dédiée en priorité à fnac.com. Ainsi, en 2012, 90 % des produits en vente sur le site (hors MarketPlace) étaient stockés par la Fnac afin de garantir à la clientèle une offre

immédiatement disponible la plus large possible. Pour des raisons d'approvisionnement, les produits techniques et les nouveautés des produits éditoriaux vendus en magasins sont également stockés en entrepôts. Les investissements récents réalisés par l'Enseigne dans sa logistique lui ont permis d'augmenter le nombre de références stockées de 94 %.

La surface totale des entrepôts de l'Enseigne en France correspond à ce jour à ses besoins en dehors de la période de fin d'année (principalement novembre et décembre). L'activité de la Fnac étant très saisonnière, l'Enseigne peut avoir recours à des prestations logistiques externes en période de fin d'année, afin de disposer de surfaces de débord. Pendant cette période, les entrepôts peuvent fonctionner jusqu'à 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

6.5.7.2 L'organisation du service après-vente en France

En France, le support SAV des activités du Groupe est également géré par la Direction des Opérations et s'organise autour de quatre pôles :

- Un centre de service centralisé. Il s'agit d'un *hub* logistique, qui a été transféré vers le site de Massy en mars 2013 et par lequel transitent tous les produits d'électronique grand public (hors micro-informatique) à réparer ou en panne au déballage et retournés par les clients fnac.com et des magasins. Les pannes sont vérifiées puis les produits sont envoyés pour réparation ou échange à différents sous-traitants en fonction des catégories de produits. Le centre de service s'assure que les produits sont correctement réparés et dans les délais convenus.
- Un centre de réparation pour la micro-informatique. Ce centre est logé au sein de la société MSS (filiale de la Société) et situé à Noisy-le-Grand en région parisienne. Ce centre a reçu l'agrément de l'ensemble des fournisseurs de micro-informatique pour réparer leurs produits et emploie environ cent-vingt salariés.
- Une hotline technique. Cette hotline est assurée par la société Attitude (filiale de la Société) située à Gagny en région parisienne. Cette hotline emploie environ cent salariés.
- Un service de prestation de services à domicile. Ce service couvre deux catégories de produits : la micro-informatique pour laquelle les prestations sont assurées par la société Form@Home (anciennement une filiale du Groupe) et, les téléviseurs, pour lesquels la prestation est assurée par la Fnac pour une partie des produits vendus à Paris et en région parisienne et par des prestataires extérieurs pour les autres produits.

6.5.7.3 Le transport en France

Le transport des produits du Groupe est externalisé auprès de transporteurs réputés. Ces prestations sont couvertes par des contrats définissant les conditions économiques et opérationnelles (délais, qualité, sécurisation, etc.) du transport des produits.

En 2012, la Fnac a mis en place un nouveau cadencement des livraisons en magasins, qui ont lieu entre trois et cinq fois par semaine en fonction de leur taille et jusqu'à six fois en période de fin d'année. Ce nouveau cadencement a permis de diminuer les coûts de transport ainsi que les émissions de CO₂ du Groupe.

Pour la partie amont, c'est-à-dire le transport des marchandises jusqu'aux entrepôts de l'Enseigne, le transport est organisé par les fournisseurs, sauf exceptions. C'est le cas du livre notamment dont le transport amont est en partie géré par l'Enseigne. En aval, 100 % des transports sont organisés par celle-ci.

Les produits vendus sur le site fnac.com sont livrés en fonction des délais choisis par les clients lors de la commande. Plusieurs types de livraison sont proposés : (i) livraison rapide (produit livré au plus tard 5 jours à compter de la commande), (ii) livraison express (produit livré en 24h), et (iii) livraison par coursier (produit livré le jour même sur Paris et en région parisienne).

La Poste, Colis Privé, Chronopost, et Relais-colis sont les principaux opérateurs travaillant avec l'Enseigne. La Fnac dispose également de quelques chauffeurs en charge de la livraison et de l'installation de téléviseurs pour les clients situés en région parisienne.

Dans le cadre du projet d'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris et de la sortie du Groupe Kering (voir la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus), le Groupe a formalisé avec ses principaux partenaires logistiques la poursuite des relations existantes et le maintien des conditions commerciales durant une période transitoire.

6.5.7.4 La logistique et le transport hors de France

En dehors de France, la Fnac s'efforce d'adopter le meilleur modèle logistique selon les conditions locales d'exploitation :

- **Péninsule ibérique** – En Espagne, la Fnac dispose d'un entrepôt intégré unique d'une surface de 15 000 m², qui traite toutes les activités et tous les canaux (magasins et site internet). Au Portugal, l'Enseigne dispose d'un entrepôt intégré unique d'environ 7 000 m², qui traite toutes les activités et tous les canaux. Dans chacun de ces deux pays, le transport est confié à un prestataire externe. Le Groupe envisage de renforcer les liens logistiques entre la France et les pays de la péninsule ibérique, notamment par le traitement commun des petits produits techniques.
- **Brésil** – Au Brésil, l'Enseigne fait appel à un prestataire externe qui dispose d'un entrepôt de 3 600 m² et qui traite toutes les activités et tous les canaux. Le transport est également confié à un prestataire externe.
- **Autres pays** – En Belgique et en Suisse, la logistique a été externalisée en 2012 auprès de la société DHL. Pour ces deux pays, les produits communs avec la France (soit les petits produits techniques et, pour la Suisse seulement, les disques audio) sont progressivement traités depuis la France. A compter de 2013, la Fnac entend aussi traiter depuis la France les gros produits techniques pour lesquels les références sont communes avec la Suisse et la Belgique, ainsi que les livres francophones pour la Belgique.

6.5.8 Les systèmes d'information

6.5.8.1 Présentation générale des systèmes d'information

Les systèmes d'information du Groupe comprennent diverses applications informatiques, notamment en matière d'achats, d'approvisionnement, de logistique, de gestion des stocks et de gestion commerciale et comptable, ainsi que la gestion informatique des sites internet du Groupe et les fonctions support (ressources humaines...).

Les systèmes d'information sont un des moyens techniques indispensables pour le Groupe afin de mettre en œuvre sa stratégie omni-canal en favorisant l'accessibilité de l'offre-produits et l'interconnexion entre les différents canaux, quels que soient le mode de commande (client internet, client en magasin avec un vendeur ou depuis un terminal), le lieu de disponibilité du produit (réserve des magasins, libre-service, entrepôts ou vendeurs de la MarketPlace) et le lieu de livraison (magasin, domicile ou Relais-colis).

Les systèmes d'information du Groupe sont structurés et gérés afin de répondre à des objectifs élevés en matière : (i) de fiabilité, (ii) de disponibilité (notamment en termes de réactivité et de temps de réponse), (iii) d'agilité face au modèle économique et commercial de l'Enseigne, (iv) de convergence entre les systèmes d'information, (v) d'innovation (veille concurrentielle, adoption des meilleures pratiques, etc.) et (vi) de sécurité (maîtrise de l'accès aux systèmes d'information).

Le Groupe est engagé dans une stratégie de convergence progressive de ses systèmes d'information (i) pour tous les pays en ce qui concerne internet et (ii) pour tous les pays, hormis la France, sur le reste du périmètre des systèmes d'information. Au sein d'un même pays, tous les magasins et établissements du Groupe sont équipés du même système d'information, à l'exception des magasins situés dans les aéroports et exploités par Aelia, qui utilisent le système d'information de leur exploitant.

A l'exception de la France et des sites internet du Groupe, la Fnac a développé et commencé à déployer un système modulaire, économique et global (« FIB » ou « Fnac-In-a-Box »). Ce système est déjà déployé en Suisse et en Belgique et est envisagé au Brésil. Le Groupe prévoit également d'étudier le déploiement de FIB au Portugal et en Espagne. Ces deux pays, ainsi que le Brésil, sont à la date du visa sur le présent prospectus équipés de systèmes spécifiques et gérés localement.

En France, la Fnac privilégie l'approche « *best of breed* », c'est-à-dire que le Groupe utilise une sélection des meilleures solutions disponibles sur le marché ainsi que des développements spécifiques réalisés par les équipes de la Fnac.

La gestion du réseau, qui relie les différents sites français et internationaux (*data centers* et magasins), est assurée par la société Verizon dans le cadre d'un contrat conclu avec le Groupe Kering. (Voir la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.) La Fnac a recours à des prestataires extérieurs pour la gestion et l'exploitation de ses serveurs, qu'elle loue.

A l'exception des systèmes spécifiques de l'Espagne, du Portugal et du Brésil, les systèmes d'information occupent 120 personnes en interne et environ 170 personnes employées par des prestataires extérieurs, tous canaux de distribution confondus.

6.5.8.2 Le site internet

A l'exception du site brésilien (fnac.com.br), tous les sites internet du Groupe sont gérés au plan informatique par une équipe de plus de 100 personnes située en France. Tant le développement du site internet que sa maintenance sont gérés en interne. Toutefois, Verizon gère la connexion du site internet avec le monde extérieur. Le contenu des sites internet est géré par les équipes métiers de l'Enseigne ou, pour ce qui concerne la MarketPlace, par les vendeurs partenaires. Le site internet le plus développé est le site français et la Fnac entend le déployer dans les autres pays où l'Enseigne est implantée afin d'harmoniser l'ensemble des sites internet du Groupe.

6.5.8.3 La sécurisation des paiements

La gestion et la sécurisation des paiements effectués sur le site internet fnac.com sont assurées en partie par l'opérateur de paiement Ogone depuis juillet 2012. En 2012, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (la CNIL), autorité de contrôle française en matière de protection des données personnelles, a averti publiquement l'Enseigne de certains manquements dans la conservation de données bancaires des clients de son site internet fnac.com. La Fnac a pris acte de ces remarques et a externalisé la sécurisation des paiements auprès d'un prestataire extérieur. En outre, la Fnac a entrepris, depuis 2010, le passage complet à la norme PCI DSS, norme de sécurité la plus élevée du marché.

6.6 ASSURANCES

6.6.1 Présentation générale

A la date du visa sur le présent prospectus, le Groupe dispose de polices d'assurance souscrites directement et de polices d'assurance du Groupe Kering auxquelles il a adhéré.

En remplacement de certaines polices dont il bénéficiait dans le cadre du Groupe Kering, le Groupe a souscrit de nouvelles polices d'assurance en matière de transport et de responsabilité civile. Ces nouvelles polices d'assurance ont pris effet le 1^{er} janvier 2013 et resteront en vigueur après l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

En cas d'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, le Groupe bénéficiera de nouvelles polices d'assurance (i) dommages et pertes d'exploitation et (ii) responsabilité civile des mandataires sociaux. Ces polices d'assurance prendront effet à la date de l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris. Jusqu'à cette date, le Groupe continuera à bénéficier dans ces domaines de la couverture d'assurance du Groupe Kering.

L'ensemble des nouvelles polices du Groupe, qu'elles soient entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2013 ou qu'elles entrent en vigueur à la date de l'admission des actions aux négociations sur le marché Euronext Paris, ont été ou seront souscrites à des conditions réadaptées à la dimension et à la typologie des risques du Groupe.

La politique d'assurances du Groupe est coordonnée par la Direction Juridique et des Assurances du Groupe, qui a pour mission d'identifier les risques, d'en quantifier les conséquences et de les réduire :

- soit en préconisant des mesures de prévention pour les risques qui peuvent être éliminés ou réduits par ces moyens ;
- soit en prévoyant des modalités de financement, et notamment le transfert à l'assurance, pour les risques à caractère exceptionnel, de forte amplitude potentielle et de faible fréquence.

Chaque filiale du Groupe a la charge de fournir à la Direction Juridique et des Assurances du Groupe les informations nécessaires à l'identification et à la quantification des risques et de mettre en œuvre les moyens utiles pour assurer la continuité des activités en cas de sinistre. Sur ces bases, la Direction Juridique et des Assurances du Groupe négocie avec les acteurs majeurs de l'industrie de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture des risques.

6.6.2 Politique de prévention des risques

La politique de prévention, de précaution et de protection des risques décentralisée au niveau des filiales est destinée à recenser, évaluer et réduire l'exposition, l'occurrence et l'intensité des sinistres, grâce à :

- l'audit des principaux sites opérationnels ;
- l'expertise des valeurs en risque ;
- le suivi des recommandations émanant des professionnels de la sécurité ;
- les procédures de contrôle interne ;
- la formation du personnel ; et

- la mise en place de plans appropriés de secours.

6.6.3 Politique du groupe en matière d'assurances

La politique du Groupe de transfert des risques significatifs aux compagnies d'assurance est déterminée en particulier par :

- le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et les niveaux de franchise ; et
- l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

Dans le cadre de sa politique d'assurance, le Groupe privilégie l'approche « tous risques sauf », déterminée en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour le Groupe de sinistres possibles, notamment en matière de :

- responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations et du matériel ;
- dommages matériels résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, d'émeutes, de terrorisme, de guerres, ou autres ; et
- pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct.

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

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

Les risques sont gérés dans le cadre de la politique générale du Groupe en matière de gestion des risques et d'une manière que le Groupe estime similaire aux pratiques en vigueur au sein de groupes français ou étrangers de taille équivalente à celle du Groupe exposés à des risques comparables à ceux relatifs aux activités du Groupe.

Les principaux programmes d'assurances auxquels a souscrit le Groupe centralisent les achats de couvertures d'assurances auxquelles adhère l'ensemble des filiales du Groupe. Ces couvertures sont souscrites avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus. Le montant des primes d'assurance est pris en charge par les filiales du Groupe sur la base de critères tels que le montant des capitaux assurés ou la part du chiffre d'affaires des filiales dans le chiffre d'affaires total du Groupe.

6.6.4 Principaux programmes d'assurances

Les principaux programmes d'assurance auxquels a souscrit le Groupe pour couvrir les risques auxquels il est confronté dans ses activités sont décrits ci-après :

- **Dommages et pertes d'exploitation** : En remplacement de la couverture dont il bénéficiera jusqu'à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris dans le cadre du Groupe Kering, le Groupe souscrira une nouvelle police d'assurance dommages et pertes d'exploitation qui prendra effet au moment de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris. Cette police assure le Groupe

notamment contre les dommages résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, de vols, d'événements naturels atteignant les biens propres (immeubles, mobilier, matériel, marchandises ou installations informatiques) et ceux mis à la charge du Groupe, et contre les pertes d'exploitation consécutives à ces dommages, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité. Le montant total des dommages indemnisés au titre de ces polices varie en fonction du risque et de la zone géographique considérés. Ainsi, ce montant est plafonné à 370 millions d'euros par sinistre résultant d'incendies, d'explosions ou de dégâts des eaux.

- **Responsabilité civile** : En remplacement des polices dont il bénéficiait dans le cadre du Groupe Kering, le Groupe a souscrit à une nouvelle police d'assurance responsabilité civile générale. Cette nouvelle police d'assurance a pris effet le 1^{er} janvier 2013. Cette police couvre notamment les risques d'exploitation ou les risques après livraison ou prestation couvrant les dommages corporels ou matériels causés aux tiers du fait de l'activité de l'ensemble de ses filiales ou des produits vendus par le Groupe. Le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné à 75 millions d'euros par sinistre et pour une période d'assurance de deux ans.
- **Transport de marchandises** : En remplacement des polices dont il bénéficiait dans le cadre du Groupe Kering, le Groupe a souscrit à des nouvelles polices d'assurance transport et dommage à la marchandise. Ces nouvelles polices d'assurance ont pris effet le 1^{er} janvier 2013 et couvrent les activités des magasins et les activités du site fnac.com. Ces polices couvrent notamment les risques d'avaries, de vols, de pertes ou d'événements majeurs (à l'exclusion des faits de guerre) lors des opérations de transport réalisées par les filiales du Groupe, et ce depuis la remise des marchandises par les fournisseurs jusqu'aux magasins ou jusqu'à la prise de livraison par le destinataire. Le montant des dommages indemnisés au titre de cette police est plafonné à 10 millions d'euros par sinistre pour ce qui concerne les biens transportés destinés notamment aux magasins.

6.7 REGLEMENTATION

L'activité du Groupe n'est pas, en tant que telle, soumise à une réglementation particulière. Toutefois, du fait de son activité de distribution en magasin et en ligne, le Groupe est soumis à diverses réglementations, parmi lesquelles certaines sont résumées ci-après.

6.7.1 Droit de la consommation

En tant que distributeur, l'Enseigne est soumis à un ensemble de règles contraignantes qui régissent la vente et les relations entre commerçants et consommateurs (étiquetage, conditions de vente, réglementation des clauses abusives, réglementation des pratiques déloyales par les articles L. 120-1 et suivants du Code de la consommation, etc.) et, plus généralement, le fonctionnement de ses magasins (jours d'ouverture, périodes de soldes, autorisations administratives d'ouverture, réglementation des établissements recevant du public, accessibilité, sécurité, etc.). Le droit français tend vers un renforcement de la protection des consommateurs. A titre d'illustration, aux termes des articles L. 211-4 et suivants du Code de la consommation issu de l'Ordonnance n° 2005-136 du 17 février 2005, le vendeur professionnel est tenu d'une obligation légale de conformité qui l'oblige à livrer au consommateur un bien conforme au contrat, à répondre des défauts de conformité existant lors de la délivrance et à répondre des défauts de conformité résultant de l'emballage, des instructions de montage ou de l'installation lorsque celle-ci a été mise à sa charge par le contrat ou a été réalisée sous sa responsabilité. En cas de défaut de conformité, le consommateur peut choisir entre la réparation et le remplacement du bien. En outre, pendant les six premiers mois qui suivent la délivrance, il existe une présomption simple d'existence du défaut de conformité lors de ladite délivrance. (Voir également la Section 6.7.6 « Responsabilité du fait des produits » ci-dessous.)

6.7.2 Réglementation du commerce électronique

Dans le cadre de ses activités de distributeur à partir de son site internet fnac.com, l'Enseigne doit aussi respecter l'ensemble des règles qui s'appliquent au commerce électronique, notamment celles à destination des consommateurs.

Aux termes des articles L. 121-16 et suivants du Code de la consommation, les prestataires de services et vendeurs de biens à distance sont tenus d'indiquer au consommateur un certain nombre d'informations détaillées dès l'offre de contrat. Ces informations portent notamment sur le vendeur, les frais de livraison, les modalités de paiement, de livraison ou d'exécution, l'existence d'un droit de rétractation, la durée de la validité de l'offre et du prix de celle-ci, ainsi que la date limite à laquelle le vendeur s'engage à livrer le bien. Ces informations doivent permettre aux consommateurs de comparer les différentes offres disponibles sur internet. La loi impose que ces informations, dont le caractère commercial doit apparaître sans équivoque, soient communiquées au consommateur de manière claire et compréhensible. Ces informations doivent également être confirmées par écrit ou sur un support électronique au plus tard au moment de la livraison.

Le droit de rétractation permet au consommateur d'annuler le contrat qu'il a conclu avec un vendeur et d'être remboursé. Il doit être exercé dans un délai de sept jours francs à compter de la réception pour les biens ou de l'acceptation de l'offre pour les prestations de services. Il peut être exercé sans avoir à justifier de motifs ni à payer de pénalités, à l'exception des frais de retour. Lorsque les informations exigées par la loi au moment de la livraison n'ont pas été fournies, le délai d'exercice du droit de rétractation est alors porté à trois mois. En cas d'exercice du droit de rétractation, le professionnel est tenu de rembourser le consommateur de la totalité des sommes versées, dans les meilleurs délais et au plus tard dans les trente jours suivant la date à laquelle ce droit a été exercé.

En outre, chaque vendeur opérant à distance doit mettre en place un service de communication à distance permettant au consommateur de suivre l'exécution de sa commande, d'exercer son droit de rétractation ou de faire jouer la garantie en ne supportant que des coûts de communication, à l'exclusion de tout coût complémentaire spécifique.

Le Code de la consommation, dans ses dispositions issues de la Loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique (la « LCEN »), prévoit également que le vendeur professionnel ne peut pas se prévaloir à l'égard du consommateur de la responsabilité des autres participants de la chaîne de commercialisation. Ainsi, même lorsque les prestations litigieuses étaient à exécuter par d'autres prestataires que le vendeur, celui-ci est responsable de « plein droit » à l'égard de l'acheteur de la bonne exécution des obligations résultant du contrat.

Enfin, la LCEN a intégré dans le Code civil une procédure d'achat uniforme sur internet destinée notamment à protéger le consommateur dite « double clic », c'est-à-dire qu'avant de confirmer sa commande, le consommateur doit pouvoir vérifier le détail de sa commande et son prix total et être mis en mesure de corriger d'éventuelles erreurs. En complément de cette procédure, il est fait obligation au vendeur de confirmer au consommateur la commande passée.

6.7.3 Réglementation du prix du livre

La Loi n° 81-766 du 10 août 1981 relative au prix du livre (dite « Loi Lang ») a instauré le système du prix unique du livre en France, de sorte que toute personne qui publie ou importe un livre est tenue de fixer pour ce livre un prix de vente au public. Quelle que soit la période de l'année, ce prix doit être respecté par tous les détaillants, y compris l'Enseigne (grandes surfaces spécialisées, hypermarchés, librairies traditionnelles ou en ligne, etc.). Les détaillants n'ont la faculté d'accorder des rabais que s'ils sont limités à 5 % du prix déterminé par l'éditeur. Toutefois, ils peuvent pratiquer des prix inférieurs au prix de vente au public sur les livres édités ou importés depuis plus de deux ans, et dont le dernier approvisionnement remonte à plus de six mois. A l'instar de la Loi Lang, la Loi n° 2011-

590 du 26 mai 2011 relative au prix du livre numérique oblige les éditeurs de livres numériques à fixer un prix unique de vente au public qui s'impose à tous les vendeurs s'adressant aux acheteurs situés en France.

6.7.4 Réglementation applicable au traitement des données personnelles

Dans le cadre de leurs activités, les sociétés du Groupe sont amenées à traiter des données à caractère personnel concernant notamment les clients des magasins, les utilisateurs des sites internet et les adhérents.

La Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés dite « Loi Informatique et Libertés » (telle que modifiée) s'applique à tout traitement automatisé de données à caractère personnel ainsi qu'à tout traitement non automatisé de données à caractère personnel contenues ou appelées à figurer dans des fichiers dont le traitement incombe aux sociétés du Groupe.

La Loi Informatique et Libertés impose un certain nombre d'obligations, notamment une obligation de déclaration ou de demande d'autorisation auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (la « CNIL ») pour tout traitement automatisé ou non de données à caractère personnel contenues ou appelées à figurer dans des fichiers des sociétés du Groupe. Elle impose également un ensemble d'obligations d'information des clients, notamment relatives aux modalités de mise en œuvre du droit d'accès, de rectification et de suppression des données contenues dans les fichiers. En particulier, les données bancaires communiquées par des clients lors d'un achat sur internet sont des données dont la nature justifie des conditions de conservations strictes, entourées de mesures de sécurité élevées. La collecte et la conservation de telles données sont soumises au respect des prescriptions de la Loi Informatique et Libertés. Au-delà de la transaction, la conservation de ces données est ainsi subordonnée au consentement des clients et ne peut intervenir que pour une durée limitée.

La CNIL dispose de pouvoirs de contrôle, d'investigation, d'injonction et de sanction de nature administrative. Par ailleurs, le non-respect des dispositions de la Loi Informatique et Libertés peut faire l'objet de sanctions pénales (articles 226-16 à 226-24 du Code pénal).

6.7.5 Règles applicables à la distribution

En sa qualité de distributeur, le Groupe est soumis à diverses réglementations dans ses relations avec les fournisseurs.

L'activité du Groupe en France est notamment soumise à la Loi de modernisation de l'économie de 2008 (dite « LME ») qui réglemente en particulier les délais de paiement. Ainsi, sauf exceptions (par exemple pour les livres), aux termes de l'article L. 441-6 du Code de commerce, en cas d'accord entre les parties, les délais de paiement ne peuvent dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. En l'absence d'accord des parties, le délai ne peut excéder 30 jours à compter de la réception des marchandises ou de l'exécution de la prestation de services.

Le Groupe est également soumis à la réglementation de la concurrence, tant française qu'européenne, qui prohibe les actions concertées, conventions, et ententes expresses ou tacites, notamment lorsqu'elles tendent à limiter l'accès au marché ou le libre exercice de la concurrence par des entreprises, à faire obstacle à la fixation des prix par le libre jeu du marché en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse, à limiter ou à contrôler la production, les débouchés, les investissements ou le progrès technique, ou à répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement. En tant que parties à des accords de distribution avec des fournisseurs, les sociétés du Groupe sont responsables de leur licéité.

Les fournisseurs sont libres d'organiser le mode de distribution de leurs produits, de choisir leurs partenaires commerciaux et de négocier avec eux les conditions de vente. Toutefois, certains types de stipulations contractuelles sont susceptibles de restreindre la concurrence, telles que la différenciation des conditions tarifaires et de livraison ou les modalités de fonctionnement des réseaux de distribution sélective. En particulier, il est des situations dans lesquelles le caractère discriminatoire des réductions de prix ou des conditions de livraison accordées à certains distributeurs pourrait constituer un abus de position dominante ou une entente anticoncurrentielle. De la même manière, si les fabricants ont la faculté d'exiger des membres de leur réseau de distribution sélective la détention d'un point de vente physique ou le respect de différents critères de qualité ou de comportement, la faculté pour le fabricant d'organiser une distribution sélective de ses produits et de choisir des critères d'agrément conditionnés au respect de critères prédéfinis pourrait être remise en cause si la restriction à la distribution qui en découle porte atteinte à la concurrence sur le marché. De telles pratiques pourraient notamment exister si le pouvoir de marché du fournisseur et/ou du distributeur sur leur marché respectif ou l'attractivité des produits en cause sont si élevés que les discriminations opérées sont susceptibles de fausser la concurrence et, en particulier, d'évincer certains distributeurs. En l'absence de justifications au sens du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne ou du Code de commerce, de telles pratiques pourraient être prohibées et/ou sanctionnées.

6.7.6 Responsabilité du fait des produits

En sa qualité de distributeur, le Groupe pourrait voir sa responsabilité engagée du fait des produits qu'il distribue, quand bien même ces produits bénéficient en principe de la garantie du fabricant. En ce qui concerne les garanties contractuelles le cas échéant octroyées par le Groupe à ses clients, elles sont généralement d'une nature, d'un niveau et d'une étendue identiques à celles consenties par le fabricant. Par ailleurs, les contrats conclus entre le Groupe et ses fournisseurs prévoient généralement des clauses relatives au respect des normes et réglementations applicables, des mécanismes d'indemnisation, des garanties concernant la qualification du fournisseur (réputation, solidité financière, existence de polices d'assurance adéquates, respect des normes et réglementations applicables, etc.), et des clauses de « retour produits », aux termes desquelles le fournisseur s'engage à reprendre les produits dans certaines conditions.

La réglementation française (notamment les articles L. 221-1 et suivants du Code de la consommation) impose une obligation générale de sécurité et d'absence d'atteinte à la santé des personnes pour tout produit mis sur le marché et destiné aux consommateurs ou susceptible d'être utilisé par eux. Le Groupe, en tant que distributeur, c'est-à-dire un professionnel de la chaîne de commercialisation dont l'activité n'a pas d'incidence sur les caractéristiques de sécurité du produit, doit, comme les producteurs, prendre toutes mesures utiles pour contribuer au respect de l'ensemble des obligations de sécurité et d'absence d'atteinte à la santé des personnes prévues par les textes. Un produit sûr est celui qui ne présente aucun risque, ou qui ne présente que des risques réduits (compatibles avec l'utilisation du produit) et acceptables à l'égard d'une protection élevée pour la santé et la sécurité des personnes. Lorsqu'un distributeur est informé que des produits destinés aux consommateurs qu'il a mis sur le marché ne répondent pas aux exigences de sécurité et d'impact sur la santé, il doit en informer immédiatement les autorités administratives compétentes, en indiquant les actions qu'il engage afin de prévenir les risques pour les consommateurs. Les distributeurs doivent également s'interdire de fournir des produits dont ils savent, sur la base des informations en leur possession et en leur qualité de professionnel, qu'ils ne satisfont pas aux obligations de sécurité prévues par les textes. Enfin, les distributeurs doivent participer au suivi de la sécurité des produits mis sur le marché par la transmission des informations concernant les risques liés à ces produits, par la tenue et la fourniture des documents nécessaires pour assurer leur traçabilité, ainsi que par la collaboration aux actions engagées par les producteurs et les autorités administratives compétentes, pour éviter les risques.

Enfin, au titre des articles 1386-1 et suivants du Code civil, le Groupe est responsable des atteintes causées à la personne ainsi qu'aux biens d'une valeur supérieure à 500 euros par les produits qui

n'offrent pas la sécurité à laquelle les clients du Groupe peuvent légitimement s'attendre et dont le Groupe s'est présenté comme le producteur en apposant dessus son nom, sa marque ou tout autre signe distinctif, ou que le Groupe a importé dans l'Union européenne en vue d'une vente, d'une location, ou de toute autre forme de distribution. Sauf faute, la responsabilité de celui-ci est éteinte dix ans après la mise en circulation du produit qui a causé le dommage à moins que, durant cette période, la victime n'ait engagé une action en justice. L'action en réparation se prescrit dans un délai de trois ans. Vis-à-vis des consommateurs, les clauses qui visent à écarter ou à limiter la responsabilité du fait des produits défectueux sont interdites et réputées non écrites.

6.7.7 Réglementation de l'intermédiation en opérations de crédit à la consommation et en assurances

Le Groupe a signé un contrat de mandat d'intermédiaire exclusif en opérations de banque et en services de paiement avec la société CA Consumer Finance, qui opère sous la marque Finaref (Groupe Crédit Agricole). Dans ce cadre, l'Enseigne s'engage à réaliser, sous sa responsabilité, la mise en relation de ses clients avec l'organisme de crédit au titre des demandes de financement pour lesquelles il est agréé.

Cette activité est régie par un ensemble de règles précises et contraignantes, qui sont résumées de manière non-exhaustive ci-après, et notamment (i) les articles L. 519-1 et suivants du Code monétaire et financier relatifs aux intermédiaires en opérations de banque et en services de paiement, (ii) les articles L. 311-1 et suivants du Code de la consommation relatifs au crédit à la consommation, (iii) les articles L. 121-20-8 et suivants du Code de la consommation relatifs à la commercialisation à distance de services financiers, ainsi que (iv) les articles L 511-1 et suivants du Code des assurances relatifs à l'intermédiation en assurances.

En particulier, en application de cette réglementation, lors de l'entrée en relation, l'intermédiaire doit se présenter auprès du client en qualité d'intermédiaire en opérations de banque. Il doit notamment fournir des informations relatives à l'intermédiaire et aux établissements de crédit avec lesquels il travaille, le cas échéant, de manière exclusive, et les procédures de recours et de réclamation. L'intermédiaire doit également convenir avec son client ou client potentiel, par écrit ou sur un autre support durable, des frais éventuels et, le cas échéant, de la rémunération qui lui seront dus et lui rappeler les dispositions de l'article L. 519-6 du Code monétaire et financier aux termes desquels avant le versement effectif des fonds prêtés, sous peine de poursuites pénales, il est interdit à l'intermédiaire de percevoir de la part du client une somme représentative d'une provision, d'une commission, de frais de recherche, de démarches, de constitution de dossier ou de quel frais d'entremise que ce soit. L'intermédiaire doit également fournir au client les informations précontractuelles et explications nécessaires à la bonne compréhension de l'opération de financement lui permettant d'appréhender l'étendue de son engagement et de vérifier que l'offre est adaptée à sa situation financière et à ses besoins ainsi qu'à son expérience en matière d'opérations de banque et attirer son attention sur les caractéristiques essentielles du service, de l'opération ou du contrat proposé et sur les conséquences que la souscription du contrat pourrait avoir sur sa situation financière, y compris en cas de défaut de paiement. A cet effet, les personnes chargées de fournir à l'emprunteur les explications sur un crédit à la consommation et de recueillir les informations relatives à sa solvabilité doivent être formées à la distribution du crédit à la consommation et à la prévention du surendettement. Il est à noter que d'autres contraintes s'appliquent à l'information précontractuelle du client lorsque l'opération d'intermédiaire a lieu à distance.

Conformément aux dispositions de l'article L. 311-12 du Code de la consommation, le consommateur dispose d'un délai de quatorze jours calendaires pour exercer son droit de rétractation relatif à un crédit à la consommation, et ce, sans avoir à justifier de motif ni à payer d'indemnité. En cas d'exercice de son droit de rétractation, le consommateur n'est plus tenu par le contrat de service accessoire au contrat de crédit. Pendant un délai de sept jours à compter de l'acceptation du contrat par le consommateur, aucun paiement ne peut être fait entre les parties.

En matière de vente de prestations de services financiers dans le cadre d'un système de vente ou de prestations de services à distance, un délai de rétractation de quatorze jours est également applicable. Toutefois, l'exercice du droit de rétractation n'emporte résolution de plein droit du contrat de vente ou de prestation de services que s'il intervient dans un délai de sept jours à compter de la conclusion du contrat de crédit, ou trois jours à compter de la conclusion du contrat de crédit lorsque le consommateur, par une demande expresse, sollicite la livraison ou la fourniture immédiate du bien ou de la prestation de services. Aucun commencement d'exécution par les parties n'est possible avant l'arrivée du terme de ce délai de rétractation sans l'accord du consommateur. Lorsque le consommateur exerce son droit de rétractation, il ne peut être tenu qu'au paiement proportionnel du service financier effectivement fourni, à l'exclusion de toute pénalité.

Enfin, des obligations supplémentaires sont à la charge de l'intermédiaire en matière de crédit renouvelable, qui consiste à mettre à la disposition de l'emprunteur une réserve d'argent qu'il pourra utiliser selon son gré. Chaque fois que l'intermédiaire propose sur le lieu de vente ou par un moyen de vente à distance un contrat de crédit renouvelable pour financer l'achat de biens ou de prestations de services particuliers pour un montant supérieur à 1 000 euros, le client doit disposer de la possibilité de conclure un contrat de crédit amortissable à la place d'un contrat de crédit renouvelable.

L'activité d'intermédiaire en assurances est également réglementée, notamment en matière d'information, et requiert une immatriculation et une formation auprès d'organismes agréés. L'intermédiaire doit notamment fournir au souscripteur éventuel son nom ou sa dénomination sociale, son adresse professionnelle et son numéro d'immatriculation, et préciser les moyens permettant de vérifier cette immatriculation. L'intermédiaire indique aussi toute participation détenue par lui, directe ou indirecte, supérieure à 10 % des droits de vote ou du capital d'une entreprise d'assurance. Enfin, en vue du traitement d'éventuels différends, l'intermédiaire fournit les coordonnées et l'adresse de son service de réclamation quand il existe et de l'Autorité de contrôle prudentiel.

6.7.8 Encadrement juridique de la chronologie des médias

En application de la « chronologie des médias », l'exploitation des films sous quelque mode de diffusion que ce soit ne peut avoir lieu avant l'expiration de certains délais à compter de leur sortie en salles. Dans le cadre de la loi du 12 juin 2009 favorisant la diffusion et la protection de la création sur Internet, un accord professionnel du 6 juillet 2009 fixe les délais à respecter pour tous les modes de diffusion, à l'exception des vidéogrammes (à savoir les DVD et Blu-Ray notamment).

La diffusion des vidéogrammes est régie par l'article L. 231-1 du Code du cinéma et de l'image animée (CCIA), en vertu duquel un film peut faire l'objet d'une exploitation sous forme de vidéogrammes destinés à la vente ou à la location pour l'usage privé du public à l'expiration d'un délai de quatre mois à compter de la date de sa sortie en salles. Toutefois, il est possible de déroger à ce délai légal par la stipulation d'une durée différente dans le contrat d'acquisition des droits pour l'exploitation du film concerné sous forme de vidéogrammes. La fixation d'un délai inférieur est alors subordonnée à la délivrance par le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) d'une dérogation, qui ne peut être accordée que si le film a réalisé moins de 200 entrées lors de sa quatrième semaine d'exploitation. Cette dérogation ne peut avoir pour effet de réduire le délai de plus de quatre semaines. Par ailleurs, aux fins de contrôle des recettes d'exploitation des œuvres cinématographiques ou audiovisuelles sous forme de vidéogrammes, les éditeurs de vidéogrammes doivent tenir à jour des documents permettant d'identifier l'origine et les conditions d'exploitation, ainsi que les recettes d'exploitation des vidéogrammes qu'ils éditent et les communiquer chaque semestre au CNC.

Concernant la vidéo à la demande (« VOD »), les délais suivants sont applicables : (i) pour la VOD à l'acte, le régime est aligné sur celui des vidéogrammes (sauf s'agissant de la VOD payante à l'acte locative, lorsqu'un service de télévision bénéficie par voie contractuelle d'une exploitation exclusive au sein de sa fenêtre d'exploitation), (ii) pour la VOD par abonnement, le délai d'exploitation est de

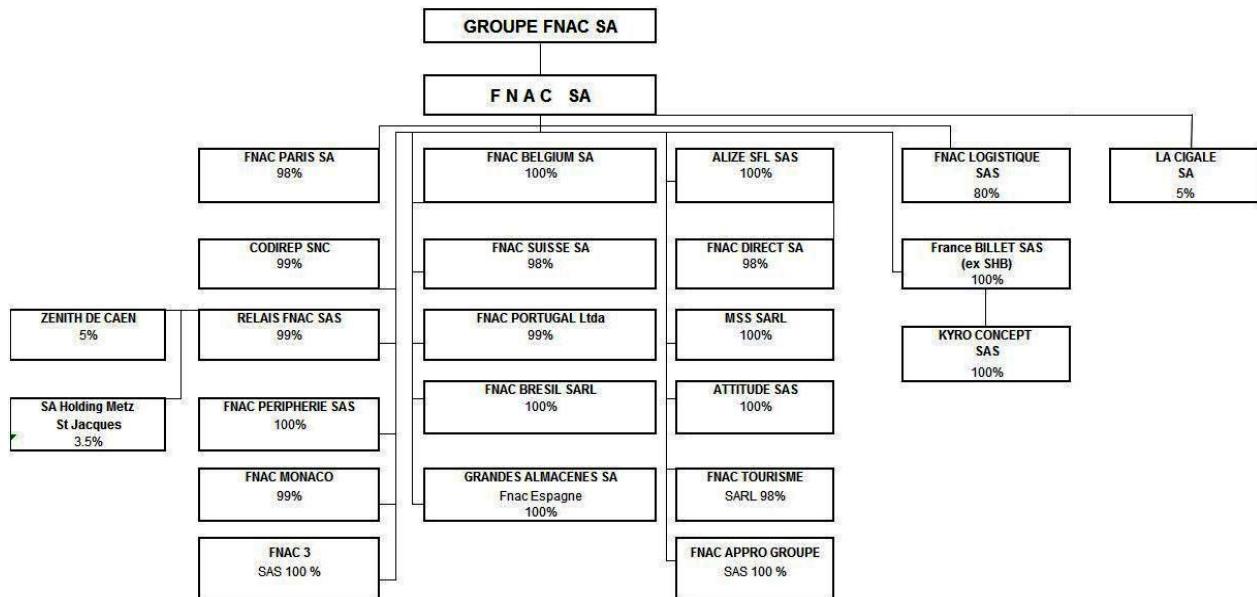
36 mois à compter de la date de sortie en salles, et (iii) pour la VOD gratuite, le délai d'exploitation est fixé à 48 mois à compter de la date de sortie en salles.

Concernant les services de télévision payants de cinéma, deux fenêtres de diffusion sont distinguées. Pour la première fenêtre de diffusion, le délai d'exploitation est fixé à dix mois à compter de la date de sortie en salles lorsqu'un accord est conclu avec les organisations professionnelles du cinéma ou à douze mois à défaut d'un tel accord. Pour la seconde fenêtre de diffusion, le délai d'exploitation est de 22 mois en cas d'accord et 24 mois à défaut d'accord. Ce double délai a été mis en place afin d'inciter les chaînes de télévision à participer au financement du cinéma français. S'agissant enfin des services de télévision autres que les services de télévision payants de cinéma et les services de télévision en clair, le délai d'exploitation est fixé à 22 mois à compter de la date de sortie en salles lorsque ce service applique des engagements de coproduction d'un montant minimum de 3,2 % de son chiffre d'affaires ou à 30 mois à défaut d'un tel engagement.

7. ORGANIGRAMME

7.1 ORGANIGRAMME SIMPLIFIE DU GROUPE

L'organigramme suivant présente l'organisation juridique du Groupe à la date du visa sur le présent prospectus après prise en compte de certaines opérations de réorganisation en cours de réalisation (et sous réserve de la réalisation de ces opérations).



7.2 FILIALES ET PARTICIPATIONS

7.2.1 Présentation générale

La Société est la société-mère d'un groupe de sociétés comprenant, au 31 mars 2013, 25 filiales consolidées (20 sociétés en France et 5 sociétés à l'étranger). La Société est également la tête de l'intégration fiscale d'un groupe comprenant 15 filiales françaises au 1^{er} janvier 2013.

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 S.A.¹¹⁹ L'organigramme simplifié figurant à la Section 7.1 « Organigramme simplifié du Groupe » inclut l'ensemble des participations directes ou indirectes de la Société à la date du visa sur le présent prospectus. Ces participations sont aussi listées à la note 36 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2012 » des comptes consolidés 2012 de la Société. (Voir la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent prospectus.)

Une description des principales opérations au sein du Groupe figure à la Section 19.2 « Opérations intragroupe significatives » du présent prospectus.

7.2.2 Filiales importantes

Les principales filiales directes ou indirectes de Groupe Fnac sont décrites ci-après :

¹¹⁹ Hors actions détenues par des membres du groupe de la Société ou des administrateurs pour former le nombre nécessaire d'actionnaires.

- FNAC S.A. est une société anonyme de droit français au capital de 6 928 971 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 775 661 390. Groupe Fnac détient près de 100 % du capital et des droits de vote de FNAC S.A. FNAC S.A. est la société mère de l'ensemble des filiales de l'Enseigne de manière directe ou indirecte et comprend la plupart des fonctions de direction et de support de l'Enseigne : direction des opérations, direction de l'organisation des systèmes informatiques, direction commerciale, secrétariat général (placé sous la responsabilité du Directeur Financier Groupe), direction des achats groupe, direction de l'exploitation, direction de la communication, direction marketing et marque, direction financière et direction des ressources humaines.
- FNAC PARIS est une société anonyme de droit français au capital de 10 102 452 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 350 127 460. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de FNAC PARIS. L'activité principale de FNAC PARIS consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne situés à Paris.
- FNAC DIRECT est une société anonyme de droit français au capital de 384 615 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 377 853 536. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de FNAC DIRECT. L'activité principale de FNAC DIRECT consiste en l'exploitation du site fnac.com.
- RELAIS FNAC est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 74 070 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 334 473 352. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de RELAIS FNAC. RELAIS FNAC comprend la plupart des directions régionales de l'Enseigne et exploite les magasins de l'Enseigne situés dans les grandes villes de province.
- FRANCE BILLET est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 352 512 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414 948 695. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de FRANCE BILLET. L'activité principale de FRANCE BILLET consiste en la commercialisation et la distribution de billets pour l'accès à des manifestations sportives, artistiques, culturelles, touristiques et de loisirs dans un réseau de points de vente locaux ainsi que sur les sites fnac.com et francebillet.com.
- CODIREP est une société en nom collectif de droit français au capital de 3 060 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry, 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 343 282 380. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de CODIREP. L'activité principale de CODIREP consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne situés en banlieue parisienne.
- ALIZE – SFL (Société Française du Livre) est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 25 750 000 euros dont le siège social est situé 4, rue Charles Christofle, 93200 Saint Denis (France) et immatriculée au Registre du

commerce et des sociétés de Bobigny sous le numéro 349 014 472. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'ALIZE – SFL. L'activité principale d'ALIZE – SFL consiste en l'exploitation d'une librairie située 11, rue Rottembourg à Paris dans le 12^{ème} arrondissement et la fourniture de services aux collectivités, aux entreprises et aux professionnels du livre pour leurs acquisitions de livres.

- FNAC PERIPHERIE est une société par actions simplifiée unipersonnelle de droit français au capital de 45 039 000 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 434 001 954. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de FNAC PERIPHERIE. L'activité principale de FNAC PERIPHERIE consiste en l'exploitation des magasins de l'Enseigne situés dans des centres commerciaux ou des zones commerciales en périphérie des agglomérations.
- FNAC LOGISTIQUE est une société par actions simplifiée de droit français au capital de 1 537 500 euros dont le siège social est situé ZAC Port d'Ivry 9, rue des Bateaux-Lavoirs, 94200 Ivry-sur-Seine (France) et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 414 702 506. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de FNAC LOGISTIQUE. L'activité principale de FNAC LOGISTIQUE consiste en l'exploitation des entrepôts de l'Enseigne.
- GRANDES ALMACENES FNAC ESPANA est une société anonyme unipersonnelle (S.A.U) de droit espagnol au capital de 1 202 000 euros dont le siège social est situé Paseo de la Finca 1, Edificio 11 – 2^a planta 28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid (Espagne) et immatriculée au Registre du commerce de Madrid sous le numéro A-80/500200 (numéro CIF). Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de GRANDES ALMACENES FNAC ESPANA. L'activité principale de GRANDES ALMACENES FNAC ESPANA consiste en l'exploitation des magasins et du site internet espagnols de l'Enseigne.
- FNAC PORTUGAL est une société à responsabilité limitée (*Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada*) de droit portugais au capital de 250 000 euros dont le siège social est situé Edifício Amoreiras Plaza, Rua Professor Carlos Alberto Mota Pinto, nº9–6B, 1070 374 Lisbonne (Portugal) et immatriculée au Registre du commerce (*Conservatoria do Registo Comercial*) de Lisbonne sous le numéro 503952230. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de FNAC Portugal. L'activité principale de FNAC PORTUGAL consiste en l'exploitation des magasins et du site internet portugais de l'Enseigne.
- FNAC BRASIL est une société à responsabilité limité (*Sociedade empresaria limitada*) de droit brésilien au capital de 175 664 186 réaux brésiliens, dont le siège social est situé Praça dos Omaguas, nº. 34, Pinheiros, CEP 05419-020, São Paolo, Etat de São Paolo (Brésil) et immatriculée au Registre du commerce (*Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas do Ministério da Fazenda (CNPJ/MF)*) sous le numéro 02.634.926/0001-64. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de FNAC Portugal. L'activité principale de FNAC BRASIL consiste en l'exploitation des magasins et du site internet brésiliens de l'Enseigne.
- FNAC BELGIUM est une société anonyme de droit belge au capital de 3 072 000 euros dont le siège social est situé 142, avenue Jules Bordet, 1140 Evere, Bruxelles (Belgique) et immatriculée au Registre des Personnes Morales de Bruxelles sous le numéro 0421 506 570. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de FNAC

BELGIUM. L'activité principale de FNAC BELGIUM consiste en l'exploitation des magasins belges de l'Enseigne.

- FNAC SUISSE est une société anonyme de droit suisse au capital de 100 000 francs suisses dont le siège social est situé 5, route des Moulières, 1242 Satigny (Suisse) et immatriculée au Registre du commerce du canton de Genève sous le numéro fédéral CH-660.0.404.000-9. Groupe Fnac détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de FNAC SUISSE. L'activité principale de FNAC SUISSE consiste en l'exploitation des activités suisses de l'Enseigne.

7.2.3 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 9.1.3.1 « Variation du périmètre », ainsi qu'à la note 3.1 « Evolutions du périmètre de consolidation » aux états financiers inclus à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent prospectus.

8. PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS

8.1 IMMOBILISATIONS CORPORELLES IMPORTANTES EXISTANTES OU PLANIFIEES

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

Le tableau suivant résume les surfaces occupées par le Groupe en propre (c'est-à-dire hors franchises) au 31 décembre 2012 dans les différents pays où le Groupe est présent (hors activités abandonnées). L'implantation géographique du Groupe sur ses marchés est décrite plus en détail à la Section 6.5.1 « La présence géographique » du présent prospectus.

| Magasins | Nombre de sites | Surface Commerciale Clients (en m ²) |
|------------------------------|-----------------|--|
| France..... | 88 | 227 221 |
| Belgique..... | 9 | 18 885 |
| Brésil..... | 11 | 25 581 |
| Suisse | 4 | 7 683 |
| Espagne..... | 25 | 56 015 |
| Portugal..... | 17 | 30 648 |
| Total | 154 | 366 033 |
| Entrepôts/Bureaux | Nombre de sites | Surface totale occupée (en m ²) |
| France | | |
| Entrepôts | 5 | 124 218 |
| Bureaux | 9 | 26 099 |
| Belgique | | |
| Entrepôts | — | — |
| Bureaux ⁽¹⁾ | 1 | 1 322 |
| Brésil | | |
| Bureaux | 1 | 1 400 |
| Suisse | | |
| Magasins et entrepôts..... | 1 | 5 406 |
| Bureaux | 1 | 1 535 |
| Espagne | | |
| Entrepôts | 1 | 14 984 |
| Bureaux | 1 | 3 024 |
| Portugal | | |
| Entrepôts | 1 | 9 262 |
| Bureaux | 1 | 1 876 |
| Total | 22 | 189 126 |

(1) incluant le Labo Fnac, le call center l'agence de voyages Fnac Tourisme et le local de réparation MSS

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.

A la date du visa sur le présent prospectus, les principaux investissements du Groupe en cours et envisagés sont détaillés aux Sections 5.2.2 « Principaux investissements en cours de réalisation » et 5.2.3 « Principaux investissements envisagés » du présent prospectus.

8.2 ENVIRONNEMENT ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Compte tenu des activités du Groupe et de ses actifs immobilisés corporels actuels, le Groupe estime qu'il n'existe pas de questions environnementales pouvant influencer de manière significative l'utilisation de ses immobilisations corporelles. Néanmoins, le Groupe porte une attention particulière à l'empreinte environnementale de ses activités et des produits qu'il distribue et a pour objectif de poursuivre la mise en œuvre d'une politique de croissance rentable, pérenne et responsable sur les plans social, environnemental et sociétal. Voir la Section 6.3.7 « Démarche « développement durable » de la Fnac » et les informations qui figurent en Annexe 2 du présent prospectus.

9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT DU GROUPE

Les lecteurs sont invités à lire les informations qui suivent relatives à la situation financière et aux résultats du Groupe conjointement avec les états financiers consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2010, 2011 et 2012 ainsi que les notes annexes de ces états financiers consolidés, tels qu'ils figurent à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent prospectus.

Les états financiers consolidés du Groupe ont été préparés conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les états financiers consolidés de la Société pour les exercices clos les 31 décembre 2010, 2011 et 2012 ont fait l'objet d'un audit. Le rapport du commissaire aux comptes sur ces états financiers consolidés figure à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent prospectus.

9.1 PRESENTATION GENERALE

9.1.1 Introduction

L'Enseigne estime être le *leader* de la distribution de biens culturels et de loisirs (y compris les produits techniques) pour le grand public en France et un acteur majeur sur les autres marchés où elle est présente. L'Enseigne organise son activité autour de quatre zones géographiques (France, péninsule ibérique (comprenant l'Espagne et le Portugal), Brésil et autres pays (comprenant la Belgique et la Suisse)). L'Enseigne dispose également d'une présence en franchise au Maroc, dont les résultats sont attribués à la zone « France ». L'Enseigne opère des sites internet marchands dans tous les pays où elle dispose d'un réseau de magasins en propre. Ceci fait de la Fnac une enseigne « *click & mortar* » lui permettant de tirer parti de la complémentarité entre son réseau de magasins et sa présence sur internet et de mettre en œuvre une stratégie omni-canal. En 2012, le chiffre d'affaires du Groupe était de 4 061,1 millions d'euros dont 492,5 millions d'euros (soit 12,1 % du chiffre d'affaires) correspondent aux activités internet du Groupe, ce qui représente une hausse de 9,4 % par rapport à 2011 (10,2 % à taux de change constant). L'Enseigne commercialise trois catégories de produits et services (produits techniques, produits éditoriaux et services) à travers deux canaux de distribution (la distribution physique et le commerce électronique).

Le tableau suivant présente la ventilation du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par zone géographique pour les exercices 2010, 2011 et 2012. La redevance Kering est décrite à la Section 9.1.4.5 « Résultat opérationnel courant avant redevance Kering et résultat opérationnel courant après redevance Kering » du présent prospectus.

| | Pour l'exercice clos le 31 décembre | | | | | |
|--|-------------------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| | 2010 | | 2011 | | 2012 | |
| | (en millions d'euros) | (en % du total) | (en millions d'euros) | (en % du total) | (en millions d'euros) | (en % du total) |
| Chiffre d'affaires | | | | | | |
| France | 3 015,5 | 70,0 % | 2 884,9 | 69,3 % | 2 838,8 | 69,9 % |
| Péninsule ibérique..... | 732,3 | 17,0 % | 707,3 | 17,0 % | 683,3 | 16,8 % |
| Brésil | 232,1 | 5,4 % | 240,7 | 5,8 % | 227,5 | 5,6 % |
| Autres pays | 325,2 | 7,6 % | 329,6 | 7,9 % | 311,5 | 7,7 % |
| Total..... | 4305,1 | 100,0 % | 4162,5 | 100,0 % | 4061,1 | 100,0 % |
| Résultat opérationnel courant | | | | | | |
| France | 144,2 | 76,5 % | 62,1 | 67,8 % | 55,6 | 75,9 % |
| Péninsule ibérique..... | 39,2 | 20,8 % | 27,9 | 30,5 % | 17,7 | 24,1 % |
| Brésil | 0,9 | 0,5 % | (5,8) | (6,3) % | (5,7) | (7,8) % |
| Autres pays | 4,1 | 2,2 % | 7,4 | 8,0 % | 5,7 | 7,8 % |
| Résultat opérationnel courant avant redevance Kering..... | 188,4 | 100,0 % | 91,6 | 100,0 % | 73,3 | 100,0 % |
| Redevance Kering..... | (11,1) | | (10,8) | | (10,0) | |
| Résultat opérationnel courant après redevance Kering..... | 177,3 | | 80,8 | | 63,3 | |

Le tableau suivant présente la ventilation du chiffre d'affaires du Groupe en 2012 par zone géographique et par catégorie de produits et services.

| Exercice clos le 31 décembre 2012 | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|--|
| | Produits techniques | | Produits éditoriaux | | Services | | Total |
| | (en millions d'euros) | (en % du chiffre d'affaires de la zone) | (en millions d'euros) | (en % du chiffre d'affaires de la zone) | (en millions d'euros) | (en % du chiffre d'affaires de la zone) | (en % du chiffre d'affaires toutes zones confondues) |
| France | 1 507,4 | 53,1 % | 1 145,7 | 40,4 % | 185,7 | 6,5 % | 2 838,8 69,9 % |
| Péninsule ibérique | 396,7 | 58,1 % | 269,5 | 39,4 % | 17,1 | 2,5 % | 683,3 16,8 % |
| Brésil | 149,7 | 65,8 % | 71,7 | 31,5 % | 6,1 | 2,7 % | 227,5 5,6 % |
| Autres pays | 160,1 | 51,4 % | 142,8 | 45,8 % | 8,6 | 2,8 % | 311,5 7,7 % |
| Total | 2 213,9 | 54,5 % | 1 629,7 | 40,1 % | 217,5 | 5,4 % | 4 061,1 100,0 % |

- **Secteurs opérationnels**

Le Groupe pilote ses activités selon le découpage géographique suivant :

- **France** (*69,9 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2012, 75,9 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2012*). La zone « France » est la première zone en termes de contribution au chiffre d'affaires du Groupe avec 2 838,8 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012. L'activité du Groupe en France s'appuie principalement sur les 88 magasins exploités en propre à fin 2012 par le Groupe et sur ses ventes sur internet notamment au travers du site fnac.com. Sont également alloués à la zone « France » le produit des ventes de marchandises réalisées par le Groupe auprès de ses 16 magasins exploités en franchise, ainsi que la redevance perçue par le Groupe sur les ventes réalisées par ces derniers. Les activités internet du Groupe ont représenté 14,2 % du chiffre d'affaires en France en 2012.
- **Péninsule ibérique** (*16,8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2012, 24,1 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2012*). L'activité du Groupe dans la péninsule ibérique s'appuie sur des réseaux de magasins exploités en propre (25 en Espagne et 17 au Portugal à fin 2012) ainsi que sur les activités des sites internet fnac.es et fnac.pt. En 2012, la péninsule ibérique a été la deuxième zone en termes de contribution au chiffre d'affaires du Groupe avec 16,8 % du chiffre d'affaires du Groupe. En 2012, l'activité des sites internet fnac.es et fnac.pt a représenté 7,2 % du chiffre d'affaires de la péninsule ibérique.
- **Brésil** (*5,6 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2012, (7,8) % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2012*). L'activité du Groupe au Brésil s'appuie sur 11 magasins exploités en propre (à fin 2012) ainsi que sur le site internet fnac.com.br. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 227,5 millions d'euros au Brésil en 2012 soit 5,6 % du chiffre d'affaires du Groupe. En 2012, le chiffre d'affaires du canal internet au Brésil a représenté 16,2 % du chiffre d'affaires du Groupe au Brésil.
- **Autres pays** (*7,7 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2012, 7,8 % du résultat opérationnel courant du Groupe en 2012*). La zone « autres pays » regroupe les activités du Groupe en Belgique et en Suisse, où le Groupe exploitait respectivement 9 et 4 magasins en propre à fin 2012. Le Groupe dispose d'un site internet en Belgique (fnac.be) qui est opéré depuis la plateforme de fnac.com en France.

- **Catégories de produits et services :**

Dans chaque zone géographique où il est présent, le Groupe analyse ses ventes par catégorie de produits et services. Cette analyse s'articule autour de trois axes principaux :

- **Produits techniques** (*54,5 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2012*). La catégorie des produits techniques a généré 2 213,9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012. Elle constitue la catégorie de produits qui contribue le plus au chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Elle regroupe deux sous-catégories de produits :
 - *La micro-informatique*, qui rassemble les ventes des produits suivants : les ordinateurs de bureau, les ordinateurs portables, les tablettes, les logiciels, les imprimantes, les liseuses (y compris Kobo by Fnac) et les produits et accessoires bureautiques. Jusqu'au 31 décembre 2012, cette sous-catégorie comprenait également le petit électroménager (« *Maison et Design* »), qui sera inclus dans la sous-catégorie « *électronique grand public* » à partir du 1^{er} janvier 2013. La micro-informatique représentait en 2012 62,6 % du chiffre d'affaires de la catégorie des produits techniques.
 - *L'électronique grand public*, qui rassemble les ventes des produits suivants : les appareils et accessoires photo, les téléviseurs et accessoires vidéo (lecteurs DVD, lecteurs Blu-Ray et autres accessoires (*home cinema*)) et les appareils et accessoires de son (lecteurs MP3, casques audio, *dock-stations* et accessoires associés). La sous-catégorie « *électronique grand public* » a généré 37,4 % du chiffre d'affaires des produits techniques en 2012.
- **Produits éditoriaux** (*40,1 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2012*). La catégorie des produits éditoriaux a généré 1 629,7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012. Elle comprend deux sous-catégories de produits :
 - *Livres, jeux et jouets et papeterie*, qui est une sous-catégorie rassemblant les livres physiques, les livres numériques et les produits liés à la papeterie. Cette sous-catégorie inclut également les jeux et jouets proposés dans les Univers « *Fnac Kids* » depuis novembre 2011. La sous-catégorie « *Livres, jeux et jouets et papeterie* » représentait 50,6 % du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits éditoriaux en 2012.
 - *Disques et Gaming*, qui est une sous-catégorie rassemblant la musique (CD et, jusqu'au 31 décembre 2012, la musique en ligne), la vidéo (DVD et Blu-ray), le *gaming* (regroupant les jeux-vidéo et les consoles) ainsi que les produits dérivés. Cette sous-catégorie représentait 49,4 % du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits éditoriaux en 2012.
- **Services** (*5,4 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2012*). La catégorie des services, qui inclut les postes « *services* » et « *autres revenus* », a généré 217,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012 et regroupe notamment les éléments suivants :
 - les services associés aux ventes de marchandises, tels que les ventes d'extensions de garantie, le service après-vente et les livraisons-installations;

- la billetterie et les coffrets cadeaux ;
- les ventes de cartes adhérents ;
- la facturation des frais de port aux clients du canal internet ;
- les commissions perçues dans le cadre de la MarketPlace et les partenariats avec des fournisseurs ; et
- les redevances provenant des magasins exploités en franchise.

9.1.2 Facteurs ayant une incidence significative sur l'activité du Groupe

9.1.2.1 Contexte économique général des pays dans lesquels le Groupe opère

La demande pour les produits et services distribués par le Groupe peut être fortement affectée, positivement ou négativement, par le contexte économique des zones et pays dans lesquels il opère dans la mesure où le contexte économique a une influence sur la consommation des ménages.

De manière générale, depuis 2010, l'Europe connaît une situation économique dégradée et une hausse de la pression fiscale qui restreint les ressources disponibles des ménages pour la consommation de produits et services tels que ceux distribués par l'Enseigne. Cette évolution du contexte économique combinée à la mutation des marchés de l'Enseigne (voir la Section 6.4 « Présentation des marchés » du présent prospectus) a entraîné une baisse du chiffre d'affaires du Groupe en Europe. Parmi les marchés de l'Enseigne, la crise économique a été particulièrement sévère en Espagne et au Portugal.

Contrairement à l'économie européenne, l'économie brésilienne a été en croissance sur la période 2010-2012. Bien que le taux de croissance de l'économie brésilienne ait ralenti en 2011, le Groupe estime que le Brésil est un pays à fort potentiel sur le plan économique.

9.1.2.2 Environnement concurrentiel

Sur ses marchés, le Groupe est concurrencé par les enseignes de distribution traditionnelle dont certaines développent une offre internet sous le même nom commercial, mais surtout par les *pure players* internet apparus avec l'essor du commerce électronique, et qui misent sur une concurrence par les prix et sur un élargissement croissant de leur offre de produits. Durant ces dernières années, l'Enseigne a également vu apparaître de nouvelles formes de concurrence, telles que les fabricants, les FAI ou les plates-formes digitales, qui entraînent un phénomène de désintermédiation du secteur (voir la Section 6.4 « Présentation des marchés » du présent prospectus).

Bien que la part de marché des *pure players* internet tous canaux confondus reste à ce jour minoritaire sur les marchés de l'Enseigne (en France en 2012, 82,4 % des ventes de produits techniques ont été réalisées en magasins contre 17,6 % pour les ventes sur internet¹²⁰), ces *pure players* exercent une pression concurrentielle forte sur ces marchés. Cette pression a pour effet de renforcer la concurrence par les prix sur les marchés de l'Enseigne ce qui peut avoir un impact négatif sur le développement de l'Enseigne, mais peut aussi lui offrir des opportunités dans la mesure où cette pression s'exerce sur l'ensemble du marché. Ainsi, en 2012, le Groupe a continué à gagner des parts de marché, tant en France qu'à l'international (voir la Section 6.4 « Présentation des marchés » du présent prospectus). Le Groupe a également renforcé sa présence omni-canal. En France, en 2012, la valeur des commandes réalisées sur le site internet fnac.com et retirées ou initiées en magasin a presque doublé à 21,5 %. (Pour le seul mois de décembre 2012, cette proportion s'élevait à 38 %.)

¹²⁰ Source : GfK.

9.1.2.3 Nombre de magasins

Le nombre de magasins exploités par l'Enseigne impacte directement le niveau du chiffre d'affaires. Exception faite des activités abandonnées, le Groupe a ouvert 29 magasins depuis le 31 décembre 2010, parmi lesquels 13 magasins en propre et 16 magasins en franchise.

Dans le cadre de son plan stratégique « Fnac 2015 », le Groupe prévoit de densifier son réseau de magasins en France pour répondre aux besoins de proximité et améliorer sa pénétration du marché. Cette densification s'opérera par l'ouverture de nouveaux magasins détenus en propre mais aussi et surtout par un développement en franchise. Ce dernier mode d'expansion sera privilégié dans les villes de taille moyenne, notamment sur des formats « proximité » et dans les zones à fort trafic tels que les gares et aéroports sur des format « *travel* ». Le Groupe prévoit également d'accélérer son implantation dans de nouveaux pays à fort potentiel grâce à un développement en franchise.

Le tableau suivant montre l'évolution du nombre de magasins sur la période :

| Nombre de Magasins | Exercice clos le 31 décembre | | | | |
|-----------------------------|------------------------------|------------|------------------|------------|------------------|
| | 2010 | | 2011 | | 2012 |
| | En propre | En propre | En franchise | En propre | En franchise |
| France⁽¹⁾ | | | | | |
| Format traditionnel | 69 | 70 | 1 ⁽¹⁾ | 71 | 1 ⁽¹⁾ |
| Format périphérie | 11 | 15 | – | 17 | 1 |
| Format proximité..... | – | – | – | – | 1 |
| Format travel | – | – | 6 | – | 13 |
| Total | 80 | 85 | 7 | 88 | 16 |
| Péninsule ibérique | | | | | |
| Format traditionnel | 37 | 40 | – | 41 | – |
| Format travel | 1 | 1 | – | 1 | – |
| Total | 38 | 41 | – | 42 | – |
| Brésil | | | | | |
| Format traditionnel | 10 | 10 | – | 11 | – |
| Autres pays | | | | | |
| Format traditionnel | 13 | 13 | – | 13 | – |
| Total | 141 | 149 | 7 | 154 | 16 |

⁽¹⁾ Incluant ou correspondant à un magasin en franchise au Maroc ouvert en 2011.

Les résultats des magasins détenus en propre sont consolidés dans les comptes du Groupe. Le Groupe analyse l'évolution de son chiffre d'affaires sur une période donnée en tenant compte de l'ensemble du parc de magasins, mais également à nombre de magasins constant, soit le chiffre d'affaires généré par des magasins qui, au 1^{er} janvier de l'exercice N, avaient un historique complet d'activités sur les douze mois de N-1.

Concernant les magasins exploités en franchise, la vente de marchandises aux franchisés est comptabilisée dans le chiffre d'affaires marchandises du Groupe. Le Groupe perçoit également une redevance sur le chiffre d'affaires total généré par les franchisés auprès de leurs clients. Cette redevance est comptabilisée dans le chiffre d'affaires services du Groupe.

Sauf indication contraire, les données financières du présent Chapitre sont présentées sur le périmètre total et à taux de change courant.

9.1.2.4 Fréquentation, panier moyen, taux de passage en caisse et nombre d'adhérents

Le chiffre d'affaires est fonction du nombre de passages en caisse et du panier moyen. Les passages en caisse dépendent de la fréquentation, qui correspond au nombre de visites en magasin ou sur le site internet et du taux de transformation.

En France, la fréquence d'achat et le panier moyen sont nettement plus élevés pour les clients membres du programme « Adhérents Fnac ». En effet, les adhérents bénéficient d'offres promotionnelles créant une incitation forte pour effectuer leurs achats auprès de l'Enseigne. Le nombre d'adhérents (5,0 millions au total à fin 2012) et leur poids dans le chiffre d'affaires est en augmentation significative sur la période 2010-2012 (en hausse de plus de 22,2 % pour ce qui concerne le nombre d'adhérents), ce qui a permis de compenser en partie l'effet sur le chiffre d'affaires du Groupe de la baisse de fréquentation générale observée sur cette même période.

Le Groupe réalise son chiffre d'affaires à travers deux canaux de vente :

- *Ventes en magasin.* Les magasins génèrent l'essentiel du chiffre d'affaires du Groupe. Sur les trois derniers exercices, le chiffre d'affaires réalisé en magasin est en baisse principalement en raison de la diminution des passages en caisse, sous l'effet de la baisse de la fréquentation des magasins. En effet, depuis quelques années, la croissance significative du commerce électronique a profondément modifié les habitudes d'achat des consommateurs. On constate sur les marchés de l'Enseigne une forte augmentation des ventes en ligne, ce phénomène ayant une incidence sur le niveau de fréquentation des magasins physiques. Néanmoins, le taux de transformation en magasin reste relativement stable, à un niveau élevé.
- *Ventes par internet.* Le chiffre d'affaires réalisé sur internet et la fréquentation des sites internet du Groupe ont connu une forte augmentation sur la période 2010-2012. Il convient de noter que, dans le secteur de la distribution dans lequel le Groupe opère, si la fréquentation des sites internet est bien supérieure à la fréquentation des magasins, le taux de transformation pour les ventes en ligne reste très inférieur à celui des magasins. Une partie du chiffre d'affaires internet du Groupe prend la forme d'une commission prélevée sur la vente de produits dans le cadre de la MarketPlace.

Au-delà de la distinction opérée ci-dessus entre le canal internet et le canal physique, l'Enseigne estime qu'une part croissante de son chiffre d'affaires sur la période de référence est liée à sa présence omni-canal. En effet, certains clients préfèrent effectuer leurs achats en ligne, mais viennent retirer leurs produits en magasin. En retirant ses achats en magasin, un client peut économiser les frais de transport et peut dans certains cas obtenir son produit plus rapidement que *via* un *pure player* internet. Le Groupe estime que cette possibilité constitue un avantage concurrentiel important par rapport à certains autres acteurs comme les *pure players*. En outre, quand un client vient en magasin chercher son produit, cela lui donne également l'opportunité de faire d'autres achats en magasin. D'autre part, certains clients qui viennent en magasin à la recherche d'un produit spécifique peuvent, s'il n'est pas disponible en stock, commander sur le site fnac.com avec l'aide d'un vendeur. En 2012, 21,5 % des commandes en valeur sur le site internet fnac.com en France ont été retirées ou initiées en magasin, soit presque le double du niveau observé en 2011. Pour le seul mois de décembre 2012, cette proportion s'élevait à 38 %.

9.1.2.5 Saisonnalité

L'activité du Groupe est fortement saisonnière et marquée par une augmentation significative de la fréquentation des magasins et du trafic sur les sites internet à l'approche des fêtes de fin d'année. Sur les trois derniers exercices, le Groupe a réalisé en moyenne près de 35 % de son chiffre d'affaires consolidé annuel au cours du quatrième trimestre.

La répartition des ventes de l'Enseigne sur les trois autres trimestres est principalement fonction des sorties éditoriales, des sorties de produits techniques, ainsi que des événements marquants de chaque exercice, étant précisé que ces facteurs peuvent significativement différer d'une année sur l'autre mais aussi d'un pays à l'autre. D'une manière générale, la sortie d'un nouveau produit éditorial (nouvel album, film, roman ou jeu-vidéo par exemple) ou d'un nouveau produit technique (liée à la diffusion

d'une nouvelle technologie notamment) renouvelle l'offre disponible et stimule les ventes. La sortie d'une nouvelle console, par exemple, produit souvent une hausse des ventes de produits *gaming*. De même, les événements marquants de l'année peuvent produire un pic des ventes des produits concernés, comme par exemple sur les marchés de téléviseurs lors du passage au numérique, ou lors de grands événements sportifs. Enfin, l'Enseigne planifie des événements promotionnels, parfois réservés aux adhérents, qui tendent également à stimuler les ventes. De même, un concert important peut attirer de nombreux clients en magasin venus pour retirer leur billet et générer des ventes induites à cette occasion. En raison de ces facteurs, le poids respectif du chiffre d'affaires réalisé lors de chacun des trois premiers trimestres de chaque exercice peut varier d'un exercice à l'autre.

9.1.2.6 Variations de taux de change

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

Le tableau ci-dessous présente à titre d'information les taux de change moyens BCE entre l'euro et le franc suisse et le real brésilien pour les périodes indiquées.

| | 2010 | | | | 2011 | | | | 2012 | | | |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Franc suisse pour un euro | 1,46 | 1,41 | 1,33 | 1,32 | 1,29 | 1,25 | 1,16 | 1,23 | 1,21 | 1,20 | 1,20 | 1,21 |
| Réal brésilien pour un euro | 2,50 | 2,28 | 2,26 | 2,30 | 2,28 | 2,30 | 2,31 | 2,42 | 2,32 | 2,52 | 2,54 | 2,67 |

Source : Banque Centrale Européenne

Le Groupe a connu une baisse de son chiffre d'affaires de 3,3 % en 2011 et de 2,4 % en 2012, à taux de change courant. A taux de change constants, la baisse du chiffre d'affaires a été de 3,7 % en 2011 et de 2,1 % en 2012.

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

9.1.3 Faits marquants intervenus au cours des trois derniers exercices

9.1.3.1 Variation du périmètre

Le Groupe n'a pas effectué d'acquisition de taille significative depuis 2010. Cependant, le Groupe a effectué des acquisitions tactiques, telles que l'acquisition de SplitGames, un site internet communautaire pour l'échange de jeux-vidéos qui contribue à l'offre de la MarketPlace, et de Kyro Concept, un logiciel de billetterie qui a permis de renforcer les activités de l'Enseigne dans le marché de la billetterie. Le Groupe a également effectué un certain nombre de cessions significatives (parmi lesquelles l'Italie en 2012), générant une plus-value nette de 38,8 millions d'euros en 2010, un résultat nul en 2011, et une moins-value nette de 10,7 millions d'euros en 2012. (Voir la note 3.1 « Evolutions du périmètre de consolidation » aux états financiers inclus à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent prospectus.) En application de la norme IFRS 5, le résultat net des activités arrêtées, cédées ou détenues en vue de la vente est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat : « résultat net des activités abandonnées ».

9.1.3.2 Mise en œuvre du plan « Fnac 2015 » et mesures d'économies

En 2011, le nouveau management du Groupe a pris la décision de redéfinir en profondeur le modèle de l'Enseigne, tout en capitalisant sur ses atouts historiques. Ce plan stratégique, nommé « Fnac 2015 », est articulé autour de cinq axes :

- le renouvellement du modèle commercial, qui se traduit par un élargissement de la gamme de produits et services à de nouvelles catégories porteuses à destination d'une clientèle familiale (jeux et jouets, et petit électroménager), un recours accru aux partenariats (liseuse et téléphonie notamment) et un ciblage des investissements prix sur les adhérents pour renforcer l'image prix tout en préservant les marges ;
- l'accélération de la stratégie omni-canal en France et à l'international pour favoriser la conversion des clients des magasins de l'Enseigne qui ne sont pas encore des clients de son site internet (soit 7 millions de clients en France) ;
- le recentrage sur le client et notamment sur la catégorie des adhérents ;
- le développement de la marque sur de nouveaux territoires, comme les zones à fort trafic en Europe (gares, aéroports), des villes de taille moyenne (c'est-à-dire de moins de 100 000 habitants), ou des marchés internationaux à fort potentiel, qui ont conduit à développer de nouveaux formats de magasins, exploités essentiellement en franchise, et ceci afin de limiter les capitaux investis ;
- l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, par la mutualisation des achats, l'amélioration continue de la productivité et l'optimisation des organisations.

L'Enseigne a mis en œuvre en janvier 2012 des mesures ayant pour objectif de générer 80 millions d'euros d'économies en année pleine, afin de renforcer sa compétitivité. Ces mesures comprennent un important programme de réduction des frais généraux incluant : (i) la réduction significative des dépenses courantes, (ii) la renégociation des loyers sur l'ensemble du parc de magasins et (iii) la revue générale des contrats de prestations techniques, qu'il s'agisse du siège social, des magasins ou de la logistique, afin d'en optimiser les conditions. Ce projet comporte également un gel des recrutements dans l'ensemble des pays, une politique de modération salariale, et la suppression de 310 postes en France et de 200 postes à l'international.

(Pour davantage d'informations relatives au plan stratégique Fnac 2015, le lecteur est invité à se reporter à la Section 6.3.6 « Optimiser l'efficacité et la rentabilité opérationnelles » du présent prospectus.)

9.1.3.3 Ouverture de magasins exploités en franchise

L'Enseigne a ouvert en décembre 2011 à Casabalanca (Maroc) son premier magasin en franchise en collaboration avec le groupe Aksal. Depuis 2012, le Groupe a ouvert plusieurs autres magasins en franchise dans des zones « hors douane » de plusieurs aéroports et gares en France dans le cadre de son partenariat signé avec Lagardère Services, ainsi que deux magasins exploités en franchise, un magasin au format « périphérie » et un magasin au format « proximité ». (Voir la Section 6.5.3.1.3 « L'exploitation en franchise » du présent prospectus.)

9.1.3.4 Préparation à l'introduction en bourse de la Société

Kering a annoncé le 9 octobre 2012 le projet d'introduction en bourse du Groupe. Dans ce cadre, Kering a procédé à la recapitalisation du Groupe en date du 27 décembre 2012 pour un montant total de 539 587 048 euros libéré à hauteur d'un montant de 291,3 millions d'euros par incorporation de

créances et à hauteur d'un montant de 248,3 millions d'euros par versement en numéraire. Voir la Section 21.1.7 « Historique du capital social au cours des trois derniers exercices » du présent prospectus.

9.1.4 Éléments du compte de résultat du Groupe

9.1.4.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est constitué principalement de la vente de marchandises et de services réalisées par les magasins (y compris les nouveaux magasins ouverts durant un exercice donné) et les sites internet marchands du Groupe. Le chiffre d'affaires du Groupe est principalement fonction des facteurs discutés ci-dessus (Voir la Section 9.1.2.4 « Fréquentation, panier moyen, taux de passage en caisse et nombre d'adhérents » du présent prospectus.) Le chiffre d'affaires du Groupe est également fonction des volumes, du prix et du mix des produits et services vendus.

Une partie du chiffre d'affaires dans la catégorie des services du Groupe prend la forme d'une commission prélevée sur la vente de produits (par exemple dans le cadre de la MarketPlace) et de services (par exemple dans le cadre de la billetterie), ainsi que d'une redevance au titre des magasins exploités en franchise.

9.1.4.2 Marge brute et taux de marge brute

La marge brute correspond au chiffre d'affaires auquel a été retranché le coût des ventes. Le taux de marge brute correspond à la marge brute exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires pour la période correspondante.

Le taux de marge brute du Groupe est fonction de nombreux facteurs, dont notamment :

- Le coût moyen d'achat des marchandises auprès des fournisseurs, qui constitue la composante la plus importante du coût des ventes des produits. Dans ce domaine, afin d'optimiser ses coûts d'achat, le Groupe a mis en œuvre depuis 2011 la mutualisation des achats de certains produits vendus dans la zone « autres pays » avec les achats de la France.
- La politique tarifaire du Groupe qui peut réduire ses marges sur certains produits en proposant des prix plus bas ou des remises aux clients, que ce soit pour faire face à la concurrence, pour proposer des produits d'appel à des prix attractifs ou dans le cadre des offres promotionnelles pour les adhérents ou l'ensemble de la clientèle. La politique tarifaire peut être également influencée par le cadre réglementaire. Ainsi, le niveau plus élevé du taux de marge dans la sous-catégorie « livres, jeux et jouets et papeterie » reflète principalement l'impact de la réglementation du prix du livre en France, qui limite la concurrence par les prix (voir la Section 6.7.3 « Réglementation du prix du livre » du présent prospectus).
- La contribution relative des catégories de produits et services, certaines ayant un taux de marge brute plus élevé que d'autres. Par exemple, la catégorie « produits éditoriaux » bénéficie d'un taux de marge brute plus élevé que celui de la catégorie « produits techniques ». Dans cette dernière catégorie, la vente des accessoires permet de compenser en partie un niveau de marge plus faible sur les produits-maîtres.
- La contribution relative des zones géographiques, certaines ayant un taux de marge plus élevé que d'autres, les conditions d'achat étant principalement fonction du volume d'achat. Ainsi, en 2012, la France a généré le taux de marge brute le plus élevé, suivie de la zone « autres pays », puis de la péninsule ibérique et enfin du Brésil.»

- Le mix de produits-services, les services ayant un taux de marge brute plus élevé que les produits. Ainsi, pour la plupart des services, l'Enseigne agit en tant qu'agent et comptabilise en chiffre d'affaires comme en marge la commission perçue.
- La contribution relative des deux canaux de distribution. Sur la période de référence, le taux de marge brute de l'activité internet ressort à un niveau inférieur au taux de marge brute des ventes en magasins. Cela s'explique principalement par l'offre de produits et une stratégie commerciale adaptée à l'intensité concurrentielle plus importante sur le canal internet.

9.1.4.3 Charges de personnel

Les charges de personnel intègrent l'ensemble des charges liées aux salariés (rémunérations fixes et variables, charges sociales, provisions et charges de retraite, participation, intéressement, coût des formations, etc.) et les charges de personnel externe, principalement les intérimaires. Les charges de personnel incluent également la charge liée à l'application de la norme IFRS 2 relative à l'ensemble des transactions fondées sur des actions Kering. (Voir la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus concernant les transactions fondées sur des actions Kering en cas d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.) Les charges de personnel sont principalement fonction des effectifs et du niveau moyen des rémunérations. La zone « France » porte l'ensemble des frais du siège du Groupe.

En 2012, dans le cadre de son plan « Fnac 2015 », le Groupe a procédé à une réduction d'effectifs en France et à l'international. (Voir la Section 6.3.6.2 « L'amélioration continue de la productivité et l'optimisation des organisations, la Section 9.2.4 « Charges de personnel » et la Section 9.2.8 « Autres produits et charges opérationnels non courants » du présent prospectus.)

9.1.4.4 Autres produits et charges opérationnels courants

Les autres produits et charges opérationnels courants comprennent l'ensemble des frais généraux de l'entreprise et intègrent des charges d'amortissement. Ce poste englobe notamment :

- des dépenses de communication et de marketing ;
- le coût de l'immobilier (loyers, charges locatives et coûts d'entretien) ;
- les amortissements ; et
- des frais généraux, notamment les dépenses informatiques, les honoraires payés, les frais de voyages et les déplacements, les télécommunications et charges similaires (eau, électricité, etc.), les assurances et les fournitures et autres taxes, ainsi que les postes de sous-traitance (nettoyage, gardiennage et logistique) et les frais liés aux moyens de paiement utilisés par les clients.

9.1.4.5 Résultat opérationnel courant avant redevance Kering et résultat opérationnel courant après redevance Kering

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire présenté afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'Enseigne. Cet agrégat est l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe. Il est composé du produit des activités ordinaires moins les coûts des ventes, les charges de personnel et les autres produits et charges opérationnels courants. Le Groupe présente son résultat opérationnel courant avant et après déduction de la redevance annuelle payable à son actionnaire principal Kering.

La redevance Kering est versée annuellement dans le cadre d'un contrat d'assistance conclu le 10 novembre 1994. Cette redevance est payée au titre d'une mission de conseil et d'assistance technique et d'appui dans la réalisation d'opérations complexes et de développement. (Voir la Section 19.1 « Opérations avec le Groupe Kering » du présent prospectus.) Cette redevance est fixée chaque année à un pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe (0,25 % du chiffre d'affaires du Groupe, calculé sur la base du chiffre d'affaires dans le budget annuel du Groupe). La redevance payée par le Groupe au Groupe Kering était de 10,0 millions d'euros en 2012, 10,8 millions d'euros en 2011 et 11,1 millions d'euros en 2010. En cas d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, plus aucune redevance ne sera facturée par Kering au titre de la période suivant l'admission. Toutefois, le Groupe supportera en contrepartie une augmentation de ses charges externes d'un montant qui pourrait être équivalent ou supérieur à celui de la redevance Kering. (Pour plus de détails sur les conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, y compris la suppression de la redevance Kering, voir la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus).

9.1.4.6 Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants, exclus du résultat opérationnel courant, comprennent :

- les éléments inhabituels et peu fréquents et de nature à perturber le suivi de la performance économique de Groupe ;
- les dépréciations de *goodwill* et des immobilisations incorporelles ;
- les sorties et résultats de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, d'actifs ou de participations opérationnelles ; et
- les coûts de restructurations et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs.

9.1.4.7 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel reflète le résultat opérationnel courant net des autres produits et charges opérationnels non courants.

9.1.4.8 Charges financières nettes

Les charges financières nettes comprennent essentiellement :

- ***le coût d'endettement financier net***, qui est fonction principalement du niveau de l'endettement et des taux moyens appliqués. Il s'agit historiquement et principalement des charges financières au titre du compte-courant vis-à-vis de Kering. Pour les besoins de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, FNAC S.A. a conclu un contrat de crédit syndiqué renouvelable d'un montant maximum en principal de 250 millions d'euros. (Voir les Sections 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris » et 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus) ; et
- ***les autres produits et charges financiers***, dont la composante la plus importante est le coût du crédit à la consommation proposé aux clients pour la part qui est supportée par le Groupe. L'autre composante significative de ce poste est le « coût de l'actualisation des

actifs et passifs » (2,5 millions d'euros en 2012), qui comprend principalement l'effet de la désactualisation des engagements de retraite conformément à la norme IAS 19.

9.1.4.9 Impôt sur les bénéfices

L'impôt sur les bénéfices comprend les impôts calculés sur la base des bénéfices réalisés ainsi que la CVAE (Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises) et exclut les autres taxes ou impôts payés par le Groupe, comme la taxe foncière ou la contribution économique territoriale, qui sont présentés dans les autres produits et charges opérationnels courants. Il comporte également des impôts différés. Le taux effectif d'imposition est défini comme l'impôt sur les bénéfices rapporté au résultat avant impôt.

Jusqu'au 31 décembre 2012, aucune des filiales du Groupe n'était intégrée fiscalement au niveau de la Société. Toutes les filiales françaises du Groupe faisaient partie de l'intégration fiscale de Kering. A partir du 1^{er} janvier 2013, certaines de ces sociétés sont intégrées dans le périmètre d'intégration fiscale de la Société. (Voir la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.)

9.1.4.10 Activités abandonnées, cédées ou en vue d'être cédées

En application de la norme IFRS 5, le Groupe a cessé d'amortir ses groupes d'actifs et tous les actifs qui les composent à compter de la date de leur classement en « activités détenues en vue d'être cédés ». Sur la période, le résultat net de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat : « activités abandonnées ». Sur la période, les activités abandonnées, cédées ou en vue d'être cédées regroupent notamment les sociétés Fnac Italie (cédée au Groupe PPR en novembre 2012 en vue de sa cession au fonds Orlando Italy) et Fnac Eveil & Jeux (cédée en juillet 2010).

9.2 COMPARAISON DES RESULTATS ANNUELS DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 2011 ET 31 DECEMBRE 2012

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2012, en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé pour les périodes considérées.

| | Exercice clos le 31 décembre 2011 | | Exercice clos le 31 décembre 2012 | | Variation |
|---|-----------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|------------------|
| | (en millions d'euros) | (en % du chiffre d'affaires) | (en millions d'euros) | (en % du chiffre d'affaires) | |
| Chiffre d'affaires | 4 162,5 | 100,0 % | 4 061,1 | 100,0 % | (2,4) % |
| Marge brute | 1 271,0 | 30,5 % | 1 219,3 | 30,0 % | (4,1) % |
| Charges de personnel | (607,3) | (14,6) % | (591,4) | (14,6) % | (2,6) % |
| Autres produits et charges opérationnels courants..... | (572,1) | (13,7) % | (554,6) | (13,7) % | (3,1) % |
| Résultat opérationnel courant avant redevance Kering | 91,6 | 2,2 % | 73,3 | 1,8 % | (20,0) % |
| Redevance Kering | (10,8) | (0,26) % | (10,0) | (0,25) % | (7,4) % |
| Résultat opérationnel courant après redevance Kering | 80,8 | 1,9 % | 63,3 | 1,6 % | (21,7) % |
| Autres produits et charges opérationnels non courants..... | (38,5) | (0,9) % | (130,2) | (3,2) % | 238,2 % |
| Résultat opérationnel | 42,3 | 1,0 % | (66,9) | (1,6) % | (258,2) % |
| Charges financières (nettes) | (18,0) | (0,4) % | (15,0) | (0,4) % | 16,7 % |
| Impôts sur les bénéfices | (43,7) | (1,0) % | (33,7) | (0,8) % | 22,9 % |
| Résultat net de l'exercice des activités poursuivies | (19,4) | | (115,6) | | (495,9) % |
| Résultat net des activités abandonnées | (8,8) | | (26,1) | | (196,6) % |
| Résultat net | (28,2) | | (141,7) | | (402,5) % |

9.2.1 Impacts du plan stratégique « Fnac 2015 »

A fin 2012, les premiers impacts du plan stratégique « Fnac 2015 » ont été constatés :

- Le développement des nouvelles catégories de produits a contribué à limiter la baisse du chiffre d'affaires en 2012. Au 31 décembre 2012, 26 magasins en France disposent d'un univers « Fnac Kids », présentant toute l'offre jeunesse et notamment les jeux et jouets. Le petit électroménager a fait son apparition au sein des espaces « *Maison et Design* » dans 35 magasins en France au cours de l'année 2012. Les premiers résultats de cette stratégie sont encourageants puisqu'en 2012 le chiffre d'affaires généré en France par les jeux et jouets et le petit électroménager a permis au Groupe de compenser la baisse des ventes de musique en France, alors même que ces deux nouvelles catégories de produits n'étaient offertes à la vente que dans un tiers du parc de magasins de l'Enseigne en France.
- Tirées par la stratégie omni-canal, les activités internet du Groupe ont affiché une croissance des ventes de 9,4 % en 2012 (10,2 % à taux de change constant). Ces activités représentent désormais 12,1 % des ventes du Groupe. En France, la part des commandes omni-canal en valeur a presque doublé sur l'année, pour s'établir à 21,5 % du total.
- La forte augmentation du nombre d'adhérents en France en 2012, passant de 2,9 millions fin 2011 à 3,2 millions fin 2012, soit une augmentation de 10,0 %, du fait du déploiement d'offres promotionnelles ayant rencontré un succès auprès du public.
- Le Groupe a poursuivi la densification de son réseau avec l'ouverture de cinq magasins en propre (sur un total de 154 magasins en propre à fin 2012) et de 9 magasins en franchise (sur un total de 16 magasins en franchise à fin 2012).
- L'exécution rapide des mesures d'économies a permis de limiter en 2012 l'impact sur le résultat opérationnel d'une situation économique difficile. A fin 2012, le Groupe a constaté les premiers effets de ces mesures avec des économies estimées à environ 60 millions d'euros, soit environ 80 millions d'euros d'économies en année pleine.

9.2.2 Chiffre d'affaires

En 2012, malgré un environnement de consommation difficile dans ses principales zones géographiques et malgré la baisse de ses principaux marchés, tant pour les produits éditoriaux que pour les produits techniques, le Groupe a limité la baisse de son chiffre d'affaires à 2,4 % (et à 1,6 % en France, son principal marché). Cette baisse est à comparer à une baisse de 4,1 % en 2011. L'impact des taux de change a été négatif de 0,3 % en raison principalement de la baisse du réal brésilien contre l'euro. A taux de change constant, la baisse du chiffre d'affaires du Groupe est de 2,1 %. L'ouverture de cinq nouveaux magasins en propre a également eu un effet positif de 2,2 % sur le chiffre d'affaires 2012. A taux de change constant et à nombre de magasins constant, le chiffre d'affaires du Groupe affiche donc une baisse de 4,3 %.

Dans ce contexte, la bonne performance du canal internet a permis de compenser une partie de la baisse (à nombre de magasins constant) du chiffre d'affaires dans les magasins du Groupe.

Ce ralentissement de la baisse du chiffre d'affaires a notamment été réalisé grâce à l'accélération des gains de part de marché tant en France que dans les autres zones géographiques du Groupe (voir la Section 6.4 « Présentation des marchés » du présent prospectus). Cette performance traduit également la bonne résistance de l'Enseigne et la concrétisation des premiers résultats du plan de transformation du modèle commercial. L'Enseigne a ainsi observé un bon démarrage de ses nouveaux magasins en franchise et de ses nouvelles catégories de produits et une augmentation des commandes omni-canal.

Le tableau ci-dessous montre la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2012 par zone géographique.

| Chiffre d'affaires par zone géographique | Exercice clos le 31 décembre | | | | | |
|--|------------------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| | 2011 | | 2012 | | Variation à taux courant | Variation à taux constant |
| | (en millions d'euros) | (en % du chiffre d'affaires total) | (en millions d'euros) | (en % du chiffre d'affaires total) | | |
| France | 2 884,9 | 69,3 % | 2 838,8 | 69,9 % | (1,6) % | (1,6) % |
| Péninsule ibérique | 707,3 | 17,0 % | 683,3 | 16,8 % | (3,4) % | (3,4) % |
| Brésil | 240,7 | 5,8 % | 227,5 | 5,6 % | (5,5) % | 2,0 % |
| Autres pays | 329,6 | 7,9 % | 311,5 | 7,7 % | (5,5) % | (6,3) % |
| Total | 4 162,5 | 100,0 % | 4 061,1 | 100,0 % | (2,4) % | (2,1) % |

Le chiffre d'affaires a baissé dans chacune des quatre zones à taux de change courant. La France a le mieux résisté, avec une baisse du chiffre d'affaires de seulement 1,6 %, suivie par la péninsule ibérique avec une baisse de 3,4 %. Les variations du taux de change ont affecté les résultats : le Groupe a enregistré une baisse du chiffre d'affaires de 5,5 % au Brésil (une hausse de 2,0 % à taux de change constant) et une baisse de 5,5 % dans la zone « autres pays » (une baisse de 6,3 % à taux de change constant). (Voir la Section 9.3 « Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par zone géographique pour les exercices 2011 et 2012 » du présent prospectus.)

Le tableau ci-dessous montre la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices clos le 31 décembre 2011 et 31 décembre 2012 par catégorie de produits et services.

| Chiffre d'affaires par catégorie de produits et services | Exercice clos le 31 décembre | | | | | |
|--|------------------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| | 2011 | | 2012 | | Variation à taux courant | Variation à taux constant |
| | (en millions d'euros) | (en % du chiffre d'affaires total) | (en millions d'euros) | (en % du chiffre d'affaires total) | | |
| Produits techniques | 2 238,0 | 53,8 % | 2 213,9 | 54,5 % | (1,1) % | (0,6) % |
| Produits éditoriaux | 1 708,5 | 41,0 % | 1 629,7 | 40,1 % | (4,6) % | (4,4) % |
| Services | 216,0 | 5,2 % | 217,5 | 5,4 % | 0,7 % | 0,8 % |
| Total | 4 162,5 | 100,0 % | 4 061,1 | 100,0 % | (2,4) % | (2,1) % |

Par catégorie, la baisse résulte principalement d'un recul de 4,6 % du chiffre d'affaires des produits éditoriaux et, dans une moindre mesure, d'une baisse de 1,1 % du chiffre d'affaires des produits techniques. La forte baisse du chiffre d'affaires des produits éditoriaux provient principalement de la baisse du chiffre d'affaires de la sous-catégorie « disques et gaming », qui continue à être pénalisée par la substitution des produits éditoriaux physiques par des produits éditoriaux numériques (voir Section 6.4.1.4 « Le marché de la distribution des produits éditoriaux »). La diminution du chiffre d'affaires des produits techniques résulte notamment de la baisse du chiffre d'affaires de la sous-catégorie « électronique grand public », en raison de la baisse des ventes du segment TV-vidéo compensée en partie notamment par la croissance des produits de la sous-catégorie « micro-informatique » tirée par les ventes de tablettes avec une bonne performance des liseuses Kobo. La légère augmentation du chiffre d'affaires des services reflète la bonne performance de la billetterie ainsi que l'élargissement progressif de la gamme de services, comprenant notamment l'impact favorable des commissions SFR, et des commissions MarketPlace et, dans une moindre mesure, les premiers revenus liés au développement de la franchise. Ces effets viennent compenser l'effet défavorable de la baisse des ventes de services associés aux produits techniques.

9.2.3 Marge brute et taux de marge brute

La marge brute du Groupe s'est établie à 1 219,3 millions d'euros pour l'exercice 2012, contre 1 271,0 millions d'euros pour l'exercice 2011, soit une diminution de 4,1 %. La diminution de la marge brute reflète principalement la diminution du chiffre d'affaires consolidé, ainsi que la diminution du taux de marge brute qui passe de 30,5 % pour l'exercice 2011 à 30,0 % pour l'exercice 2012. Cette baisse est liée principalement à la pression commerciale constatée dans l'ensemble des zones du Groupe à l'exception de la zone « autres pays », dont le taux de marge brute a progressé. L'amélioration du taux de marge brute dans la zone « autre pays » résulte notamment des premiers effets du programme de mutualisation des achats entre la France, la Suisse et la Belgique (voir la Section 6.5.6 « La politique d'achat » du présent prospectus). La baisse du taux de marge brute a été contenue par l'évolution favorable du mix produits-services, le poids des services dans le chiffre d'affaires du Groupe ayant augmenté sur l'exercice.

9.2.4 Charges de personnel

Les charges de personnel se sont élevées à 591,4 millions d'euros (14,6 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2012, contre 607,3 millions d'euros (14,6 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2011, soit une diminution de 2,6 %. Cette diminution reflète principalement une baisse de l'effectif moyen du Groupe de 3,0 % par rapport à 2011. La principale réduction des charges de personnel concerne la France (réduction de 8,7 millions d'euros, soit une réduction de 1,9 %), suivie par la zone « autres pays » (réduction de 4,2 millions d'euros, soit 8,0 %). En France et dans les « autres pays », cette réduction reflète principalement l'impact de la mise en œuvre du plan stratégique « Fnac 2015 » ainsi que des initiatives visant à améliorer l'efficacité opérationnelle. La seule zone géographique qui a vu ses effectifs moyens augmenter sur la période est le Brésil, l'augmentation des effectifs moyens étant liée à l'ouverture d'un nouveau magasin.

9.2.5 Autres produits et charges opérationnels courants

Les autres produits et charges opérationnels courants se sont élevés à 554,6 millions d'euros (13,7 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2012, contre 572,1 millions d'euros (13,7 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2011, soit une diminution de 3,1 %. Cette diminution reflète l'optimisation de toutes les familles de coûts, ainsi que la réduction des frais de structure conformément aux objectifs du plan stratégique « Fnac 2015 ».

Les charges de loyers sont en hausse de 4,0 % en 2012 par rapport à 2011, passant de 133,0 millions d'euros en 2011 à 138,2 millions d'euros en 2012. Cette hausse reflète l'ouverture de cinq nouveaux magasins en 2012. A nombre de magasins constant, les coûts des immeubles baissent légèrement, les actions de renégociation des loyers ayant en effet permis de compenser l'effet défavorable de l'indexation. Les dotations nettes aux amortissements et aux provisions sur actifs opérationnels non courants sont en baisse de 6,6 % en 2012 par rapport à 2011, passant de 75,4 millions d'euros en 2011 à 70,3 millions d'euros en 2012 en raison de la baisse des investissements opérationnels et, entre autres, du rythme des ouvertures de magasins.

9.2.6 Résultat opérationnel courant du Groupe

Le résultat opérationnel courant avant redevance Kering s'est élevé à 73,3 millions d'euros pour l'exercice 2012 contre 91,6 millions d'euros en 2011, soit une diminution de 20,0 %. Le « taux de rentabilité opérationnelle courante », c'est-à-dire le résultat opérationnel courant avant redevance Kering divisé par le chiffre d'affaires, ressort à 1,8 % en 2012 contre 2,2 % en 2011. La baisse du taux de rentabilité opérationnelle s'explique en grande partie par la dégradation du taux de marge brute, l'ensemble des autres charges restant quasi-constant en proportion du chiffre d'affaires sur 2011-2012. La redevance payée par le Groupe au Groupe Kering était de 10,0 millions d'euros en 2012. Elle était de 10,8 millions d'euros en 2011.

| Exercice clos le 31 décembre | | | |
|---|------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| 2011 | | 2012 | |
| | <i>(en millions d'euros)</i> | <i>(en % du chiffres d'affaires)</i> | <i>(en millions d'euros)</i> |
| Résultat opérationnel courant avant redevance Kering | | | |
| France..... | 62,1 | 2,2 % | 55,6 |
| Péninsule ibérique | 27,9 | 3,9 % | 17,7 |
| Brésil | (5,8) | (2,4) % | (5,7) |
| Autres pays..... | 7,4 | 2,2 % | 5,7 |
| Résultat opérationnel courant avant redevance Kering..... | 91,6 | 2,2 % | 73,3 |
| Redevance Kering | (10,8) | (0,26) % | (10,0) |
| Résultat opérationnel courant après redevance Kering | 80,8 | 1,9 % | 63,3 |
| | | | |

9.2.7 EBITDA et EBITDAR

Le Groupe présente, en complément des résultats publiés, des indicateurs de performance supplémentaires qui excluent l'impact sur le résultat opérationnel courant avant et après redevance Kering des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisés en résultat opérationnel courant, pour l'EBITDA, ainsi que des loyers hors charges locatives des locations simples pour l'EBITDAR (en plus des ajustements inclus dans l'EBITDA). Le Groupe considère que ces informations peuvent aider les investisseurs dans leur analyse de la performance du Groupe. Ces indicateurs seront par ailleurs utilisés dans le cadre des *covenants* financiers applicables au titre du Contrat de Crédit. L'EBITDA et l'EBITDAR ne sont pas des indicateurs prévus par les normes IFRS et ne figurent pas dans les comptes consolidés du Groupe. L'EBITDA et l'EBITDAR n'ont pas de définition standard et par conséquent, la définition utilisée par le Groupe pourrait ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés. En cas d'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, le Groupe ne sera plus tenu au paiement d'une redevance à Kering. (Voir la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.)

Le tableau suivant résume l'évolution de l'EBITDA et de l'EBITDAR sur la période.

| | Exercice clos le 31 décembre | | | |
|---|------------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|
| | 2011 | | 2012 | |
| | (en millions d'euros) | En % du chiffre d'affaires | (en millions d'euros) | En % du chiffre d'affaires |
| Résultat opérationnel courant avant redevance Kering | | | | |
| 91,6 | 2,2 % | 73,3 | 1,8 % | |
| Dotations nettes aux amortissements ⁽¹⁾ | 75,4 | | 70,3 | |
| EBITDA avant redevance Kering | 167,0 | 4,0 % | 143,6 | 3,5 % |
| Loyers ⁽²⁾ | 133,0 | | 138,2 | |
| EBITDAR avant redevance Kering .. | 300,0 | 7,2 % | 281,8 | 6,9 % |
| Résultat opérationnel courant après redevance Kering | | | | |
| 80,8 | 1,9 % | 63,3 | 1,6 % | |
| Dotations nettes aux amortissements ⁽¹⁾ | 75,4 | | 70,3 | |
| EBITDA après redevance Kering | 156,2 | 3,8 % | 133,6 | 3,3 % |
| Loyers ⁽²⁾ | 133,0 | | 138,2 | |
| EBITDAR après redevance Kering... | 289,2 | 6,9 % | 271,8 | 6,7 % |

- (1) Les dotations nettes aux amortissements correspondent aux dotations nettes aux amortissements et aux provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisés en résultat opérationnel courant.
(2) Les loyers correspondent aux loyers hors charges locatives des locations simples.

9.2.8 Autres produits et charges opérationnels non courants

Ce poste ressortait en une charge de 130,2 millions d'euros en 2012 contre une charge de 38,5 millions d'euros en 2011. Le tableau suivant résume la composition de ce poste en 2012 et 2011.

| | Exercice clos le 31 décembre | |
|--|------------------------------|-----------------------|
| | 2011 | |
| | (en millions d'euros) | (en millions d'euros) |
| Charges opérationnelles non courantes | (38,6) | (138,5) |
| Charges de restructuration | (7,1) | (36,6) |
| Dépréciation d'actifs..... | (4,6) | (93,4) |
| Litiges et contentieux..... | (18,5) | (0,1) |
| Autres risques | (8,4) | (8,4) |
| Produits opérationnels non courant..... | 0,1 | 8,3 |
| Plus-values sur cessions d'actifs | 0,1 | - |
| Autres | - | 8,3 |
| Total | (38,5) | (130,2) |

En 2012, la charge totale de 130,2 millions d'euros est composée principalement :

- de charges de restructuration à hauteur de 36,6 millions d'euros en France et à l'international dans le cadre du plan stratégique « Fnac 2015 » ;
- de dépréciations d'actifs, suite à des tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2012 qui ont conduit le Groupe à comptabiliser en 2012 une perte de valeur de 75,4 millions d'euros sur le *goodwill* de la France et une perte de valeur de 16,7 millions d'euros sur des actifs du Brésil, dont 5,5 millions d'euros ont été affectés en priorité sur le *goodwill* pour sa valeur résiduelle puis sur les immobilisations incorporelles et corporelles pour 11,2 millions d'euros. La perte de valeur constatée sur le *goodwill* de la France résulte

principalement de l'évolution des hypothèses financières, notamment du taux d'actualisation, pour tenir compte d'un environnement de consommation fragilisé par la conjoncture économique. Le ralentissement de la croissance de l'économie brésilienne constaté en 2012 a conduit à revoir les hypothèses de croissance liées à ce marché ; et

- d'un produit de 8,3 millions d'euros en reprise de provisions pour litiges et contentieux, résultant notamment de la reprise par Kering de certains droits litigieux.

En 2011, la charge totale de 38,5 millions d'euros est composée principalement :

- de coûts de restructuration (7,1 millions d'euros) relatifs à certains départs au siège et dans les magasins ;
- des provisions pour litiges et contentieux avec des tiers à hauteur de 18,5 millions d'euros ; et
- de provisions pour autres risques pour 8,4 millions d'euros.

9.2.9 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe s'est établi à une perte de 66,9 millions d'euros pour l'exercice 2012 contre un bénéfice de 42,3 millions d'euros pour l'exercice 2011. Cette perte s'explique notamment par la hausse significative des autres produits et charges opérationnels non courants sur l'exercice 2012.

9.2.10 Charges financières nettes

La répartition des charges financières nettes du Groupe en 2011 et 2012 est la suivante :

| Exercice clos le 31 décembre | | |
|---|-----------------------|---------------|
| 2011 | 2012 | Variation |
| (en millions d'euros) | (en millions d'euros) | (%) |
| Coût de l'endettement financier net | (10,0) | (5,1) |
| Autres produits et charges financiers | (8,0) | (9,9) |
| Charges financières nettes..... | (18,0) | (15,0) |

Le coût de l'endettement financier net a diminué de 4,9 millions d'euros, soit 49,0 % en 2012 par rapport à 2011. Cette baisse s'explique principalement par une baisse du taux EURIBOR 1 mois sur la période 2011-2012, compensée en partie par une augmentation de l'encours moyen d'endettement net. Les autres produits et charges financiers ont augmenté de 1,9 million d'euros en 2012 par rapport à 2011.

9.2.11 Impôt sur les bénéfices

L'impôt sur les bénéfices intègre la charge d'impôt payée ou provisionnée pour l'exercice ainsi que les éventuels redressements fiscaux payés ou provisionnés sur l'exercice. Pour l'exercice 2012, le Groupe a comptabilisé une charge d'impôt sur les bénéfices de 33,7 millions d'euros, contre 43,7 millions d'euros pour l'exercice 2011, soit une diminution de 22,9 %. Bien que le résultat avant impôt soit négatif, une charge d'impôt a été comptabilisée en raison principalement de la non-déductibilité des dépréciations d'actifs comptabilisées en 2012.

9.2.12 Résultat net

Le résultat net – part du Groupe des activités poursuivies s'est établi à une perte de 115,6 millions d'euros pour l'exercice 2012 contre une perte de 19,4 millions d'euros pour l'exercice 2011. Le résultat net de l'ensemble consolidé affiche une perte de 141,7 millions d'euros en 2012, contre 28,2 millions d'euros en 2011, après prise en compte du résultat net des activités abandonnées faisant apparaître une perte de 26,1 millions d'euros en 2012 contre une perte de 8,8 millions d'euros en 2011. La perte de 26,1 millions d'euros en 2012 est liée principalement à la cession des activités du Groupe en Italie.

9.3 ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RESULTAT OPERATIONNEL COURANT PAR ZONE GEOGRAPHIQUE POUR LES EXERCICES 2011 ET 2012

9.3.1 Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2012 de la France

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat de la France pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2012.

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice clos le 31 décembre | | |
|--|------------------------------|---------|---------------|
| | 2011 | 2012 | Variation (%) |
| Chiffre d'affaires | 2 884,9 | 2 838,8 | (1,6) % |
| Résultat opérationnel courant avant redevance Kering | 62,1 | 55,6 | (10,5) % |

9.3.1.1 Chiffre d'affaires de la France

En France, en 2012 comme en 2011, le Groupe a été confronté à des marchés en repli pour toutes ses sous-catégories de produits et à un environnement de consommation difficile. Pour l'exercice 2012, le chiffre d'affaires s'est élevé à 2 838,8 millions d'euros contre 2 884,9 millions d'euros pour l'exercice 2011, soit une diminution de 1,6 %. Le Groupe a ouvert trois magasins en propre en 2012. A nombre de magasins constant, la baisse du chiffre d'affaires a été de 3,6 %. En 2012, le Groupe a gagné 0,5 point de part de marché dans les produits éditoriaux (hors produits digitaux)¹²¹ et 0,9 point dans les produits techniques.¹²² De plus, le nombre d'adhérents en France est en forte augmentation en 2012, passant de 2,9 millions fin 2011 à 3,2 millions fin 2012, soit une augmentation de 10,0 %. Cette performance reflète la bonne résistance de l'Enseigne en France en 2012 ainsi que les premiers résultats du plan de transformation de son modèle commercial.

¹²¹ Calculé sur la base du chiffre d'affaires de l'Enseigne réalisé en France sur les segments audio, vidéo, livres et *gaming*, hors papeterie, ventes BtoB et ventes internet France livrées à l'international, et après retraitement des effets calendaires. Source : Accuracy. Voir la Section 6.4.1.4.1 « Présentation générale du marché de la distribution de produits éditoriaux » et la Section 6.4.5 « Source de certaines informations incluses dans les Sections 6.4.1 et 6.4.2 » du présent prospectus.

¹²² Calculé sur la base du chiffre d'affaires de l'Enseigne réalisé en France sur les segments photo, TV-vidéo, son et micro-informatique, hors téléphonie, ventes BtoB et ventes internet France livrées à l'international, et après retraitement des effets calendaires. Source : Accuracy. Voir la Section 6.4.1.3.1(b) « L'évolution récente du marché des produits techniques » et la Section 6.4.5 « Source de certaines informations incluses dans les Sections 6.4.1 et 6.4.2 » du présent prospectus.

Le tableau suivant présente la répartition du chiffre d'affaires réalisé en France par catégorie de produits et services :

| | Exercice clos le 31 décembre | | | | |
|---------------------------|------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|----------------|
| | 2011 | | 2012 | | Variation |
| | (en millions d'euros) | % | (en millions d'euros) | % | |
| Produits techniques..... | 1 518,7 | 52,6 % | 1 507,4 | 53,1 % | (0,7) % |
| Produits éditoriaux | 1 183,7 | 41,0 % | 1 145,7 | 40,4 % | (3,2) % |
| Services | 182,4 | 6,3 % | 185,7 | 6,5 % | 1,8 % |
| Total | 2 884,9 | 100,0 % | 2 838,8 | 100,0 % | (1,6) % |

La baisse du chiffre d'affaires du Groupe en France en 2012 reflète principalement celle des produits éditoriaux (- 3,2 %). Au sein de cette catégorie de produits, cette baisse est tirée par le recul de la sous-catégorie « disques et gaming » du fait de la décroissance du marché du disque audio, partiellement contenue par la bonne résistance de la sous-catégorie « livres, jeux et jouets et papeterie ». Cette bonne résistance s'explique par le démarrage satisfaisant des activités Fnac Kids et la forte croissance des livres électroniques qui compensent quasiment intégralement la baisse des ventes de livres physiques. Sur la période, le chiffre d'affaires réalisé sur les produits techniques a diminué de 0,7 %. Cette baisse provient du recul de la sous-catégorie « électronique grand public », pénalisée par la baisse des ventes du segment TV-vidéo, qu'une hausse des ventes sur les segments son et photo n'a pas suffi à compenser. La baisse de la sous-catégorie « électronique grand public » a été atténuée par la progression de la sous-catégorie « micro-informatique », tirée par la bonne performance des tablettes et liseuses et le lancement du petit électroménager (« *Maison et Design* »). La catégorie « Services » a affiché une progression de 1,8 % sur la période, tirée par la bonne performance de la billetterie et par l'augmentation des commissions (SFR, MarketPlace) qui ont plus que compensé la baisse des ventes d'extensions de garantie (en ligne avec le recul des ventes de produits d'électronique grand public).

Les ventes sur internet sont en hausse de 10,0 % en 2012 par rapport à 2011, tirées principalement par une augmentation du trafic, un taux de transformation stable et une légère baisse du panier moyen. Avec 403,8 millions d'euros de chiffre d'affaires, l'activité internet représente désormais plus de 14 % des ventes du Groupe en France. La stratégie omni-canal mise en place par le Groupe a permis de presque doubler, en valeur, la part des commandes réalisées sur le site internet fnac.com en France et retirées ou initiées en magasin. Cette proportion s'établit pour 2012 à 21,5 %. Cela illustre la montée en puissance de nouveaux modes de consommation des clients et démontre que le Groupe dispose d'un atout concurrentiel déterminant qui réside dans la combinaison d'un réseau physique dense et d'un site internet puissant. Le chiffre d'affaires en magasins est en baisse en raison principalement de la baisse de fréquentation et donc des passages en caisse.

9.3.1.2 Marge brute de la France

En 2012, la marge brute est en baisse par rapport à 2011 en raison de la diminution du chiffre d'affaires en France et d'une baisse du taux de marge brute. La baisse du taux de marge brute reflète principalement une politique ciblée de baisses des prix dans un contexte concurrentiel, compensée en partie par l'impact favorable de la progression du poids des services dans le chiffre d'affaires total.

9.3.1.3 Frais de personnel de la France

Pour l'exercice 2012, le poste « frais de personnel » de la France s'est élevé à 448,5 millions d'euros (15,8 % du chiffre d'affaires) contre 457,2 millions d'euros (15,8 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2011, soit une diminution de 1,9 %. La réduction des frais de personnel en 2012 s'explique par la mise en œuvre des axes du plan stratégique « Fnac 2015 », ainsi que des initiatives visant à améliorer l'efficacité opérationnelle (voir la Section 6.3.6.2 « L'amélioration continue de la productivité et l'optimisation des organisations » du présent prospectus).

9.3.1.4 Résultat opérationnel courant avant redevance Kering de la France

Le résultat opérationnel courant avant redevance Kering de la France s'est élevé à 55,6 millions d'euros pour l'exercice 2012 contre 62,1 millions d'euros pour l'exercice 2011. Cette baisse reflète la baisse de la marge brute, en partie compensée par l'exécution rapide des mesures d'économies, entraînant une baisse des frais de personnel et des autres frais et charges courants. Le taux de rentabilité opérationnelle courante s'est élevé à 2,0 % en 2012 contre 2,2 % en 2011. La baisse du taux de rentabilité opérationnelle courante résulte principalement du recul du taux de marge brute décrit ci-dessus, l'ensemble des frais restant relativement stable en pourcentage du chiffre d'affaires.

9.3.1.5 Résultat opérationnel de la France

Le résultat opérationnel de la France s'est établi à une perte de 57,5 millions d'euros pour l'exercice 2012 contre un bénéfice de 20,7 millions d'euros pour l'exercice 2011.

9.3.2 Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2012 de la péninsule ibérique

9.3.2.1 Chiffre d'affaires de la péninsule ibérique

Le chiffre d'affaires réalisé dans la péninsule ibérique en 2012 s'est élevé à 683,3 millions d'euros contre 707,3 millions d'euros pour l'exercice 2011, soit une diminution de 3,4 %. A nombre de magasins constant, la baisse du chiffre d'affaires est de 6,3 %. Cette diminution du chiffre d'affaires reflète le contexte de récession économique qui perdure dans la région. Les effets de la récession sur la consommation secondaire ont été aggravés par un alourdissement de la pression fiscale et des réductions des dépenses publiques. Ainsi, en Espagne, le taux de TVA a été augmenté de 3 points en septembre 2012 et le Portugal a connu en 2012 des hausses de la TVA et d'autres impôts, ainsi que la suppression des primes de vacances et de Noël et du treizième mois pour les fonctionnaires. Dans ce contexte économique difficile, le chiffre d'affaires du Groupe baisse, mais moins que le marché, conduisant à un renforcement de ses parts de marché dans les produits éditoriaux et dans les produits techniques. (Voir la Section 6.4 « Présentation des marchés » du présent prospectus.)

Le tableau suivant présente la répartition du chiffre d'affaires réalisé dans la péninsule ibérique par catégorie de produits et services :

| | Exercice clos le 31 décembre | | | |
|---------------------------|------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| | 2011 | | 2012 | |
| | (en millions d'euros) | % | (en millions d'euros) | % |
| Produits techniques..... | 394,9 | 55,8 % | 396,7 | 58,1 % |
| Produits éditoriaux | 293,2 | 41,5 % | 269,5 | 39,4 % |
| Services | 19,2 | 2,7 % | 17,1 | 2,5 % |
| Total | 707,3 | 100,0 % | 683,3 | 100,0 % |
| | | | | (3,4) % |

L'augmentation du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits techniques traduit notamment la bonne performance de la sous-catégorie « micro-informatique », tirée par les tablettes et les liseuses, en partie compensée par la baisse sensible de la sous-catégorie « électronique grand public ». Le recul du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits éditoriaux résulte principalement d'une baisse dans la sous-catégorie « disques et gaming », qui touche à la fois la musique et le gaming et résulte de la poursuite du phénomène de dématérialisation. Le chiffre d'affaires de la sous-catégorie « livres, jeux et jouets et papeterie » a également baissé, impacté par les livres malgré la bonne performance de la papeterie. Le chiffre d'affaires de la catégorie des services est en baisse en raison de la chute des commissions sur coffrets cadeaux (à hauteur de 35 %), due notamment au retrait du fournisseur Smartbox du marché portugais en 2012.

En 2012, le canal internet est en forte expansion avec une hausse du chiffre d'affaires de 30,8 %, soutenue notamment par des améliorations des fonctionnalités et de l'ergonomie des deux sites internet. Le chiffre d'affaires magasin recule sous l'effet d'une baisse marquée du nombre de passages en caisse, à la fois en Espagne et au Portugal, qui résulte essentiellement de la baisse de fréquentation.

9.3.2.2 Marge brute de la péninsule ibérique

Dans la péninsule ibérique, la marge brute est en baisse en raison du recul du chiffre d'affaires et de la baisse du taux de marge brute. Celle-ci résulte d'une pression commerciale accrue et d'un effet de mix défavorable, lié à la baisse des ventes de produits éditoriaux et au poids croissant des ventes internet dans le chiffre d'affaires.

9.3.2.3 Frais de personnel de la péninsule ibérique

Le poste « frais de personnel » de la péninsule ibérique s'est élevé à 73,7 millions d'euros en 2012 contre 76,4 millions d'euros pour l'exercice 2011, soit une diminution de 3,6 %, qui s'explique par la baisse des effectifs moyens au Portugal, liée à la mise en œuvre du plan stratégique « Fnac 2015 ». Les frais de personnel sont relativement stables à 10,8 % du chiffre d'affaires en 2012 et en 2011.

9.3.2.4 Résultat opérationnel courant avant redevance Kering de la péninsule ibérique

Le résultat opérationnel courant avant redevance Kering de la péninsule ibérique s'est élevé à 17,7 millions d'euros pour l'exercice 2012 contre 27,9 millions d'euros pour l'exercice 2011. Le taux de rentabilité opérationnelle courante est passé de 3,9 % en 2011 à 2,6 % en 2012. Cette baisse résulte du recul du taux de marge brute, en partie compensée par les efforts de productivité sur les autres charges liés à la mise en œuvre du plan stratégique « Fnac 2015 ».

9.3.2.5 Résultat opérationnel de la péninsule ibérique

Le résultat opérationnel de la péninsule ibérique s'est établi à un bénéfice de 15,6 millions d'euros pour l'exercice 2012 contre un bénéfice de 27,9 millions d'euros pour l'exercice 2011.

9.3.3 Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2012 du Brésil

9.3.3.1 Chiffre d'affaires du Brésil

Pour l'exercice 2012, le chiffre d'affaires réalisé au Brésil s'est élevé à 227,5 millions d'euros contre 240,7 millions d'euros pour l'exercice 2011, soit une diminution de 5,5 %. A taux de change constant, le chiffre d'affaires progresse de 2,0 %.

Le tableau suivant présente la répartition du chiffre d'affaires réalisé au Brésil par catégorie de produits et services :

| | Exercice clos le 31 décembre | | | | Variation à taux courant | Variation à taux constant |
|--------------------------|------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|--------------------------|---------------------------|
| | 2011 | | 2012 | | | |
| | (en millions d'euros) | % | (en millions d'euros) | % | | |
| Produits techniques..... | 161,2 | 67,0 % | 149,7 | 65,8 % | (7,2) % | 0,2 % |
| Produits éditoriaux..... | 73,6 | 30,6 % | 71,7 | 31,5 % | (2,7) % | 5,1 % |
| Services | 5,9 | 2,4 % | 6,1 | 2,7 % | 4,3 % | 12,6 % |
| Total | 240,7 | 100,0 % | 227,5 | 100,0 % | (5,5) % | 2,0 % |

Les ventes de produits techniques en monnaie locale sont stables en 2012, résultant principalement d'une augmentation des ventes de tablettes, qui compense la baisse importante des ventes de téléviseurs. Le volume des ventes de téléviseurs est particulièrement sensible à la politique promotionnelle des fournisseurs qui était moins incitative en 2012 qu'en 2011. Le chiffre d'affaires total progresse en monnaie locale de 2,0 % grâce à l'évolution favorable des produits éditoriaux (+5,1 %) principalement générée par les bonnes performances du *gaming* (X-box) et des livres.

La hausse en monnaie locale des ventes de produits éditoriaux provient principalement des bonnes performances du *gaming* (X-box) et des livres.

Les ventes du canal internet sont en baisse en 2012 du fait principalement d'une baisse importante des ventes de téléviseurs, le poids de ce produit étant particulièrement élevé dans ce canal. Le chiffre d'affaires en monnaie locale du réseau de magasins progresse. Une ouverture a été réalisée en 2012. A nombre de magasins et taux de change constants, le chiffre d'affaires diminue de 2,0 %.

9.3.3.2 Marge brute du Brésil

Au Brésil, la marge brute a diminué en 2012 à la fois à taux de change courant et en monnaie locale en raison d'une érosion du taux de marge brute. Cette érosion est liée principalement à la pression commerciale accrue notamment sur les ventes de téléviseurs, et à un impact défavorable lié au poids d'internet, partiellement compensée par un effet mix favorable résultant de la progression des ventes des produits éditoriaux.

9.3.3.3 Frais de personnel du Brésil

Pour l'exercice 2012, le poste « frais de personnel » du Brésil s'est élevé à 21,1 millions d'euros (9,3 % du chiffre d'affaires) contre 21,4 millions d'euros (8,9 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2011, soit une diminution de 1,4 % à taux de change courant.

9.3.3.4 Résultat opérationnel courant avant redevance Kering du Brésil

Le résultat opérationnel courant avant redevance Kering du Brésil est négatif de 5,7 millions d'euros pour l'exercice 2012 contre une perte de 5,8 millions d'euros pour l'exercice 2011. A taux de change constant, la baisse est de 11,8 %. Le rapport du résultat opérationnel courant avant redevance Kering sur le chiffre d'affaires est relativement stable, l'érosion du taux de marge brute étant compensée en grande partie par la baisse des autres charges.

9.3.3.5 Résultat opérationnel du Brésil

Le résultat opérationnel du Brésil s'est établi à une perte de 22,6 millions d'euros pour l'exercice 2012 contre une perte de 13,8 millions d'euros pour l'exercice 2011.

9.3.4 Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2012 des autres pays

9.3.4.1 Chiffre d'affaires des autres pays

Pour l'exercice 2012, le chiffre d'affaires réalisé dans les autres pays, c'est-à-dire le Belgique et la Suisse, s'est élevé à 311,5 millions d'euros contre 329,6 millions d'euros pour l'exercice 2011, soit une diminution de 5,5 %. A taux de change constant, la baisse ressort à 6,3 %. Le Groupe n'a pas ouvert de nouveaux magasins dans la zone « autres pays » en 2012.

La baisse du chiffre d'affaires résulte d'une baisse dans les deux pays du fait de la dégradation du contexte économique. Cette baisse a été particulièrement marquée en Suisse du fait de la forte

appréciation du franc suisse contre l'euro, qui a incité les consommateurs frontaliers suisses à venir effectuer leurs achats en France.

Le tableau suivant présente la répartition du chiffre d'affaires réalisé dans les autres pays par catégorie de produits et services :

| | Exercice clos le 31 décembre | | | | | |
|-------------------------|------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|--------------------------|---------------------------|
| | 2011 | | 2012 | | Variation à taux courant | Variation à taux constant |
| | (en millions d'euros) | % | (en millions d'euros) | % | | |
| Produits techniques.... | 163,1 | 49,5 % | 160,1 | 51,4 % | (1,8) % | (2,7) % |
| Produits éditoriaux.... | 158,0 | 47,9 % | 142,8 | 45,8 % | (9,6) % | (10,4) % |
| Services..... | 8,5 | 2,6 % | 8,6 | 2,8 % | 1,2 % | (0,4) % |
| Total..... | 329,6 | 100,0 % | 311,5 | 100,0 % | (5,5) % | (6,3) % |

La baisse du chiffre d'affaires en 2012 provient principalement des produits éditoriaux du fait de la baisse des ventes dans la sous-catégorie « disques et gaming » et de la baisse des ventes de livres. Le chiffre d'affaires des produits techniques est en recul de 2,7 % à taux de change constant en raison d'une baisse de la sous-catégorie « électronique grand public », liée au recul des téléviseurs et du son. Ce recul est en partie compensé par une augmentation des ventes de la sous-catégorie « micro-informatique » tirée par les tablettes. Les services sont en diminution de 0,4 % à taux de change constant.

9.3.4.2 Marge brute des autres pays

Dans la zone « autres pays », la marge brute baisse en raison de la baisse du chiffre d'affaires, partiellement compensée par un taux de marge brute en légère hausse en 2012 par rapport à 2011. L'amélioration du taux de marge brute provient principalement des premiers effets de la mutualisation des achats et des approvisionnements avec la France.

9.3.4.3 Frais de personnel des autres pays

Pour l'exercice 2012, le poste « frais de personnel » des autres pays s'est élevé à 48,1 millions d'euros (15,4 % du chiffre d'affaires) contre 52,3 millions d'euros (15,9 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2011, soit une diminution de 8,0 %. Cette réduction s'explique principalement par une baisse des effectifs moyens en 2012 par rapport à 2011, notamment au sein des fonctions support en Suisse au siège et dans les magasins, ainsi que par l'externalisation de la logistique en Belgique, dont les frais sont désormais présentés en autres frais et charges courants.

9.3.4.4 Résultat opérationnel courant avant redevance Kering des autres pays

Le résultat opérationnel courant avant redevance Kering des autres pays s'est élevé à 5,7 millions d'euros pour l'exercice 2012 contre 7,4 millions d'euros pour l'exercice 2011. Le taux de rentabilité opérationnelle courante est en baisse, passant de 2,2 % en 2011 à 1,8 % en 2012, la baisse de l'activité n'étant que partiellement compensée par les économies réalisées sur les frais de personnel.

9.3.4.5 Résultat opérationnel des autres pays

Le résultat opérationnel des autres pays s'est établi à une perte de 2,4 millions d'euros pour l'exercice 2012 contre un bénéfice de 7,5 millions d'euros pour l'exercice 2011.

9.4 COMPARAISON DES RESULTATS ANNUELS DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 2010 ET 31 DECEMBRE 2011

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2010 et 31 décembre 2011, en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé pour les périodes considérées.

| | Exercice clos le 31 décembre 2010 | | Exercice clos le 31 décembre 2011 | | Variation |
|---|-----------------------------------|----------------|-----------------------------------|----------------|------------------|
| | (en millions d'euros) | % du CA | (en millions d'euros) | % du CA | |
| Chiffre d'affaires | 4 305,1 | 100,0 % | 4 162,5 | 100,0 % | (3,3) % |
| Marge brute | 1 316,9 | 30,6 % | 1 271,0 | 30,5 % | (3,5) % |
| Charges de personnel | (599,1) | (13,9) % | (607,3) | (14,6) % | 1,4 % |
| Autres produits et charges opérationnels courants | (529,4) | (12,3) % | (572,1) | (13,7) % | 8,1 % |
| Résultat opérationnel courant avant redevance Kering | 188,4 | 4,4 % | 91,6 | 2,2 % | (51,4) % |
| Redevance Kering | (11,1) | (0,26) % | (10,8) | (0,26) % | (2,7) % |
| Résultat opérationnel courant après redevance Kering | 177,3 | 4,1 % | 80,8 | 1,9 % | (54,4) % |
| Autres produits et charges opérationnels non courants | 8,0 | 0,2 % | (38,5) | (0,9) % | 381,5 % |
| Résultat opérationnel | 185,3 | 4,3 % | 42,3 | 1,0 % | (77,2) % |
| Charges financières (nettes) | (15,1) | (0,3) % | (18,0) | (0,4) % | 19,2 % |
| Impôts sur les bénéfices | (61,8) | (1,4) % | (43,7) | (1,0) % | (29,3) % |
| Résultat net de l'exercice des activités poursuivies | 108,4 | 2,5 % | (19,4) | | (117,9) % |
| Résultat net des activités abandonnées | (33,7) | | (8,8) | | (73,9) % |
| Résultat net | 74,7 | 1,7 % | (28,2) | | (137,8) % |

9.4.1 Chiffre d'affaires

En 2011, le Groupe a été confronté à un environnement de consommation très fragilisé, en France et en Europe du Sud, et à un contexte de marché dégradé, tant pour les produits éditoriaux que pour les produits techniques. Dans cet environnement difficile, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 4 162,5 millions d'euros contre 4 305,1 millions d'euros pour l'exercice 2010, en retrait de 3,3 % à taux de change courant et de 3,7 % à taux de change constant. Les ventes internet ont augmenté de 17,9 % en 2011 par rapport à 2010, pour représenter 10,8 % du chiffre d'affaires. Le Groupe a ouvert huit magasins en propre en 2011. A taux de change constant et nombre de magasins constant, la baisse du chiffre d'affaires ressort à 5,3 %.

Le tableau ci-dessous montre la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices clos les 31 décembre 2010 et 31 décembre 2011 par zone géographique.

| | Exercice clos le 31 décembre | | | | | |
|---|------------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| | 2010 | | 2011 | | Variation à taux courant | Variation à taux constant |
| | (en millions d'euros) | (en % du chiffre d'affaires) | (en millions d'euros) | (en % du chiffre d'affaires) | | |
| Chiffre d'affaires par zone géographique | | | | | | |
| France | 3 015,5 | 70,0 % | 2 884,9 | 69,3 % | (4,3) % | (4,3) % |
| Péninsule ibérique | 732,3 | 17,0 % | 707,3 | 17,0 % | (3,4) % | (3,4) % |
| Brésil | 232,1 | 5,4 % | 240,7 | 5,8 % | 3,7 % | 3,4 % |
| Autres pays | 325,2 | 7,6 % | 329,6 | 7,9 % | 1,4 % | (3,1) % |
| Total | 4 305,1 | 100,0 % | 4 162,5 | 100,0 % | (3,3) % | (3,7) % |

A taux de change constant, le chiffre d'affaires a baissé dans toutes les zones géographiques à l'exception du Brésil.

Le tableau ci-dessous montre la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices clos le 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010 par catégorie de produits et services.

| | Exercice clos le 31 décembre | | | | | |
|---|------------------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| | 2010 | | 2011 | | Variation à taux courant | Variation à taux constant |
| | (en millions d'euros) | (en % du chiffre d'affaires) | (en millions d'euros) | (en % du chiffre d'affaires) | | |
| Chiffre d'affaires par catégorie de produits et services | | | | | | |
| Produits techniques | 2 279,1 | 52,9 % | 2 238,0 | 53,8 % | (1,8) % | (2,1) % |
| Produits éditoriaux | 1 807,9 | 42,0 % | 1 708,5 | 41,0 % | (5,5) % | (5,9) % |
| Services | 218,1 | 5,1 % | 216,0 | 5,2 % | (1,0) % | (1,2) % |
| Total..... | 4 305,1 | 100,0 % | 4 162,5 | 100,0 % | (3,3) % | (3,7) % |

Par catégorie de produits et services, l'évolution du chiffre d'affaires en 2011 reflète principalement la décroissance du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits éditoriaux. Cette diminution s'explique notamment par le développement du numérique qui a entraîné une mutation dans le mode de consommation des produits éditoriaux. (Voir Section 6.4 « Présentation des marchés » du présent prospectus.) La décroissance du chiffre d'affaires des produits éditoriaux est plus marquée dans la sous-catégorie « disques et *gaming* », en particulier dans les segments des disques audio et vidéo. Concernant les produits techniques, la baisse du chiffre d'affaires résulte notamment de la baisse du chiffre d'affaires de la sous-catégorie « électronique grand public », malgré une croissance dans la sous-catégorie « micro-informatique », tirée par les ventes de tablettes.

9.4.2 Marge brute et taux de marge brute

La marge brute du Groupe s'est établie à 1 271,0 millions d'euros pour l'exercice 2011, contre 1 316,9 millions d'euros pour l'exercice 2010, soit une diminution de 3,5 %, en ligne avec la baisse du chiffre d'affaires. Le taux de marge brute est resté stable passant de 30,6 % pour l'exercice 2010 à 30,5 % pour l'exercice 2011.

9.4.3 Charges de personnel

Les charges de personnel se sont élevées à 607,3 millions d'euros pour l'exercice 2011, contre 599,1 millions d'euros pour l'exercice 2010, soit une augmentation de 1,4 %. Les charges de personnel augmentent dans toutes les zones géographiques. Cette augmentation résulte d'une augmentation des effectifs moyens du Groupe de 2,0 % par rapport à 2010, liée à l'ouverture de nouveaux magasins.

9.4.4 Autres produits et charges opérationnels courants

Les autres produits et charges opérationnels courants se sont élevés à 572,1 millions d'euros (13,7 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2011, contre 529,4 millions d'euros (12,3 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2010, soit une augmentation de 8,1 %. Cette augmentation reflète notamment l'impact de l'ouverture des 8 nouveaux magasins en 2011. En pourcentage du chiffre d'affaires, ce poste passe de 12,6 % en 2010 à 14,0 % en 2011.

Les charges de loyer sont en hausse de 5,6 % en 2011 par rapport à 2010, passant de 125,9 millions d'euros en 2010 à 133,0 millions d'euros en 2011. Cette hausse reflète l'ouverture de huit nouveaux magasins en 2011, à laquelle s'ajoute l'indexation des loyers. Les dotations nettes aux amortissements et aux provisions sur actifs opérationnels non courants sont également en hausse de 14,2 % en 2011 par rapport à 2010, passant de 66,0 millions d'euros à 75,4 millions d'euros en raison de l'augmentation des investissements opérationnels (nouveaux magasins, internet et logistique).

9.4.5 Résultat opérationnel courant du Groupe

Le résultat opérationnel courant avant redevance Kering s'est élevé à 91,6 millions d'euros pour l'exercice 2011 contre 188,4 millions d'euros en 2010, soit une diminution de 51,4 %. Cette baisse sensible résulte de la baisse de la marge brute, combinée à la hausse de l'ensemble des charges. Le taux de rentabilité opérationnelle courante ressort à 2,2 % en 2011 contre 4,4 % en 2010. La redevance payée par le Groupe à son actionnaire principal, Kering, était de 10,8 millions d'euros pour l'exercice 2011 ; elle était de 11,1 millions d'euros en 2010.

| | Exercice clos le 31 décembre | | | |
|---|------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| | 2010 | | 2011 | |
| | (en millions d'euros) | (en % du chiffres d'affaires) | (en millions d'euros) | (en % du chiffres d'affaires) |
| Résultat opérationnel courant avant redevance Kering | | | | |
| France | 144,2 | 4,8 % | 62,1 | 2,2 % |
| Péninsule ibérique | 39,2 | 5,4 % | 27,9 | 3,9 % |
| Brésil | 0,9 | 0,4 % | (5,8) | (2,4) % |
| Autres pays | 4,1 | 1,3 % | 7,4 | 2,2 % |
| Résultat opérationnel courant avant redevance Kering | 188,4 | 4,4 % | 91,6 | 2,2 % |
| Redevance Kering | (11,1) | (0,26) % | (10,8) | (0,25) % |
| Résultat opérationnel courant après redevance Kering | 177,3 | 4,1 % | 80,8 | 1,9 % |

9.4.6 EBITDA et EBITDAR

Le tableau suivant résume l'évolution de l'EBITDA et de l'EBITDAR sur la période.

| | Exercice clos le 31 décembre | | | |
|---|------------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|
| | 2010 | | 2011 | |
| | (en millions d'euros) | En % de chiffre d'affaires | (en millions d'euros) | En % de chiffre d'affaires |
| Résultat opérationnel courant avant redevance Kering | | | | |
| 188,4 | 4,4 % | 91,6 | 2,2 % | |
| Dotations nettes aux amortissements ⁽¹⁾ | 65,9 | | 75,4 | |
| EBITDA avant redevance Kering | 254,3 | 5,9 % | 167,0 | 4,0 % |
| Loyers ⁽²⁾ | 125,9 | | 133,0 | |
| EBITDAR avant redevance Kering ... | 380,2 | 8,8 % | 300,0 | 7,2 % |
| Résultat opérationnel courant après redevance Kering | | | | |
| 177,3 | 4,8 % | 80,8 | 2,2 % | |
| Dotations nettes aux amortissements ⁽¹⁾ | 65,9 | | 75,4 | |
| EBITDA après redevance Kering | 243,2 | 5,6 % | 156,2 | 3,8 % |
| Loyers ⁽²⁾ | 125,9 | | 133,0 | |
| EBITDAR après redevance Kering ... | 369,1 | 8,6 % | 289,2 | 6,9 % |

⁽¹⁾ Les dotations nettes aux amortissements correspondent aux dotations nettes aux amortissements et aux provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisés en résultat opérationnel courant.

⁽²⁾ Les loyers correspondent aux loyers hors charges locatives des locations simples.

9.4.7 Autres produits et charges opérationnels non courants

Ce poste faisait ressortir une charge de 38,5 millions d'euros en 2011 contre un produit de 8,0 millions d'euros en 2010. Le tableau suivant résume la composition de ce poste en 2011 et 2010.

| | Exercice clos le 31 décembre | |
|--|------------------------------|-----------------------|
| | 2010 | 2011 |
| | (en millions d'euros) | (en millions d'euros) |
| Charges opérationnelles non courantes | | |
| Charges de restructuration | (21,7) | (38,6) |
| Charges de restructuration | 3,9 | (7,1) |
| Dépréciation d'actifs..... | (3,3) | (4,6) |
| Litiges et contentieux..... | (5,3) | (18,5) |
| Autres risques | (17,0) | (8,4) |
| Produits opérationnels non courant..... | 29,7 | 0,1 |
| Plus-values sur cessions d'actifs | 29,7 | 0,1 |
| Total..... | 8,0 | (38,5) |

En 2011, la charge totale de 38,5 millions est composée principalement :

- de charges de restructuration à hauteur de 7,1 millions d'euros relatifs à certains départs au siège et dans les magasins ;
- de dépréciations d'actifs à hauteur de 4,6 millions d'euros ;
- de provisions pour litiges et contentieux à hauteur de 18,5 millions d'euros ; et
- de provisions pour autres risques pour 8,4 millions d'euros.

En 2010, le produit global de 8,0 millions d'euros est composé principalement :

- d'un produit de 3,9 millions d'euros principalement dû à une reprise sur les charges de restructuration de l'Espagne ;
- d'une plus-value nette de cessions d'actifs à hauteur de 29,7 millions d'euros concernant principalement les cessions de la participation du Groupe dans Conforama et de Fnac Grèce ;
- de dépréciations d'actifs à hauteur de 3,3 millions d'euros ;
- de provisions pour litiges et contentieux pour 5,3 millions d'euros ; et
- de provisions pour autres risques pour 17,0 millions d'euros.

9.4.8 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe ressort à 42,3 millions d'euros pour l'exercice 2011 contre 185,3 millions d'euros pour l'exercice 2010, soit une diminution de 77,2 %. Le résultat opérationnel représentait 1,0 % du chiffre d'affaires en 2011 contre 4,3 % en 2010.

9.4.9 Charges financières nettes

La répartition des charges financières nettes du Groupe en 2010 et 2011 est la suivante :

| | Exercice clos le 31 décembre | | |
|--|------------------------------|-----------------------|-----------------|
| | 2010 | 2011 | Variation |
| | (en millions d'euros) | (en millions d'euros) | |
| Coût de l'endettement financier net..... | (5,0) | (10,0) | (100,0) % |
| Autres produits et charges financiers..... | (10,1) | (8,0) | 20,8 % |
| Charges financières nettes | (15,1) | (18,0) | (19,2) % |

Le coût de l'endettement financier net a augmenté de 5,0 millions d'euros, soit 100,0 % en 2011 par rapport à 2010. Cette hausse résulte de l'augmentation combinée des taux d'intérêts et de l'encours moyen d'endettement. Les autres produits et charges financiers ont diminué de 2,1 millions d'euros en 2011 par rapport à 2010.

9.4.10 Impôt sur les bénéfices

Pour l'exercice 2011, le Groupe a comptabilisé une charge d'impôt sur les sociétés de 43,7 millions d'euros, contre 61,8 millions d'euros pour l'exercice 2010, soit une diminution de 29,3 %. Le taux effectif global d'imposition a augmenté de 36,3 % en 2010 à 179,8 % en 2011, principalement du fait de la limitation de la reconnaissance des impôts différés actifs liés aux déficits fiscaux générés sur l'exercice.

9.4.11 Résultat net

En conséquence de ce qui précède, le résultat net – part du Groupe ressort en une perte de 28,2 millions d'euros pour l'exercice 2011 contre un bénéfice de 74,7 millions d'euros pour l'exercice 2010. Ce montant comprend l'effet du résultat net des activités abandonnées qui représente une perte de 8,8 millions d'euros en 2011 contre une perte de 33,7 millions d'euros en 2010.

9.5 ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RESULTAT OPERATIONNEL COURANT PAR ZONE GEOGRAPHIQUE POUR LES EXERCICES 2010 ET 2011

9.5.1 Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2010 et 31 décembre 2011 de la France

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat de la France pour les exercices clos les 31 décembre 2010 et 31 décembre 2011 :

| en millions d'euros | Exercice clos le 31 décembre | | |
|--|------------------------------|---------|---------------|
| | 2010 | 2011 | Variation (%) |
| Chiffre d'affaires | 3 015,5 | 2 884,9 | (4,3) % |
| Résultat opérationnel courant avant redevance Kering | 144,2 | 62,1 | (56,9) % |

9.5.1.1 Chiffre d'affaires de la France

En France, le Groupe a été confronté en 2011 à des marchés en repli pour toutes ses catégories de produits. Entre 2008 et 2011, le marché des produits techniques a diminué en moyenne de 2,1 % par an et le marché des produits éditoriaux (hors produits digitaux) a diminué de 4,9 % par an. (Voir la Section 6.4.1 « Les marchés de l'Enseigne en France » du présent prospectus.) Le Groupe a néanmoins maintenu ses parts de marché dans les livres et en a gagné dans les produits techniques, en *gaming* et en vidéo. Pour l'exercice 2011, le chiffre d'affaires réalisé en France s'est élevé à 2 884,9 millions d'euros contre 3 015,5 millions d'euros pour l'exercice 2010, soit une diminution de 4,3 %.

Le Groupe a ouvert cinq nouveaux magasins en propre en 2011. Le chiffre d'affaires à nombre de magasins constant est en baisse de 5,1 %.

Le tableau suivant présente la répartition du chiffre d'affaires réalisé en France par catégorie de produits et services :

| | Exercice clos le 31 décembre | | | | |
|---------------------------|------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|----------------|
| | 2010 | | 2011 | | Variation |
| | (en millions d'euros) | % | (en millions d'euros) | % | |
| Produits techniques | 1 573,1 | 52,2 % | 1 518,7 | 52,7 % | (3,5) % |
| Produits éditoriaux | 1 250,7 | 41,5 % | 1 183,7 | 41,0 % | (5,4) % |
| Services | 191,7 | 6,3 % | 182,5 | 6,3 % | (4,8) % |
| Total..... | 3 015,5 | 100,0 % | 2 884,9 | 100,0 % | (4,3) % |

En France, les ventes de produits éditoriaux ont baissé de 5,4 % en 2011 par rapport à 2010, principalement du fait de la baisse sensible de la sous-catégorie « disque et gaming » en raison de la décroissance des marchés des disques audio et vidéo. Les ventes de la sous-catégorie « livres, jeux et jouets et papeterie » ont été relativement stables sur l'exercice. Les ventes de produits techniques sont en baisse de 3,5 %, principalement en raison d'une baisse des ventes de la sous-catégorie « électronique grand public », surtout le son et la photo, et, dans une moindre mesure, d'une baisse de la sous-catégorie « micro-informatique ». Le chiffre d'affaires des services est en baisse de 4,8 % sur l'année, principalement en raison d'une baisse de ventes des services associés aux produits techniques (notamment les extensions de garanties et les livraisons-installations).

La fréquentation, les passages en caisse et le panier moyen des magasins du Groupe en France sont en retrait en 2011 par rapport à 2010, conduisant à une baisse de 6,5 % de ventes en magasins. En revanche, le canal internet est en forte progression (+13,3 %) en 2011 par rapport à 2010 et a représenté 12,7 % du chiffre d'affaires sur l'exercice. En même temps, la MarketPlace, lancée en 2009, se développe rapidement et démontre sa forte complémentarité avec le site fnac.com. Par ailleurs, le Groupe a conclu des accords de coopération stratégique avec SFR (création d'espaces dédiés à l'opérateur de téléphonie dans les magasins Fnac) et avec Lagardère Services (développement d'un réseau de points de vente en franchise à l'Enseigne Fnac dans les gares et aéroports) dont le démarrage, au second semestre de 2011, a contribué à soutenir la dynamique commerciale de l'Enseigne.

9.5.1.2 Marge brute de la France

En France, la marge brute a baissé en raison d'une diminution du chiffre d'affaires et d'un taux de marge brute en légère baisse par rapport à 2010. La baisse du taux de marge brute reflète la forte concurrence sur internet et un bon maintien du taux de marge brute des magasins.

9.5.1.3 Frais de personnel de la France

Pour l'exercice 2011, le poste « frais de personnel » de la France s'est élevé à 457,2 millions d'euros (15,8 % du chiffre d'affaires) contre 453,4 millions d'euros (15,0 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2010, soit une augmentation de 0,8 %. Cette augmentation résulte principalement d'une augmentation des effectifs moyens de 0,8 %, avec l'ouverture de cinq nouveaux magasins et le renforcement des équipes internet.

9.5.1.4 Résultat opérationnel courant avant redevance Kering de la France

Le résultat opérationnel courant avant redevance Kering de la France s'est élevé à 62,1 millions d'euros pour l'exercice 2011 contre 144,2 millions d'euros pour l'exercice 2010, reflétant principalement l'érosion du chiffre d'affaires et une légère érosion du taux de marge brute, une augmentation charges de personnel ainsi que des autres charges relatives au développement principalement liées aux amortissements, aux coûts des immeubles et aux frais informatiques. Le taux de rentabilité opérationnelle courante diminue, passant de 4,8 % en 2010 à 2,2 % en 2011.

9.5.1.5 Résultat opérationnel de la France

Le résultat opérationnel de la France s'est établi à un bénéfice de 20,7 millions d'euros pour l'exercice 2011 contre un bénéfice de 148,7 millions d'euros pour l'exercice 2010.

9.5.2 Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2010 et 31 décembre 2011 de la péninsule ibérique

9.5.2.1 Chiffre d'affaires de la péninsule ibérique

Pour l'exercice 2011, le chiffre d'affaires réalisé dans la péninsule ibérique ressort à 707,3 millions d'euros contre 732,3 millions d'euros pour l'exercice 2010, soit une diminution de 3,4 %. Le Groupe a ouvert 3 nouveaux magasins en 2011 en Espagne, étant précisé que 2 magasins supplémentaires ont été ouverts respectivement en novembre et décembre de l'année 2010. Le chiffre d'affaires à nombre de magasins constant est en baisse de 7,4 %.

Cette diminution du chiffre d'affaires reflète principalement le contexte économique très défavorable dans la zone, durement touchée par la crise des dettes souveraines et l'éclatement de la bulle de l'immobilier. Les effets de cette crise économique sur la consommation secondaire ont été aggravés par un alourdissement de la pression fiscale et d'autres mesures d'austérité. Ainsi, au Portugal, l'année 2011 a notamment été marquée par une hausse de la TVA applicable aux produits distribués par l'Enseigne de trois points par rapport au taux applicable au 1^{er} semestre 2010 (à l'exception du livre, dont le taux applicable a augmenté d'un point), une réduction de 50 % du treizième mois pour les fonctionnaires, une hausse de 15 % du tarif des transports publics ou encore une augmentation de 6 % à 23 % de la TVA sur le gaz et l'électricité. En Espagne, la baisse du chiffre d'affaires à nombre de magasins constant a été compensée par la contribution des nouvelles ouvertures de magasins (Barcelone La Maquinista en novembre 2010, gare de Valence en décembre 2010, Barcelone Las Arenas en mars 2011, Madrid Castellana en septembre 2011 et Xanadu en novembre 2011), de sorte qu'en surface totale, le chiffre d'affaires réalisé en Espagne est en légère augmentation.

Le tableau suivant présente la répartition du chiffre d'affaires réalisé dans la péninsule ibérique par catégorie de produits et services :

| | Exercice clos le 31 décembre | | | | |
|---------------------------|------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|----------------|
| | 2010 | | 2011 | | Variation |
| | (en millions d'euros) | % | (en millions d'euros) | % | |
| Produits techniques..... | 391,0 | 53,4 % | 394,9 | 55,8 % | 1,0 % |
| Produits éditoriaux | 326,9 | 44,6 % | 293,2 | 41,5 % | (10,3) % |
| Services | 14,4 | 2,0 % | 19,2 | 2,7 % | 32,4 % |
| Total | 732,3 | 100,0 % | 707,3 | 100,0 % | (3,4) % |

L'augmentation du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits techniques traduit notamment la bonne performance de la sous-catégorie « micro-informatique », qui a profité du succès de l'iPad et des accessoires associés ainsi que des liseuses. En revanche, la sous-catégorie « électronique grand

public » a connu une baisse sur la période, en raison d'une baisse des ventes de téléviseurs en Espagne et d'une baisse plus généralisée des ventes au Portugal. Les segments de la catégorie des produits éditoriaux sont en forte régression sur la période en raison d'un contexte économique très défavorable et d'un contexte concurrentiel exacerbé. Le chiffre d'affaires de la catégorie des services est en hausse en raison principalement de la forte progression des ventes de services portée par les services liés aux ventes de produits techniques et les commissions sur coffrets cadeaux.

9.5.2.2 Marge brute de la péninsule ibérique

Dans la péninsule ibérique, la marge brute est en baisse du fait de la forte contraction du chiffre d'affaires, malgré un taux de marge brute légèrement amélioré. L'amélioration du taux de marge brute provient principalement de l'augmentation du poids des services dans le chiffre d'affaires.

9.5.2.3 Frais de personnel de la péninsule ibérique

Pour l'exercice 2011, le poste « frais de personnel » de la péninsule ibérique s'est élevé à 76,4 millions d'euros (10,8 % du chiffre d'affaires) contre 74,0 millions d'euros (10,1 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2010, soit une augmentation de 3,2 %. Cette augmentation provient d'une augmentation des effectifs moyens du fait de l'ouverture de trois nouveaux magasins et du renforcement des équipes internet.

9.5.2.4 Résultat opérationnel courant avant redevance Kering de la péninsule ibérique

Le résultat opérationnel courant avant redevance Kering de la péninsule ibérique s'est élevé à 27,9 millions d'euros pour l'exercice 2011 contre 39,2 millions d'euros pour l'exercice 2010, reflétant principalement la baisse du chiffre d'affaires ainsi que les frais liés à l'ouverture des nouveaux magasins. Le taux de rentabilité opérationnelle courante passe de 5,4 % en 2010 à 3,9 % en 2011.

9.5.2.5 Résultat opérationnel de la péninsule ibérique

Le résultat opérationnel de la péninsule ibérique s'est établi à un bénéfice de 27,9 millions d'euros pour l'exercice 2011 contre un bénéfice de 39,2 millions d'euros pour l'exercice 2010.

9.5.3 Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2010 et 31 décembre 2011 du Brésil

9.5.3.1 Chiffre d'affaires du Brésil

Pour l'exercice 2011, le chiffre d'affaires réalisé au Brésil s'est élevé à 240,7 millions d'euros contre 232,1 millions d'euros pour l'exercice 2010, soit une augmentation de 3,7 % (+3,4 % à taux de change constant). Cette augmentation est principalement due à l'ouverture d'un nouveau magasin à Belo Horizonte en novembre 2010. A nombre de magasins constant, le chiffre d'affaires a reculé de 1,2 % sur l'exercice 2011 (- 1,5 % à nombre de magasins et taux de change constant).

Le tableau suivant présente la répartition du chiffre d'affaires réalisé au Brésil par catégorie de produits et services :

| | Exercice clos le 31 décembre | | | | | |
|---------------------------|------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|-----------------------------|------------------------------|
| | 2010 | | 2011 | | Variation à taux courant | Variation à taux constant |
| | (en millions d'euros) | % | (en millions d'euros) | % | | |
| Produits techniques | 161,3 | 69,5 % | 161,2 | 67,0 % | (0,1) % | (0,4) % |
| Produits éditoriaux | 66,9 | 28,8 % | 73,6 | 30,6 % | 10,0 % | 9,7 % |
| Services | 3,9 | 1,7 % | 5,9 | 2,4 % | 51,3 % | 51,3 % |
| Total..... | 232,1 | 100,0 % | 240,7 | 100,0 % | 3,7 % | 3,4 % |

Les évolutions en monnaie locale démontrent la bonne performance des produits éditoriaux en 2011, notamment de la sous-catégorie « disques et *gaming* », et de la sous-catégorie « livres, jeux et jouets et papeterie », qui est quasiment stable grâce à la contribution des jeux et jouets. Dans la catégorie des produits techniques, le chiffre d'affaires réalisé en 2011 diminue légèrement en raison d'une baisse de la sous-catégorie « micro-informatique » qui souffre de la contraction des prix de vente moyens des ordinateurs. Cette baisse est cependant compensée par la bonne performance de la sous-catégorie « électronique grand public », tirée par les ventes de téléviseurs qui ont été stimulées par la politique promotionnelle des fournisseurs. Dans la catégorie des services, le chiffre d'affaires réalisé en 2011 progresse en raison de la forte augmentation des services associés aux ventes de produits techniques (assurances et livraisons-installations, notamment sur le segment TV-vidéo).

9.5.3.2 Marge brute du Brésil

Au Brésil, la marge brute est en baisse en raison de la contraction du taux de marge brute, du fait de la pression commerciale accrue, partiellement compensée par un effet mix favorable lié à la progression des produits éditoriaux.

9.5.3.3 Frais de personnel du Brésil

Pour l'exercice 2011, le poste « frais de personnel » du Brésil s'est élevé à 21,3 millions d'euros (8,9 % du chiffre d'affaires) contre 21,0 millions d'euros (9,0 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2010, soit une augmentation de 1,4 %. Cette augmentation provient d'une augmentation des effectifs moyens de 2,5 %, reflétant l'ouverture d'un nouveau magasin.

9.5.3.4 Résultat opérationnel courant avant redevance Kering du Brésil

Le résultat opérationnel courant avant redevance Kering du Brésil s'est élevé à une perte de 5,8 millions d'euros pour l'exercice 2011 contre un bénéfice de 0,9 million d'euros pour l'exercice 2010. Cette dégradation provient principalement d'une forte indexation des loyers (proche de 10 %), de révisions de loyer dans certains magasins et de la progression des coûts de sous-traitance logistique.

9.5.3.5 Résultat opérationnel du Brésil

Le résultat opérationnel du Brésil fait apparaître une perte de 13,8 millions d'euros pour l'exercice 2011 contre une perte de 15,1 millions d'euros pour l'exercice 2010.

9.5.4 Comparaison des résultats des exercices clos les 31 décembre 2010 et 31 décembre 2011 des autres pays

9.5.4.1 Chiffre d'affaires des autres pays

Pour l'exercice 2011, le chiffre d'affaires réalisé dans les autres pays s'est élevé à 329,6 millions d'euros contre 325,2 millions d'euros pour l'exercice 2010, soit une augmentation de 1,4 % (-3,1 % à taux constant et -5,4 % à taux et nombre de magasins constant).

La baisse du chiffre d'affaires à taux de change constant de la zone « autres pays » est liée à la baisse du chiffre d'affaires de la Suisse, sous l'effet de la baisse de fréquentation des magasins. Celle-ci résulte de l'appréciation du franc suisse contre l'euro, qui a incité les clients frontaliers à réaliser leurs achats en France, et dans une moindre mesure, des travaux à proximité du magasin de Genève qui en a rendu l'accès difficile. Un magasin a été ouvert en Belgique (à Bruxelles – La Toison d'Or) en mai 2010.

Le tableau suivant présente la répartition du chiffre d'affaires réalisé dans les autres pays par catégorie de produits et services :

| | Exercice clos le 31 décembre | | | | | |
|--------------------------|------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|--------------------------|---------------------------|
| | 2010 | | 2011 | | Variation à taux courant | Variation à taux constant |
| | (en millions d'euros) | % | (en millions d'euros) | % | | |
| Produits techniques..... | 153,7 | 47,3 % | 163,1 | 49,5 % | 6,1 % | 1,7 % |
| Produits éditoriaux..... | 163,4 | 50,2 % | 158,0 | 47,9 % | (3,3) % | (7,8) % |
| Services | 8,1 | 2,5 % | 8,5 | 2,6 % | 5,7 % | (0,1) % |
| Total | 325,2 | 100,0 % | 329,6 | 100,0 % | 1,4 % | (3,1) % |

Ce tableau traduit la performance des produits techniques en 2011, notamment le chiffre d'affaires réalisé dans la sous-catégorie « micro-informatique » qui progresse grâce à la bonne performance des tablettes et de la téléphonie (iPhone). La sous-catégorie « électronique grand public » est relativement stable, la baisse des ventes de téléviseurs étant compensée par la progression des produits liés au son. Dans la catégorie des produits éditoriaux, la baisse des ventes est due principalement à la baisse des ventes de « disques et gaming » avec une forte baisse en disques audio et vidéo. La sous-catégorie « livres, jeux et jouets, et papeterie » est en légère baisse, principalement en raison d'une baisse des ventes de livres.

9.5.4.2 Marge brute des autres pays

Dans les autres pays, la marge brute progresse en raison de la hausse du chiffre d'affaires et d'une légère amélioration du taux de marge brute. Le taux de marge brute progresse principalement en raison d'une amélioration des conditions d'achat, atténuée en partie par les investissements commerciaux.

9.5.4.3 Frais de personnel des autres pays

Pour l'exercice 2011, le poste « frais de personnel » des autres pays s'est élevé à 52,3 millions d'euros (15,9 % du chiffre d'affaires) contre 50,7 millions d'euros (15,6 % du chiffre d'affaires) pour l'exercice 2010, soit une augmentation de 3,1 % résultant principalement de l'ouverture d'un magasin.

9.5.4.4 Résultat opérationnel courant avant redevance Kering des autres pays

Le résultat opérationnel courant avant redevance Kering des autres pays s'est élevé à 7,4 millions d'euros pour l'exercice 2011 contre 4,1 millions d'euros pour l'exercice 2010, grâce à l'ouverture du nouveau magasin de la Toison d'Or (Belgique), ainsi que l'amélioration du taux de marge brute et d'un effet du taux de change favorable.

9.5.4.5 Résultat opérationnel des autres pays

Le résultat opérationnel des autres pays s'est établi à un bénéfice de 7,5 millions d'euros pour l'exercice 2011 contre un bénéfice de 3,5 millions d'euros pour l'exercice 2010.

9.6 APPRECIATION QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DES RISQUES DE MARCHE DU GROUPE

Pour une description de l'exposition du Groupe aux risques de change et de taux, voir la note 29 « Exposition aux risques de marché, de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations du cours de bourse » aux états financiers annuels inclus à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent prospectus, ainsi que les Sections 4.4.1 « Risque de change » et 4.4.2 « Risque de taux » du présent prospectus.

9.7 PRINCIPES COMPTABLES SENSIBLES EN IFRS

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers du Groupe pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la direction pour la préparation des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et *goodwill*, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, notamment sur les stocks, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés et des instruments financiers. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, fondées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Pour une description des hypothèses retenues par le Groupe dans la préparation de ses états financiers, voir la note 2.3.2 « Recours à des estimations et au jugement » aux états financiers annuels inclus à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent prospectus.

9.8 CONSEQUENCES FINANCIERES DE L'ADMISSION DES ACTIONS DE LA SOCIETE SUR LE MARCHE EURONEXT PARIS

Les conséquences financières de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris sont décrites au Chapitre 4 « Facteurs de Risques » du présent prospectus, notamment les risques liés à la séparation du Groupe Kering et aux difficultés que pourrait connaître le Groupe pour procéder aux adaptations nécessaires à l'exercice de ses activités de manière autonome, et à une dégradation des relations du Groupe avec certains fournisseurs. Ces conséquences sont également décrites à la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.

10. TRESORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

10.1 PRESENTATION GENERALE

Historiquement, les principaux besoins en capitaux du Groupe proviennent de ses besoins en fonds de roulement, de ses investissements opérationnels, du paiement de dividendes, et des redevances à Kering, son actionnaire principal. Le Groupe a répondu à ces besoins principalement par les flux de trésorerie générés par ses activités opérationnelles et par des avances en compte courant à court terme de son actionnaire principal. En cas d'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, le Groupe ne sera plus tenu au paiement d'une redevance à Kering pour la période suivant l'admission et il sera mis fin aux avances en compte courant à court terme accordées par Kering. (Voir la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » et la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.)

Le Groupe estime que ses besoins de financement courant en 2013 comprendront principalement son besoin en fonds de roulement (voir la Section 10.3.4 « Financement du besoin en fonds de roulement » du présent prospectus), et ses investissements opérationnels bruts (voir la Section 5.2.2 « Principaux investissements en cours de réalisation » du présent prospectus). Le Groupe entend répondre à ces besoins principalement en utilisant les flux de trésorerie de ses activités opérationnelles et en ayant recours à l'endettement.

10.2 RESSOURCES FINANCIERES

10.2.1 Aperçu

Dans le passé, le Groupe a eu principalement recours aux sources de financement suivantes :

- *La trésorerie disponible.* Les montants de la trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2010, 2011 et 2012 étaient de 251,5 millions d'euros, 80,8 millions d'euros et 305,5 millions d'euros, respectivement. Le lecteur est également invité à se reporter à la note 27 « Trésorerie et équivalents de trésorerie » des états financiers figurant à la Section 20.1.1 « Comptes consolidés annuels » du présent prospectus.
- *Les activités d'exploitation,* qui ont généré des flux nets liés aux activités opérationnelles positifs de 216,3 millions d'euros en 2010, de 29,0 millions d'euros en 2011 et de 37,8 millions d'euros en 2012.
- *Augmentation de capital.* En décembre 2012, Kering a souscrit à une augmentation du capital social de la Société d'un montant de 539,6 millions d'euros, dont 291,3 millions d'euros ont été libérés par compensation de créance avec le compte courant contracté par la Société auprès de Kering. Le solde, soit la somme de 248,3 millions d'euros, a été libéré puis reprété par la Société à Kering dans le cadre d'une convention de trésorerie. Ainsi, la partie de l'augmentation de capital libérée par compensation de créance a permis de réduire les dettes brutes tandis que la partie de l'augmentation de capital libérée en numéraire a permis d'augmenter la trésorerie disponible sur demande. Il est prévu que la Société demande le remboursement par Kering du principal des sommes prêtées restant dues et intérêts afférents (ensemble, le « Montant Remboursé ») avant l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris et procède en parallèle à une augmentation de capital de sa filiale FNAC S.A. d'un montant égal au Montant Remboursé conformément aux termes du Contrat de Crédit.

- *L'endettement*, en euros, historiquement contracté auprès de Kering par le biais d'avances en compte courant. Le Groupe est attentif à ce que son recours à l'effet de levier soit raisonnable. Le tableau ci-après donne le montant de l'endettement financier net du Groupe aux 31 décembre 2010, 2011 et 2012. Pour plus d'informations sur la variation de l'endettement financier net, voir la Section 10.4.5 « Variation de l'endettement financier net » du présent prospectus. Pour une description plus détaillée de l'endettement du Groupe, voir la Section 10.2.2 « Dette financière » ci-après. L'endettement financier du Groupe ressort de la façon suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Au 31 décembre | | |
|---|-----------------------|--------------|----------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Dettes financières brutes..... | 62,1 | 233,2 | 13,5 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | (251,5) | (80,8) | (305,5) |
| Endettement financier net..... | (189,4) | 152,4 | (292,0) |

A titre illustratif et sur la base de la situation d'endettement et de capitaux propres du Groupe au 28 février 2013 (telle qu'elle figure à la Section 3.2.2 « Capitaux propres et endettement » du présent prospectus), le tableau suivant donne un aperçu de l'endettement et des capitaux propres consolidés du Groupe après prise en compte :

- des opérations de réorganisation du capital social, y compris une augmentation de capital d'un montant total de 70 023 682,82 euros sans prime d'émission réalisée le 17 avril 2013, décrites en détail à la Section 21.1.7 « Historique du capital social au cours des trois derniers exercices » du présent prospectus, comme si elles avaient été réalisées à date, et
- de l'émission des TSSDI pour un montant nominal total de 60 millions d'euros (voir la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus) comme si elle avait été réalisée à date.

| <i>En millions d'euros, données non-auditées</i> | |
|--|----------------|
| Capital social | 16,6 |
| Autres instruments de capitaux propres - TSSDI | 60,0 |
| Réserve légale | 0,7 |
| Autres réserves..... | 450,6 |
| Capitaux propres part du Groupe hors résultat..... | 527,9 |
| Trésorerie..... | (112,6) |
| Équivalents de trésorerie..... | (75,6) |
| Titres de placement..... | (0,4) |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie..... | (188,6) |
| Découverts bancaires | 25,1 |
| Autres dettes financières | 1,2 |
| Dettes financières brutes | 26,3 |
| Endettement financier net (après réorganisation du capital social et émission des TSSDI)..... | (162,3) |

10.2.2 Dette financière

10.2.2.1 Dette financière au 31 décembre 2012

La dette brute du Groupe s'élevait à 62,1 millions d'euros au 31 décembre 2010, 233,2 millions au 31 décembre 2011 et 13,5 millions d'euros au 31 décembre 2012. Le tableau ci-après résume la répartition de la dette brute du Groupe et son évolution sur ces périodes :

- L'augmentation de la dette brute en 2011 s'explique principalement par une augmentation des avances en compte courant auprès de Kering pour financer le versement d'un dividende à Kering en 2011.
- La diminution de la dette brute en 2012 s'explique essentiellement par l'augmentation de capital de 291,3 millions d'euros par compensation avec le compte courant contracté auprès de Kering. Pour plus d'informations sur l'évolution de l'endettement financier net, voir la Section 10.4.5 « Variation de l'endettement financier net » du présent prospectus.

| <i>(en millions d'euros)</i> | Au 31 décembre | | |
|--|-----------------------|--------------|-------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Autre emprunts auprès des établissements de crédit | 0,1 | – | – |
| Dettes sur contrats de location-financement | 1,0 | 0,7 | 1,0 |
| Découverts bancaires | 60,7 | 9,3 | 12,2 |
| Autres dettes financières | 0,3 | 223,2 | 0,3 |
| Total..... | 62,1 | 233,2 | 13,5 |

Les principales catégories de dettes financières du Groupe sont les suivantes :

- *Autres dettes financières (0,3 million d'euros au 31 décembre 2012)*. Cette catégorie est composée essentiellement des avances en compte courant consenties au Groupe par Kering dans le cadre d'une convention de gestion de trésorerie conclue entre FNAC S.A. et PPR Finance, la société chargée de la gestion de trésorerie du Groupe Kering. Ces avances sont généralement consenties à court terme, libellées en euros, et ont des taux d'intérêt qui sont fixés selon des conditions de marché. Ces avances se sont élevées à 0,3 million d'euros au 31 décembre 2010, 223,2 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 0,3 million d'euros au 31 décembre 2012. Les soldes débiteurs sont présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie dans les comptes consolidés. Afin de remplacer ces financements dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, le Groupe a sécurisé un financement autonome. (Voir la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris ».)
- *Découverts bancaires (12,2 millions d'euros utilisés au 31 décembre 2012)*. Le Groupe recourt à des découverts bancaires contractés auprès d'établissements de crédit. Ces lignes de financement sont généralement mises en place par les filiales locales dans leur pays respectif et sont libellées principalement en euros, en francs suisse ou en réal brésilien. Elles sont généralement conclues à court terme (moins d'un an) et font l'objet de renouvellements contractuels périodiques en fonction notamment de l'activité des filiales locales et des conditions offertes par les établissements prêteurs.

Le montant des découverts utilisés par le Groupe au 31 décembre 2012 s'élevait à 12,2 millions d'euros. A titre de comparaison, ce montant s'élevait à 60,7 et 9,3 millions d'euros au 31 décembre 2010 et au 31 décembre 2011, respectivement. La baisse des découverts bancaires entre 2010 et 2011 s'explique par une baisse des valeurs à l'encaissement suite à un

changement de procédure des règlements fournisseurs de la centrale d'achat favorisant le recours aux virements bancaires au détriment des paiements en chèques, qui étaient comptabilisés en découverts bancaires de leur émission à leur tirage.

- *Dettes liées à des contrats de location-financement (1,0 million d'euro au 31 décembre 2012).* Le Groupe contracte également des emprunts limités sous forme de contrats de location-financement (constitués principalement d'un crédit-bail pour financer l'acquisition de la nouvelle plateforme logistique de Wissous en France).

Le tableau ci-après présente la dette brute du Groupe par devise au 31 décembre 2012.

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre | | |
|-----------------------|----------------|--------------|-------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Euro | 38 | 207,6 | 11,3 |
| Franc suisse..... | 22,9 | 25,4 | 2,2 |
| Autres devises..... | 1,3 | 0,3 | – |
| Total..... | 62,2 | 233,3 | 13,5 |

Le tableau ci-après présente les échéances de la dette financière du Groupe au 31 décembre 2012.

| (en millions d'euros) | Exercice clos le 31 décembre 2012 | | | | |
|--|-----------------------------------|-------------|------------|------------|------------|
| | Total | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
| Emprunts et dettes financières à long terme..... | 0,7 | 0 | 0,3 | 0,2 | 0,2 |
| Dettes sur contrats de location-financement..... | 0,7 | – | 0,3 | 0,2 | 0,2 |
| Emprunts et dettes financières à court terme..... | 12,8 | 12,8 | – | – | – |
| Dettes sur contrats de location-financement..... | 0,3 | 0,3 | – | – | – |
| Découverts bancaires..... | 12,2 | 12,2 | – | – | – |
| Autres dettes financières..... | 0,3 | 0,3 | – | – | – |
| Total | 13,5 | 12,8 | 0,3 | 0,2 | 0,2 |

Dans le tableau ci-dessus, les principales dettes dont les échéances de remboursement sont prévues à moins d'un an sont les découverts bancaires, qui représentent 12,2 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Engagements et ratios financiers

Les montants empruntés au titre du compte courant de Kering ne comportent pas d'engagements financiers ou de cas d'exigibilité anticipée (sauf en cas de changement de contrôle de la Société) car le risque du Groupe est apprécié dans le cadre de son appartenance au Groupe Kering. (Voir la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.)

En outre, les découverts bancaires n'étant pas confirmés, ils ne comportent pas de restrictions et/ou d'engagements particuliers qui doivent être signalés.

A compter de la date de signature du Contrat de Crédit (tel que défini ci-dessous), soit le 19 avril 2013, les engagements décrits à la Section 10.2.2.2.1(c) « Le financement au titre du Contrat de Crédit – Principaux engagements restrictifs du Groupe au titre du Contrat de Crédit » du présent prospectus s'appliqueront.

10.2.2.2 Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris

Afin de permettre au Groupe de financer ses besoins en fonds de roulement et de remplacer le financement historiquement consenti au Groupe sous forme d'avance en compte courant par le Groupe Kering, le Groupe a obtenu deux nouvelles sources de financement externe dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

- FNAC S.A. a conclu le 19 avril 2013 un contrat de crédit syndiqué renouvelable d'un montant maximum en principal de 250 millions d'euros avec un syndicat de prêteurs composé de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Société Générale, Crédit Lyonnais, Natixis, Banque Fédérative du Crédit Mutuel (Groupe Crédit Mutuel – CIC), BNP Paribas, Banco Espírito Santo, Caixabank S.A. et Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, et auquel certaines filiales de FNAC S.A. (Fnac Paris, CODIREP et Relais Fnac) adhéreront en qualité d'emprunteur (le « Contrat de Crédit »).
- En parallèle, la Société a également conclu le 24 avril 2013 un contrat d'émission et de souscription (le « Contrat de Souscription ») portant sur l'émission de soixante titres super-subordonnés à durée indéterminée d'une valeur nominale d'un million d'euros chacun, soit un montant nominal total de 60 millions d'euros (les « TSSDI »), sous condition suspensive de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de Kering de l'attribution des actions de la Société aux actionnaires de Kering.

10.2.2.2.1 Le financement au titre du Contrat de Crédit

Les principaux termes et conditions du Contrat de Crédit sont décrits ci-après.

(a) Présentation du Contrat de Crédit

L'objet du Contrat de Crédit est de permettre le financement des besoins en fonds de roulement de FNAC S.A. et de ses filiales. La convention de compte courant actuellement en place entre le Groupe Kering et FNAC S.A., au moyen de laquelle FNAC S.A. finançait ses besoins en fond de roulement et celui de ses filiales, cessera immédiatement de s'appliquer lorsque FNAC S.A. ne sera plus effectivement contrôlée directement ou indirectement par Kering.

Le Contrat de Crédit a une maturité de 3 années à compter de la date de signature du Contrat de Crédit.

Les tirages au titre du Contrat de Crédit s'effectueront en euros et porteront intérêts à un taux déterminé contractuellement, qui sera égal à la somme :

- d'un taux de base déterminé par référence à l'EURIBOR ; et
- d'une marge égale à 3,50 % par an initialement qui sera révisée, le cas échéant, semestriellement et pour la première fois sur la base des comptes au 31 décembre 2013, en fonction du niveau atteint par la moyenne du ratio de levier ajusté des loyers (*Average Rent Adjusted Leverage Ratio*).

Le Contrat de Crédit prévoit une commission de non-utilisation égale à 40 % de la marge applicable, calculée sur les montants non tirés et non annulés.

(b) Garanties liées au Contrat de Crédit

Les obligations de FNAC S.A. et des autres emprunteurs au titre du Contrat de Crédit sont garanties par les sûretés suivantes :

- une garantie à première demande émise par FNAC S.A. ayant pour objet de garantir les obligations des autres emprunteurs du Groupe ;
- un nantissement de premier rang portant sur les actions détenues par FNAC S.A. dans ses principales filiales françaises, et dans sa filiale espagnole ; et
- un nantissement portant sur certains fonds de commerce détenus par FNAC Paris, CODIREP et Relais FNAC, en leur qualité d'emprunteurs, et en garantie de leurs propres obligations.

(c) Principaux engagements restrictifs du Groupe au titre du Contrat de Crédit

Le Contrat de Crédit comporte des clauses usuelles pour ce type de financement et notamment les clauses suivantes :

- *Engagements financiers*
 - Le Ratio d'Endettement du Groupe Ajusté des Loyers (tel que défini ci-dessous), testé semestriellement, devra être inférieur à des seuils fixés dans le Contrat de Crédit et compris entre 1,65 et 3,35. Pour les besoins de cet engagement, le « Ratio d'Endettement du Groupe Ajusté des Loyers » est défini comme l'« Endettement Total Ajusté » (soit les emprunts et dettes financières à long terme et les emprunts et dettes financières à court terme du Groupe, moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe, plus cinq fois le montant des loyers hors charges locatives des locations simples du Groupe tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe) divisé par l'« EBITDAR Consolidé » (soit le résultat opérationnel courant du Groupe augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants, plus les loyers hors charges locatives des locations simples du Groupe tels qu'ils figurent dans les derniers comptes consolidés du Groupe).
 - Le niveau de fonds propres, testé semestriellement, devra être supérieur à des seuils fixés dans le Contrat de Crédit et compris entre 350 et 425 millions d'euros.
 - Le niveau de trésorerie, testé annuellement, devra être supérieur à des seuils fixés dans le Contrat de Crédit et compris entre 290 et 335 millions d'euros.
- *Engagements restrictifs généraux* – Il s'agit d'engagements concernant, entre autres, certaines restrictions liées (sans que cette liste soit limitative) à l'octroi de sûretés ou de garanties, à la réalisation d'opérations de fusion ou de restructuration, à la cession ou à l'acquisition d'actifs et à l'endettement du Groupe.
- *Engagements restrictifs propres à la Société* – La Société prend notamment les engagements spécifiques suivants :

- conserver 100 % du capital et des droits de vote de FNAC S.A.¹²³ ;
 - ne pas consentir ou permettre de laisser subsister toute sûreté sur ses actifs et sur les actions que la Société détient dans FNAC S.A. ;
 - ne procéder à des distributions de dividendes ou à tout autre type de distribution relative à son capital social et ne procéder à un quelconque paiement au titre des TSSDI que dans la mesure où (A) une telle distribution et/ou un tel paiement ne représentent pas ensemble pendant un exercice financier plus de 50 % des bénéfices distribuables de l'exercice financier précédent et (B) aucun cas de défaut au titre du Contrat de Crédit n'est en cours et n'est susceptible d'être déclenché par une telle distribution ; et
 - mettre à la disposition de FNAC S.A. (que ce soit sous la forme d'une augmentation du capital de FNAC S.A. ou d'un prêt intra-groupe subordonné) l'intégralité des produits nets reçus au titre de toute émission sur les marchés de capitaux par la Société ou de tout endettement financier souscrit par la Société et, dans tous les cas, sous réserve de la perception des produits nets en question.
- *Remboursement anticipé en cas de changement de contrôle* – Le Contrat de Crédit prévoit le remboursement anticipé de l'intégralité des sommes qui sont dues à l'ensemble des prêteurs et l'annulation corrélatrice du crédit disponible dans les cas suivants :
 - une personne ou un groupe de personnes agissant de concert (au sens des dispositions de l'article L. 233-10 du Code de commerce) autre qu'Artémis et/ou l'une quelconque de ses filiales, viendrait à acquérir le contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Société ;
 - Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), cesserait de détenir au moins (i) 38,8 % du capital ou des droits de vote de la Société avant le deuxième anniversaire de la date de signature du Contrat de Crédit ou (ii) 25 % du capital ou des droits de vote de la Société à tout moment après cette date (l'« Evénement Déclencheur »). Il est précisé que, par acte séparé, Artémis s'est engagée (pour son propre compte et pour le compte de ses filiales) jusqu'à la maturité initiale du Contrat de Crédit (soit le 18 avril 2016) à ne pas déclencher un cas de remboursement anticipé et d'annulation de l'ouverture de crédit disponible au titre du Contrat de Crédit à raison de la seule réalisation de l'Evénement Déclencheur. Toutefois, il est spécifié que cet engagement ne saurait obliger Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), à souscrire, à garantir ou à acheter, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), un nombre additionnel d'actions ou d'autres titres de la Société ou à utiliser les droits de vote attachés à ses actions ou à d'autres titres de la Société ; ou
 - Kering, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales détenue(s) à 100 %, directement ou indirectement), cesserait de détenir 100 % des TSSDI, étant précisé que, par acte séparé, Kering s'est engagé (pour son propre compte et pour le compte de ses filiales) jusqu'à la maturité initiale du Contrat de

¹²³ A l'exception des actions détenues par des filiales ou des administrateurs de FNAC S.A. pour constituer le nombre minimum d'actionnaires d'une société anonyme.

Crédit (soit le 18 avril 2016) à ne pas déclencher un cas de remboursement anticipé au titre du Contrat de Crédit en raison de la violation de cette obligation.

- *Exigibilité anticipée* – Aux termes du Contrat de Crédit, les prêteurs ont la possibilité de prononcer l'exigibilité anticipée totale ou partielle des sommes dues au titre du Contrat de Crédit dans certains cas et notamment en cas de non-respect d'un des engagements tels que visés ci-dessus, de défaut, de non-paiement ou de survenance d'événements susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière ou les activités de la Société, de FNAC S.A., de l'un des autres emprunteurs ou du Groupe dans son ensemble ou sur la capacité pour la Société, FNAC S.A. ou l'un des autres emprunteurs à respecter leurs obligations au titre du Contrat de Crédit et des autres documents de financement.

(d) Conditions suspensives relatives à l'ouverture de la période de disponibilité du Contrat de Crédit et à son utilisation

- *Conditions suspensives relatives à l'ouverture de la période de disponibilité du Contrat de Crédit* – En plus des conditions habituelles pour ce type de crédit, le Contrat de Crédit conditionne notamment l'ouverture de la période de disponibilité à la mise à la disposition de FNAC S.A. du produit net reçu par la Société à la suite de l'émission des TSSDI souscrits par Kering ou l'une de ses filiales, détenue directement ou indirectement à 100 %.
- *Conditions suspensives relatives à l'utilisation du Contrat de Crédit* – Le Contrat de Crédit conditionne la mise à disposition des fonds à la satisfaction de conditions standards pour ce type de crédit réutilisable, à savoir l'absence de cas de défaut et l'exactitude des déclarations données par la Société dans le Contrat de Crédit.

10.2.2.2.2 Le financement au titre des TSSDI

Le Contrat de Souscription des TSSDI prévoit les termes et conditions suivants :

- *Nature et forme* : Les TSSDI sont des obligations super-subordonnées à durée indéterminée émises conformément aux articles L. 228-38 et suivants du Code de commerce.
- *Souscripteur* : Kering B.V., une société de droit néerlandais et filiale détenue directement et indirectement à 100 % par Kering.
- *Date d'émission et de jouissance* : Les TSSDI seront émis au pair sous condition suspensive de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de Kering de l'attribution d'actions de la Société aux actionnaires de Kering, et porteront jouissance le jour de cette même assemblée générale soit, sauf ajournement, le 18 juin 2013 (la « Date de Réalisation »).
- *Durée* : Sous réserve des cas de remboursement obligatoire, des cas d'amortissement et de la faculté de remboursement anticipé au gré de la Société prévus dans le Contrat de Souscription (et détaillés ci-dessous), les TSSDI auront une durée indéterminée.
- *Rang et subordination* : Les sommes dues au titre des TSSDI, en principal et en intérêts, constitueront des engagements directs de la Société, inconditionnels, non assortis de sûretés venant au même rang entre eux, sans aucune préférence, et au même rang que toutes autres obligations super-subordonnées de la Société, présentes ou futures, mais dont le remboursement sera subordonné au règlement préalable de toutes les sommes dues par la Société au titre des prêts participatifs qui lui ont été consentis, des titres participatifs qu'elle a émis, ainsi que de ses obligations subordonnées ordinaires, quelle qu'en soit la forme (titre, prêt ou autre), et de ses obligations non-subordonnées, quelle qu'en soit la forme (titre, prêt ou autre) et ce conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce.

En cas de liquidation de la Société, les TSSDI seront prioritaires uniquement sur les sommes dues aux porteurs de titres de capital de la Société.

- *Intérêts* : 8 % par an.
- *Exigibilité des intérêts* : Les intérêts ne seront exigibles qu'en cas de survenance de l'un des événements mentionnés ci-après :
 - en totalité, en cas de survenance d'un cas de remboursement total en numéraire des TSSDI, mais seulement après remboursement de toutes les sommes dues aux prêteurs au titre du Contrat de Crédit ; et
 - dans les cinq jours ouvrés suivant la décision de la Société de procéder à l'une quelconque des opérations suivantes :
 - (i) la distribution d'un dividende ou de primes ou de réserves ;
 - (ii) l'amortissement ou la réduction (non motivée par des pertes et donnant lieu à un paiement aux actionnaires) de son capital ; ou
 - (iii) le rachat par la Société avec prime de ses propres actions,

en totalité ou partiellement et, dans tous les cas, dans la limite d'un montant permettant à une date considérée d'égaliser les Flux TSSDI et les Flux Action Groupe FNAC, étant précisé que la Société ne sera en aucun cas tenu d'effectuer un quelconque paiement au titre des TSSDI si ledit paiement résultait en un cas de défaut au titre du Contrat de Crédit. En cas de paiement partiel, la Société devra payer d'abord les intérêts courus puis les intérêts capitalisés.

En outre, si à une date « t » donnée, les Flux Action Groupe FNAC ($F_{AGF}(t)$) viennent à excéder les Flux TSSDI ($F_{TSSDI}(t)$) (tels que ces termes sont définis ci-après), il sera procédé, en plus du paiement de la totalité des intérêts courus et des intérêts capitalisés, à l'amortissement du principal des TSSDI à hauteur d'un montant « X » par TSSDI tel qu'il égalise les Flux Action Groupe FNAC et les Flux TSSDI à ladite date « t », sans que « X » puisse excéder le montant du principal résiduel des TSSDI.

Les « Flux TSSDI ($F_{TSSDI}(t)$) » seront déterminés comme suit :

$$F_{TSSDI}(t) = [I(t) + A(t)]/P_0$$

Où :

« $I(t)$ » désigne le montant cumulé des intérêts courus et capitalisés effectivement versés au titre de chaque TSSDI entre la Date de Réalisation et la date (t) ;

« $A(t)$ » désigne le montant cumulé des sommes versées à titre d'amortissement du principal au titre de chaque TSSDI entre la Date de Réalisation et la date (t) ;

« P_0 » désigne le principal de chaque TSSDI à la Date de Réalisation, soit un million d'euros (1.000.000 €).

Les « Flux Action Groupe FNAC ($F_{AGF}(t)$) » seront déterminés comme suit :

$$F_{AGF}(t) = D(t)/V_t$$

Où :

« $D(t)$ » la somme des éléments suivants (le cas échéant ajustés en cas d'opération de division ou de regroupement d'actions) :

- (i) le montant (par action de la Société) de toute distribution de dividende, primes ou réserves (ou la valeur réelle des titres attribués en cas de distribution en nature) décidée entre la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris (l'« Introduction en Bourse ») et la date (t) ;
- (ii) le montant (par action de la Société) de tout amortissement ou réduction (non motivée par des pertes et donnant lieu à un paiement aux actionnaires) du capital social de la Société décidé entre la date de l'Introduction en Bourse et la date (t) ;
- (iii) pour tout rachat par la Société de ses propres actions par offre publique d'acquisition pour un prix supérieur à la moyenne pondérée par les volumes des cours de l'action de la Société au cours de la période de 20 jours de bourse précédent l'ouverture de la période d'offre intervenant entre la date de l'Introduction en Bourse et la date (t), un montant égal au rapport (i) du produit du nombre d'actions rachetées par l'excédent du prix de rachat (ou de la valeur réelle des titres échangés) par rapport à la moyenne susvisée et (ii) du nombre total d'actions composant le capital social de la Société avant le rachat.

« V_t » désigne la moyenne pondérée par les volumes des cours de l'action de la Société (i) au cours des 90 séances de bourse précédent la date (t) considérée et (ii) par exception pour la première date (t), au cours des séances de bourse de la période écoulée entre la date de l'Introduction en Bourse et la première date (t) (tel que le cours pourra être, le cas échéant, ajusté pour tenir des opérations sur le capital de la Société).

- *Capitalisation des intérêts* : Les intérêts non payés feront l'objet d'une capitalisation annuelle à chaque date anniversaire de la Date de Réalisation et porteront eux-mêmes intérêt au taux d'intérêt conformément à l'article 1154 du Code civil.
- *Remboursement total en numéraire obligatoire* : La Société devra procéder au remboursement anticipé du principal et des intérêts courus et capitalisés de la totalité des TSSDI en circulation après remboursement de toutes les sommes dues au titre du Contrat de Crédit en cas de prise de contrôle de la Société, fusion, scission ou dissolution réalisée avec l'approbation ou la recommandation du conseil d'administration.
- *Remboursement anticipé en numéraire volontaire* : La Société pourra décider, à tout moment pendant la durée de vie des TSSDI, de rembourser totalement les TSSDI, après remboursement de toutes les sommes dues aux prêteurs au titre du Contrat de Crédit et annulation de tous les engagements des prêteurs au titre dudit Contrat de Crédit pour un montant égal au principal restant dû, augmenté du montant des intérêts courus et des intérêts capitalisés.

10.3 PRESENTATION ET ANALYSE DES PRINCIPALES CATEGORIES D'UTILISATION DE LA TRESORERIE DU GROUPE

10.3.1 Investissements

Les investissements bruts cumulés réalisés par le Groupe au cours des exercices 2010, 2011 et 2012 ressortent à 250,6 millions d'euros au total, la majeure partie étant composée d'acquisitions d'immobilisations corporelles (165,6 millions d'euros) réalisées principalement afin d'ouvrir de nouveaux points de vente, de rénover des points de vente existant, de mettre en place une nouvelle plateforme logistique et d'assurer le développement des sites internet. (Pour plus d'informations concernant les investissements effectués pendant cette période, en cours et prévus, voir la Section 5.2 « Investissements », la Section 10.4.2.1 « Investissements opérationnels (nets) », et la note 32 « Tableau des flux de trésorerie » aux états financiers consolidés figurant à la Section 20.1.1 « Comptes consolidés annuels » du présent prospectus.)

10.3.2 Dividendes

Le Groupe n'a distribué aucun dividende en 2010 au titre de l'exercice 2009. Le dividende distribué en 2011 au titre de l'exercice 2010 s'est élevé à 325,9 millions d'euros, soit 372 euros par action. En 2012, la Société a versé un dividende de 20,5 millions d'euros. Aucun dividende ne sera distribué par la Société en 2013 au titre de l'exercice 2012.

10.3.3 Recapitalisation de la Société

Lors de la transformation de la Société en société anonyme le 26 septembre 2012, le nominal des actions de la Société a été divisé par sept, le capital social de la Société restant inchangé à 6 131 671 euros, représenté par 6 131 671 actions de 1 euro de valeur nominale chacune. Le 27 décembre 2012, sur délégation de l'assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 29 novembre 2012, le conseil d'administration de la Société a décidé une augmentation du capital social de la Société d'un montant de 539 587 048 euros pour le porter de 6 131 671 euros à 545 718 719 euros par élévation du nominal de chacune des 6 131 671 actions composant le capital social à concurrence de 88 euros par action, le montant du nominal de chaque action passant d'un euro à 89 euros. L'augmentation de capital a été réalisée le 27 décembre 2012. Kering a libéré sa souscription à cette augmentation de capital à hauteur de 291 320 000 euros par compensation de créance et pour le solde par un versement en numéraire.

En complément, il est rappelé que, le 17 avril 2013, l'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société a approuvé une augmentation de capital d'un montant total de 70 023 682,82 euros (sans prime d'émission) réalisée le même jour et une réorganisation du capital social de la Société partiellement réalisée à la date du visa sur le présent prospectus. Ces opérations sont décrites plus en détail à la Section 21.1.7 « Historique du capital social au cours des trois derniers exercices » du présent prospectus.

10.3.4 Financement du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement du Groupe s'élevait à -382,9 millions d'euros au 31 décembre 2012. Le Groupe finance son besoin en fonds de roulement (correspondant principalement à la valeur de ses stocks plus les créances clients et autres créances opérationnelles moins les dettes fournisseurs et autres dettes opérationnelles) notamment grâce à ses flux opérationnels nets et, le cas échéant, à des emprunts. La politique du Groupe en matière de gestion de son besoin en fonds de roulement s'articule principalement autour de son système de gestion centralisée des commandes à travers ses centrales d'achat, qui lui permet de gérer ses niveaux de stocks en fonction de la demande anticipée des produits qu'il distribue, et d'un suivi rigoureux des conditions de paiement des dettes fournisseurs et de recouvrement des créances clients. (Voir la Section 10.4.1.2 « Variation du besoin en fonds de

roulement » du présent prospectus pour une analyse de la variation du besoin en fonds de roulement au cours des trois derniers exercices.)

10.3.5 Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuels du Groupe au 31 décembre 2012, excluant les engagements liés aux avantages consentis au personnel et assimilés qui sont détaillés dans la note 25 « Avantages du personnel et assimilés » aux états financiers consolidés figurant à la Section 20.1.1 « Comptes consolidés annuels » du présent prospectus.

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2012 | | | | | |
|--|---------------------------|------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Paiements dus par période | | | | | |
| | A moins d'un an | De un à cinq ans | A plus de cinq ans | 2010 | 2011 | 2012 |
| Contrats de location simple | 126,5 | 270,9 | 70,5 | 466,6 | 475,6 | 467,9 |
| Obligations d'achat irrévocables | 7,6 | 19,7 | - | 1,9 | 14,9 | 27,4 |
| Total engagements donnés..... | 134,1 | 290,6 | 70,5 | 468,5 | 490,5 | 495,3 |

Ces obligations contractuelles prennent essentiellement les formes suivantes :

- *Obligations d'achat irrévocables (27,4 millions d'euros en 2012)*. Cette catégorie inclut principalement les engagements d'achat irrévocables en matières informatique, logistique et de gardiennage.
- *Obligations de location simple (467,9 millions d'euros en 2012)*. Les montants d'obligations contractuelles mentionnés sur la ligne « Contrats de location simple » correspondent aux paiements minimaux à effectuer au titre de contrats de location simple sur la période non résiliables par le preneur. Ils correspondent principalement aux loyers non résiliables de magasins, plateformes logistiques et autres bâtiments (sièges et administratifs).

10.3.6 Autres engagements reçus et donnés

Le tableau ci-après résume les principaux autres engagements reçus et donnés par le Groupe pour les périodes indiquées (pour plus d'informations, voir la note 33.2.4 « Autres engagements » aux états financiers consolidés figurant à la Section 20.1.1 « Comptes consolidés annuels » du présent prospectus).

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2012 | | | Au 31 décembre | | |
|--|---------------------------|------------------|--------------------|----------------|-------------|-------------|
| | Paiements dus par période | | | | | |
| | A moins d'un an | De un à cinq ans | A plus de cinq ans | 2010 | 2011 | 2012 |
| Autres garanties reçues..... | 19,9 | 0,0 | 1,1 | 2,1 | 18,7 | 21,0 |
| Total engagements reçus..... | 19,9 | 0,0 | 1,1 | 2,1 | 18,7 | 21,0 |
| Garanties sur loyer, cautions immobilières | 9,7 | 11,4 | 12,1 | 23,0 | 38,3 | 33,2 |
| Autres engagements | 43,8 | 0,2 | 0,1 | 7,4 | 41,9 | 44,1 |
| Total des engagements donnés..... | 53,4 | 11,6 | 12,2 | 30,4 | 80,2 | 77,2 |

Les « autres engagements » sont principalement constitués de garanties données par le Groupe dans le cadre d'accords commerciaux et de situations spécifiques. Sur la période, l'augmentation des engagements reçus s'explique par l'augmentation des cautions reçues par l'Enseigne pour la vente de coffrets-cadeaux.

Il n'existe pas d'engagements donnés ou reçus suite à des cessions actifs et, à la connaissance du Groupe, il n'existe aucun engagement donné, ni passif éventuel significatif, autre que ceux qui sont décrits dans la note 33 « Passifs éventuels, engagements contractuelles non comptabilisés et risques éventuels » des états financiers annuels figurant à la Section 20.1.1 « Comptes consolidés annuels » et à la Section 10.3.5 « Obligations contractuelles » du présent prospectus.

10.4 ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le tableau ci-après présente les flux de trésorerie du Groupe au titre des périodes indiquées.

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice clos le 31 décembre | | |
|---|-------------------------------------|----------------|--------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Flux nets liés aux activités opérationnelles..... | 216,3 | 29,0 | 37,8 |
| Flux nets liés aux activités d'investissement | (14,6) | (17,2) | (77,6) |
| Flux nets liés aux activités de financement..... | (24,7) | (114,6) | 290,0 |
| Flux nets liés aux activités abandonnées | (29,9) | (9,2) | (31,7) |
| Incidence de variations des cours de change | (1,3) | (7,3) | 3,4 |
| Variation nette de la trésorerie..... | 145,8 | (119,3) | 221,9 |

10.4.1 Flux nets liés aux activités opérationnelles

Le tableau ci-après décompose les flux nets liés aux activités opérationnelles pour les périodes indiquées.

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice clos le 31 décembre | | |
|---|-------------------------------------|-------------|-------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts | 208,3 | 121,6 | 97,4 |
| Variation du besoin en fonds de roulement..... | 71,3 | (41,6) | (25,1) |
| Impôts sur le résultat payés..... | (63,3) | (51,0) | (34,5) |
| Flux nets liés aux activités opérationnelles..... | 216,3 | 29,0 | 37,8 |

Le Groupe a comptabilisé un flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles de 37,8 millions d'euros en 2012 contre 29,0 millions d'euros en 2011. Cette augmentation de 8,8 millions d'euros s'explique par une baisse du besoin en fonds de roulement de 16,4 millions d'euros et par un allègement de la charge d'impôt décaissée de 16,5 millions d'euros, qui ont été partiellement compensés par une diminution de la capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts à hauteur de 24,3 millions d'euros.

Le Groupe a enregistré un flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles de 29,0 millions d'euros en 2011 contre 216,3 millions d'euros en 2010. Cette réduction de 187,3 millions d'euros s'explique par une baisse de la capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts d'un montant de 86,7 millions d'euros, et une augmentation du besoin en fonds de roulement de 112,9 millions d'euros, compensée en partie par une allègement de la charge d'impôts décaissée de 12,3 millions d'euros.

10.4.1.1 Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts

La capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts s'est élevée à 97,4 millions d'euros en 2012 contre 121,6 millions d'euros en 2011. La diminution résulte principalement de la dégradation du résultat net, en partie compensée par une augmentation de 85,4 millions d'euros des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant.

La capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts s'est élevée à 121,6 millions d'euros en 2011 contre 208,3 millions d'euros en 2010. La diminution résulte principalement de la baisse du résultat net, compensée en partie par une augmentation des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant et une augmentation des autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie.

10.4.1.2 Variation du besoin en fonds de roulement

Exprimé en nombre de jours de coûts des ventes, le besoin en fonds de roulement (correspondant principalement à la valeur des stocks augmentée des créances clients et des autres créances opérationnelles et diminuée des dettes fournisseurs et des autres dettes opérationnelles) est passé de - 56,2 jours en 2010 à - 51,3 jours en 2011 puis à - 49,2 jours en 2012. En pourcentage du chiffre d'affaires, le besoin en fonds de roulement d'exploitation est passé de 10,7 % pour l'exercice 2010 à 9,8 % pour l'exercice 2011 puis à 9,4 % pour l'exercice 2012.

Le besoin en fonds de roulement de l'Enseigne présente un caractère saisonnier. En effet, le besoin en fonds de roulement augmente pour le premier trimestre, est stable entre le deuxième et le troisième trimestre et diminue pour le quatrième trimestre d'un exercice donné.

Exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires, les créances clients ont augmenté entre 2010 et 2011 du fait de l'arrêt de la cession des créances au Brésil, avant de se stabiliser entre 2011 et 2012. Les stocks exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires ont diminué en raison de l'attention portée à la réduction des stocks (voir la Section 6.3.6.2 « L'amélioration continue de la productivité et l'optimisation des organisations » du présent prospectus). Les stocks sont passés de 13,2 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2010, à 12,7 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2011, puis à 12,2 % au 31 décembre 2012. Les stocks ont ainsi baissé de 6,7 % entre 2011 et 2012, passant de 531 millions d'euros à 495 millions d'euros. Cette baisse est de 8,6 % à surface constante (hors impact des ouvertures de magasins en 2012), soit une valeur de stocks en baisse de 46 millions d'euros. La politique de réduction des stocks a logiquement entraîné une baisse du crédit fournisseur entre 2010 et 2011, qui est passé de 19,6 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2010, à 17,6 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2011, avant de se stabiliser sur 2012 (17,7 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2012).

10.4.2 Flux nets liés aux activités d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement du Groupe comprennent les acquisitions et les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles (investissements opérationnels (nets)), ainsi que les acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise ou cédée, les acquisitions et cessions d'autres actifs financiers et les intérêts et dividendes reçus (investissements financiers (nets)). Ils ressortent à un emploi net de 14,6, 17,2 et 77,6 millions d'euros en 2010, 2011 et 2012, respectivement.

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice clos le 31 décembre | | |
|---|-------------------------------------|---------------|---------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Investissements opérationnels (nets) | (63,4) | (65,0) | (94,9) |
| Investissements financiers (nets) | 48,8 | 47,8 | 17,5 |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement | (14,6) | (17,2) | (77,6) |

10.4.2.1 Investissements opérationnels (nets)

Le tableau ci-après présente la répartition des investissements opérationnels au titre des périodes indiquées.

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice clos le 31 décembre | | |
|--|-------------------------------------|---------------|---------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | (76,5) | (95,6) | (78,5) |
| Dont France | (49,6) | (74,7) | (67,5) |
| Dont Péninsule ibérique | (11,9) | (16,7) | (6,2) |
| Dont Brésil | (6,5) | (2,2) | (2,3) |
| Dont Autres pays | (8,5) | (2,0) | (2,5) |
| Variation des dettes sur immobilisations | 13,0 | 14,5 | (16,6) |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 0,1 | 16,1 | 0,2 |
| Investissement opérationnels (nets) | (63,4) | (65,0) | (94,9) |

Les investissements opérationnels (nets), c'est-à-dire les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles moins les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, ont représenté une utilisation de 94,9 millions d'euros en 2012. Les dépenses brutes d'investissement opérationnel (c'est-à-dire les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles) ont représenté une utilisation de 78,5 millions d'euros, consacrée principalement à l'ouverture, à l'extension et à la rénovation de points de ventes, à la maintenance, au développement des sites internet, ainsi qu'aux plateformes logistiques du Groupe, y compris la nouvelle plateforme logistique de Wissous. Les cessions d'immobilisations corporelles en 2012 se sont élevées à 0,2 million d'euros.

Les investissements opérationnels (nets) ont représenté une utilisation de 65,0 millions d'euros en 2011. Les dépenses brutes d'investissement opérationnel ont représenté une utilisation de 95,6 millions d'euros et ont principalement été consacrées à l'ouverture et à la rénovation de points de ventes, à la maintenance et au développement des sites internet, ainsi qu'aux plateformes logistiques du Groupe, y compris la plateforme de Wissous. Les cessions d'immobilisations corporelles en 2011 se sont élevées à 16,1 millions d'euros et ont concerné essentiellement l'opération de cession du site d'Herblay.

Les investissements opérationnels (nets) ont représenté une utilisation de 63,4 millions d'euros en 2010. Les dépenses brutes d'investissement opérationnel ont représenté une utilisation de 76,5 millions d'euros, et ont été principalement consacrées à l'ouverture et à la rénovation de points de ventes, à la maintenance et au développement des sites internet, ainsi qu'aux plateformes logistiques du Groupe. Les cessions d'immobilisations corporelles au 31 décembre 2010 se sont élevées à 0,1 million d'euros.

10.4.2.2 Investissements financiers (nets)

Le tableau ci-après présente la répartition des investissements financiers (nets) pour les périodes indiquées.

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice clos le 31 décembre | | |
|--|-------------------------------------|-------------|-------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise | – | – | 0,1 |
| Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée | 56,6 | 46,3 | – |
| Acquisitions d'autres actifs financiers | (9,5) | (1,6) | (2,4) |
| Cessions d'autres actifs financiers | 1,6 | 0,7 | 19,1 |
| Intérêts versés et assimilés et dividendes reçus | 0,1 | 2,4 | 0,7 |
| Investissement financiers (nets) | 48,8 | 47,8 | 17,5 |

Les investissements financiers (nets) du Groupe ont généré 48,8 millions d'euros en 2010, 47,8 millions d'euros en 2011 et 17,5 millions d'euros en 2012, surtout en raison de cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée (y compris les encaissements au titre des cessions Fnac Eveil & Jeux et Conforama) et de cessions d'autres actifs financiers. Ces ressources nettes ont été réinvesties en partie sur la période 2010 à 2012, notamment dans le paiement d'une partie du prix d'acquisition de Split Game, un site internet communautaire pour l'échange de jeux-vidéo, et dans l'acquisition de la société Kyro Concept.

10.4.3 Flux nets liés aux activités de financement

Le tableau ci-après décompose les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement pour les périodes indiquées.

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice clos le 31 décembre | | |
|---|-------------------------------------|----------------|--------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Augmentation / diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires | – | – | 539,6 |
| Dividendes versés aux actionnaires, société mère | – | (325,9) | (20,5) |
| Remboursement d'emprunts | – | – | (0,4) |
| Augmentation / diminution des autres dettes financières | (19,6) | 222,4 | (222,8) |
| Intérêts versés et assimilés | (5,1) | (11,1) | (5,9) |
| Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement | (24,7) | (114,6) | 290,0 |

Le flux nets de trésorerie liés aux activités de financement ont représenté une ressource nette de 290,0 millions d'euros en 2012, et des emplois de 114,6 millions d'euros en 2011 et de 24,7 millions d'euros en 2010. Les principales ressources de trésorerie pendant la période ont été :

- L'augmentation du capital de la Société, réalisée le 27 décembre 2012, pour un montant de 539,6 millions d'euros.
- L'augmentation des autres dettes financières pour un montant de 222,4 millions d'euros en 2011 correspondant à une augmentation des avances en compte courant auprès de Kering pour financer le versement d'un dividende à Kering en 2011.

Les principales utilisations de trésorerie pendant la période ont été :

- Le paiement de dividendes pour des montants respectifs de 325,9 et de 20,5, millions d'euros en 2011 et 2012.
- La réduction des autres dettes financières, correspondant à un emploi net de trésorerie de 222,8 et 19,6 millions d'euros en 2012 et 2010, respectivement.
- des intérêts versés et assimilés de 5,9 millions d'euros en 2012, 11,1 millions d'euros en 2011 et 5,1 millions d'euros en 2010.

10.4.4 Cash-flow libre opérationnel

Le tableau ci-après présente l'évolution du cash-flow libre opérationnel pour les périodes indiquées. Le cash-flow libre opérationnel est égal aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets.

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice clos le 31 décembre | | | Variation (%) 2010/2011 | Variation (%) 2011/2012 |
|---|-------------------------------------|---------------|---------------|--|--|
| | 2010 | 2011 | 2012 | | |
| Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts..... | 208,3 | 121,6 | 97,4 | (41,6) % | (19,2) % |
| Variation du besoin en fonds de roulement..... | 71,3 | (41,6) | (25,1) | (158,3) % | 39,7 % |
| Impôts sur le résultat payés..... | (63,3) | (51,0) | (34,5) | 19,4 % | 32,4 % |
| Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles..... | 216,3 | 29,0 | 37,8 | (86,6) % | 30,3 % |
| Investissements opérationnels nets | (63,4) | (65,0) | (94,9) | 2,5 % | 46,0 % |
| Cash-flow libre opérationnel..... | 152,9 | (36,0) | (57,1) | (123,5) % | (58,6) % |

Le Groupe a généré un cash-flow libre opérationnel positif de 152,9 millions d'euros en 2010, et un cash-flow libre opérationnel négatif de 36,0 millions d'euros en 2011 et de 57,1 millions d'euros en 2012. Ces évolutions s'expliquent notamment par la diminution des flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles, par la variation du besoin en fonds de roulement entre 2010 et 2011 (notamment en raison de l'augmentation des créances clients) et par l'augmentation des investissements opérationnels nets entre 2011 et 2012. Les charges opérationnelles non courantes ont eu un impact en trésorerie de 27,3 millions d'euros en 2010, de 25,8 millions d'euros en 2011 et de 30,4 millions d'euros en 2012.

10.4.5 Variation de l'endettement financier net

La variation de l'endettement financier net au cours des exercices 2010, 2011 et 2012 se répartit comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Exercice clos le 31 décembre | | |
|---|-------------------------------------|----------------|----------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Endettement financier net au 1er janvier | (24,3) | (189,4) | 152,4 |
| Cash-flow libre opérationnel ⁽¹⁾ | (152,9) | 36,0 | 57,1 |
| Intérêts versés nets des intérêts et dividendes reçus | 5,0 | 8,7 | 5,2 |
| Acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise ou cédée | (36,6) | 0,7 | (0,1) |
| Acquisitions et cessions d'autres actifs financiers (nets) | (12,1) | (46,1) | (16,6) |
| Dividendes versés | – | 325,9 | 20,5 |
| Autres ⁽²⁾ | 31,5 | 16,6 | (510,7) |
| Endettement financier net en fin de période | (189,4) | 152,4 | (292,0) |

(1) Pour le calcul du cash-flow libre opérationnel, voir la section 10.4.4 « Cash-flow libre opérationnel » ci-dessus.

(2) Correspond à la somme des augmentations / diminutions de capital, des variations de change sur l'endettement financier net et d'autres mouvements sur la variation de l'endettement financier net.

La réduction de l'endettement financier net au 31 décembre 2012 par rapport au 31 décembre 2011 s'explique principalement par la capitalisation du compte-courant Kering, dans le cadre d'une augmentation de capital d'un montant total de 539,6 millions d'euros. L'augmentation de l'endettement financier entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011 est essentiellement due au versement d'un dividende de 325,9 millions d'euros en 2011 qui a été financé principalement au travers du compte courant Kering.

Il est précisé que, recalculée en considérant que les augmentations de capital réalisées le 27 décembre 2012 pour 248,3 millions d'euros (pour la fraction libérée en numéraire) et le 17 avril 2013 pour environ 70 millions d'euros (sans prime d'émission) et l'émission de TSSDI pour un montant nominal total de 60 millions d'euros, qui doit intervenir le 18 juin 2013, avaient eu lieu le 1^{er} janvier 2012, la trésorerie nette moyenne du Groupe sur l'exercice 2012 se serait élevée à 202,4 millions d'euros.

11. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

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

Le Groupe détient un portefeuille d'environ 610 marques enregistrées à travers le monde correspondant notamment au nom « Fnac » et à ses dérivés utilisés dans le cadre d'offres commerciales.

Le Groupe dispose également d'un portefeuille d'environ 740 noms de domaine.

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

12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS

Les principales tendances ayant affecté ou susceptibles d'affecter les activités du Groupe depuis la clôture du dernier exercice sont décrites au Chapitre 6 « Aperçu des activités du Groupe » (notamment la Section 6.4.1 « Les marchés de l'Enseigne en France » et la Section 6.4.2 « Les marchés de l'Enseigne dans la péninsule ibérique ») et au Chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » (notamment la Section 9.1 « Présentation générale » et la Section 9.2 « Comparaison des résultats annuels du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2012 »).

12.1 CHIFFRE D'AFFAIRES DU 1^{ER} TRIMESTRE 2013

Le tableau ci-dessous présente la répartition du chiffre d'affaires du Groupe pour les premiers trimestres 2013 et 2012.

| Chiffre d'affaires consolidé (non-audité) En millions d'euros | 1 ^{er} trimestre 2012 | 1 ^{er} trimestre 2013 | Variation à taux courant | Variation à taux constant |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| France | 616,9 | 593,7 | (3,8) % | (3,8) % |
| Péninsule ibérique..... | 167,8 | 151,9 | (9,5) % | (9,5) % |
| Brésil..... | 58,7 | 46,6 | (20,6) % | (9,8) % |
| Autres pays | 72,4 | 68,0 | (6,1) % | (5,5) % |
| Groupe..... | 915,8 | 860,1 | (6,1) % | (5,3) % |

Au 1^{er} trimestre 2013, l'environnement de consommation est resté difficile sur les principaux marchés du Groupe, dans un contexte de faible croissance économique en Europe de l'Ouest et de récession économique en Europe du Sud. Le chiffre d'affaires du Groupe s'est ainsi établi à 860,1 millions d'euros au 1^{er} trimestre 2013, en baisse de 6,1 % par rapport au 1^{er} trimestre 2012.

L'impact des taux de change a été négatif de 0,8 point en raison essentiellement de la baisse du réal brésilien par rapport à l'euro. A taux de change constants, la baisse du chiffre d'affaires s'établit à 5,3 %. Sur l'ensemble du Groupe, les nouveaux magasins ont apporté 1,4 % de croissance du chiffre d'affaires au 1^{er} trimestre 2013. A taux de change et à nombre de magasins constants, le chiffre d'affaires du Groupe baisse de 6,7 % sur le 1^{er} trimestre 2013 par rapport au 1^{er} trimestre 2012.

L'évolution des ventes sur la période a également été affectée par un effet calendrier négatif de 1,8 % expliqué notamment par la perte d'un jour ouvrable sur le 1^{er} trimestre 2013.

Au 1^{er} trimestre, toutes les zones géographiques enregistrent une baisse de leur chiffre d'affaires (à taux de change constants) :

- *France* – En France, le chiffre d'affaires a reculé sur la période de seulement 3,8 % dans des marchés en fort repli. Hors effet calendrier la baisse est de 1,7 % en ligne avec l'évolution constatée en 2012. Les ventes de produits techniques sont en retrait de 2,2 % sous l'effet de la baisse sensible de la sous-catégorie « électronique grand public » et notamment de la TV-Vidéo, bien que les ventes de la sous-catégorie « micro-informatique » progressent. Ces chiffres attestent globalement d'une bonne résistance du Groupe dans un contexte de consommation très détérioré, le marché français des produits gris et bruns présentant une

baisse de 9,9 % sur la période.¹²⁴ Le chiffre d'affaires des produits éditoriaux baissent de 4,3 % en raison du recul de la sous-catégorie « disques et gaming ». Les ventes de la sous-catégorie « Livres, jeux et jouets et papeterie » progressent, tirées par le déploiement récent et prometteur des univers « Fnac kids ». Les ventes de services reculent du fait de la baisse du chiffre d'affaires des ventes de garanties, elle-même liée à celle des produits techniques. A nombre de magasins constant, le recul du chiffre d'affaires en France est de 5,3 %. En ce qui concerne les canaux de vente, la baisse du chiffre d'affaires en France provient essentiellement d'une baisse du chiffre d'affaires généré par les magasins, le chiffre d'affaires internet étant en légère augmentation par rapport au 1^{er} trimestre 2012. Au 1^{er} trimestre 2013, le Groupe a ouvert un magasin en franchise (à l'aéroport de Marseille), ce qui porte à 17 le nombre de magasins exploités en franchise.

- *Péninsule ibérique* – Les ventes ont baissé dans la zone de 9,5 % au 1^{er} trimestre sous l'effet du fort retrait du chiffre d'affaires en Espagne (soit une baisse de 10,7 % à nombre de magasins constant). Le Portugal affiche un chiffre d'affaires en légère progression tiré par la très forte progression des ventes du canal internet et la bonne performance de la sous-catégorie « micro-informatique ».
- *Brésil* – Le chiffre d'affaires baisse de 20,6 % sur la période. La baisse du réal brésilien par rapport à l'euro a eu un impact négatif de 10,8 points. A taux de change constant, les ventes reculent de 9,8 % (soit une baisse de 13,6 % à taux de change et nombre de magasins constants). Après un début de trimestre difficile dans la lignée de la fin d'année, l'activité a amorcé une reprise au mois de mars (baisse de 3,1 % du chiffre d'affaires au mois de mars 2013).
- *Autres pays* – Les ventes sont en retrait de 6,1 % (5,5 % à taux de change constant) ; la bonne résistance de l'activité en Belgique n'a en effet pas compensé la baisse des ventes constatée en Suisse.

12.2 EVOLUTION DE LA STRUCTURE FINANCIERE DU GROUPE DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2013

Au 31 mars 2013, le montant des avances consenties au titre de la convention de gestion centralisée de trésorerie par PPR Finance à FNAC S.A. et non encore remboursées s'élevait à environ 248 millions d'euros. (Voir la Section 19.1 « Opérations avec le Groupe Kering » du présent prospectus.) Par ailleurs, la Société a mis à disposition de PPR Finance le montant qui a été libéré par Kering lors de l'augmentation de capital de la Société réalisée le 27 décembre 2012. (Voir la Section 10.2.1 « Ressources financières – Aperçu » du présent prospectus.) Il en ressortait une position nette positive du Groupe envers le Groupe Kering égale à une créance d'environ 0,1 million d'euros au 31 mars 2013.

Pour les besoins de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, la Société a sécurisé de nouvelles sources de financement autonomes, à savoir le Contrat de Crédit pour un montant maximum en principal de 250 millions d'euros et les TSSDI pour un montant nominal total de 60 millions d'euros. Les termes et conditions de ces nouvelles sources de financement sont décrits à la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.

En outre, le 17 avril 2013, l'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société a approuvé une augmentation de capital d'un montant total de 70 023 682,82 euros (sans prime d'émission) réalisée le même jour et une réorganisation du capital social de la Société partiellement réalisée à la

¹²⁴ Source : Banque de France

date du vis sur le présent prospectus. Ces opérations sont décrites plus en détail à la Section 21.1.7 « Historique du capital social au cours des trois derniers exercices » du présent prospectus.

12.3 PERSPECTIVES DES MARCHES DU GROUPE

La Section 6.4.1 « Les marchés de l'Enseigne en France » et la Section 6.4.2 « Les marchés de l'Enseigne dans la péninsule ibérique » du présent prospectus présentent des perspectives concernant les marchés de l'Enseigne. Ces perspectives sont résumées dans le tableau ci-dessous :

| | France | Péninsule ibérique |
|---|-------------------|--------------------|
| TCAM 2012-2015 | | |
| Marché des produits techniques ⁽¹⁾ | (2,6) % – 0,4 % | (5,0) % – (2,0) % |
| Marché des produits éditoriaux ⁽²⁾ | (7,0) % – (4,0) % | (7,3) % – (4,3) % |
| Marché du petit électroménager | 3,0 % – 4,2 % | – |
| Marché des jeux et jouets | 2,8 % – 4,3 % | – |

(1) Incluant la micro-informatique, la photo, la TV-Vidéo et le son et, pour la péninsule ibérique seulement, la téléphonie

(2) Hors produits digitaux

Il est précisé que ces perspectives, considérées comme raisonnables à la date du visa sur le présent prospectus, sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire, ainsi qu'aux évolutions techniques. Les investisseurs sont invités à lire en détail la Section 6.4 « Présentation des marchés » du présent prospectus, notamment pour une analyse détaillée des facteurs structurels affectant les marchés du Groupe et la Section 6.4.5 « Source de certaines informations incluses dans les Sections 6.4.1 et 6.4.2 » du présent prospectus pour la source des perspectives résumées ci-dessus.

12.4 OBJECTIFS DU GROUPE

A l'horizon 2016, le Groupe a pour objectif la stabilisation de son chiffre d'affaires avant d'envisager une nouvelle croissance de ses ventes. Cet objectif de stabilisation du chiffre d'affaires est notamment supporté par :

- La poursuite de sa dynamique de gain de parts de marché (voir la Section 6.4.1 « Les marchés de l'Enseigne en France » du présent prospectus) ; et
- La montée en puissance des nouvelles familles de produits récemment introduites (notamment les jeux et jouets et les produits *maison et design*) et l'introduction de nouvelles familles de produits avec pour objectif qu'ensemble elles représentent une contribution au chiffre d'affaires consolidé de l'ordre de 5 %.

A l'horizon 2016, le Groupe a pour objectif une stabilisation de son taux de marge brute favorisée notamment par la contribution favorable de ces nouvelles familles de produits sur le *mix marge* et, plus généralement, la poursuite des actions d'amélioration des conditions d'achat.

Le Groupe entend poursuivre sa politique de recherche d'économies et d'efficacité des organisations, qui est un élément clé du plan stratégique « Fnac 2015 » et qui est décrite à la Section 6.3.6 « Optimiser l'efficacité et la rentabilité opérationnelles » du présent prospectus. En 2012, cette politique a d'ores et déjà généré des économies estimées à environ 60 millions d'euros, soit environ 80 millions d'euros d'économies en année pleine. Le Groupe entend poursuivre cette politique avec la même ampleur sur la période 2013-2014.

Au cours des prochaines années, le Groupe envisage par ailleurs la poursuite de sa politique d'investissements maîtrisés de l'ordre de 60 à 70 millions d'euros par an et de sa politique d'optimisation de ses stocks, avec pour cible une réduction des stocks d'environ 3 % par an en moyenne.

A plus long terme, après la finalisation de la transformation du modèle de la Fnac et dans des conditions de marché, notamment macro-économiques, stabilisées, l'objectif du Groupe est d'atteindre un taux de rentabilité opérationnelle courante de plus de 3 %.

Les objectifs présentés ci-dessus ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfice du Groupe mais résultent de ses orientations stratégiques et de son plan d'actions. Ces objectifs sont fondés sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Ces données, hypothèses et estimations sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. En outre, la matérialisation d'un ou plusieurs risques décrits au Chapitre 4 « Facteurs de risques » du présent prospectus pourrait avoir un impact sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessus. Le Groupe ne prend aucun engagement et ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs figurant dans la présente Section. Pour une discussion détaillée des facteurs affectant les résultats du Groupe (notamment les conditions macro-économiques, l'environnement concurrentiel, l'évolution du parc de magasins, les modes de distribution, le *mix* des produits vendus, les évolutions de périmètre et d'activité, etc.), voir la Section 9.1.2 « Facteurs ayant une incidence significative sur l'activité du Groupe » du présent prospectus.

13. PREVISIONS OU ESTIMATIONS DE BENEFICE

Néant.

14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE

14.1 COMPOSITION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE

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 figurent au Chapitre 16 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction » et à la Section 21.2.2 « Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction général » du présent prospectus.

14.1.1 Conseil d'administration

Le tableau ci-dessous présente la composition du conseil d'administration telle qu'elle entrera en vigueur à la date de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris et les principaux mandats et fonctions exercés par les administrateurs en dehors de la Société au cours des cinq dernières années.

| Nom ; adresse professionnelle | Âge | Date d'expiration du mandat | Fonction principale exercée dans la Société | Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années |
|---|--------|---|---|--|
| Alexandre BOMPARD <i>Le Flavia 9, rue des Bateaux- Lavoirs, ZAC Port d'Ivry, Ivry-sur-Seine Cedex (94768)</i> | 40 ans | Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 | Président-Directeur général | <u>Mandats et fonctions exercés à la date du visa sur le présent prospectus :</u> - Président-Directeur Général, Fnac - Censeur du Conseil d'Administration, Kering* - Administrateur, Les Editions Indépendantes* <u>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</u> - Président, Europe 1 Télécompagnie - Président, Europe 1 Sport - Gérant, Europe News - Gérant, Europe Interactive - Représentant permanent, Lagardère Active - Administrateur, Lagardère Active Broadcast |

| Nom ; adresse professionnelle | Âge | Date d'expiration du mandat | Fonction principale exercée dans la Société | Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années |
|--|------------|---|--|---|
| Patricia BARBIZET <i>12, rue François 1^{er} Paris (75008)</i> | 58 ans | Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 | Administrateur | <p><u>Mandats et fonctions exercés à la date du visa sur le présent prospectus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur Général non mandataire social et membre du conseil de surveillance, Financière Pinault - Directeur Général et administrateur, Artémis - Vice-Président du conseil d'administration et administrateur, Kering* - Représentant permanent d'Artémis au conseil d'administration, AGEFI - Représentant permanent d'Artémis au conseil d'administration, Sebdo Le Point - Membre du Conseil de surveillance, Yves Saint Laurent - Administrateur, Total* - Administrateur, Air France-KLM* - Administrateur, Fonds Stratégique d'Investissement - Administrateur, Société Nouvelle du Théâtre Marigny - Membre du conseil de gérance, Société Civile du Vignoble du Château Latour - <i>Chairman, Christie's International Plc</i> - <i>Board member, Gucci Group N.V.</i> - <i>Administratore, Palazzo Grassi</i> <p><u>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrateur, TF1* - Administrateur, Bouygues* - <i>Non-executive Director, Tawa Plc</i> - Directeur Général délégué, Société Nouvelle du Théâtre Marigny - Administrateur, Piasa - Président du conseil d'administration et Directeur Général, Piasa - Administrateur, Fnac SA |
| Stéphane BOUJNAH <i>40, rue de Courcelles Paris (75008)</i> | 49 ans | Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 | Administrateur | <p><u>Mandats et fonctions exercés à la date du visa sur le présent prospectus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur Général, Santander Global Banking & Markets - Membre du conseil d'administration, Paris Europlace - Administrateur, Cinétévé - Président du conseil d'administration, En Temps Réel, Association pour la Recherche et le Débat <p><u>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Managing Director, Deutsche Bank</i> |
| Carole FERRAND <i>12, rue François 1^{er} Paris (75008)</i> | 43 ans | Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 | Administrateur | <p><u>Mandats et fonctions exercés à la date du visa sur le présent prospectus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Présidente d'Honneur et Administrateur, Terra Nova <p><u>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration, EuropaCorp* - Administrateur, Hoche Artois Image |

| Nom ; adresse professionnelle | Âge | Date d'expiration du mandat | Fonction principale exercée dans la Société | Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années |
|--|------------|---|--|--|
| Antoine GOSSET-GRAINVILLE <i>44, avenue des Champs-Elysées Paris (75008)</i> | 47 ans | Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 | Administrateur | <u>Mandats et fonctions exercés à la date du visa sur le présent prospectus :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Membre du Conseil de surveillance, Schneider Electric* - Administrateur, La Compagnie des Alpes* <u>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur Général adjoint, Groupe Caisse des Dépôts - Administrateur, CNP Assurances* - Administrateur, Icade* - Administrateur, Fonds Stratégique d'Investissement - Administrateur, Transdev |
| Alban GREGET <i>12, rue François 1^{er} Paris (75008)</i> | 36 ans | Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 | Administrateur | <u>Mandats et fonctions exercés à la date du visa sur le présent prospectus :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Administrateur, Artémis - Administrateur et Président du conseil d'administration, AGEFI - Administrateur et Directeur Général, Finintel - Administrateur, Capi - Administrateur, Immobilier Neuf - Administrateur et Directeur Général Délégué, La Centrale de Financement - Représentant permanent d'Artémis administrateur, Michel & Augustin - Président, Marigny - Représentant permanent de Rocka administrateur, Optimhome <u>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Administrateur, La Centrale du Crédit - Représentant permanent d'Artémis administrateur, Mimesis Republic |
| Nonce PAOLINI <i>1, quai du point du jour Boulogne (92656)</i> | 64 ans | Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 | Administrateur | <u>Mandats et fonctions exercés à la date du visa sur le présent prospectus :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Président-Directeur Général, TF1* - Président et administrateur, Monte Carlo Participation - Président et administrateur, Fondation d'entreprise TF1 - Président, HOP (Holding Omega Participations) - Président de l'Association des chaînes privées - Administrateur, Bouygues* - Administrateur, Bouygues Telecom - Représentant de TF1 administrateur, Groupe AB - Représentant de TF1 administrateur, Extension TV - Représentant de TF1 administrateur, TF6 Gestion - Représentant de TF1 administrateur, GIE TF1 Acquisitions de droits - Vice-Président et administrateur, TMC (Télé Monte Carlo) <u>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</u> <p>Néant</p> |

| Nom ; adresse professionnelle | Âge | Date d'expiration du mandat | Fonction principale exercée dans la Société | Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années |
|---|------------|---|--|--|
| Arthur SADOUN <i>133, avenue des Champ- Elysées Paris (75008)</i> | 41 ans | Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 | Administrateur | <u>Mandats et fonctions exercés à la date du visa sur le présent prospectus :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Président-Directeur Général, Publicis Conseil - Président-Directeur Général, Publicis Activ France - Président, Marcel - Président, Publicis Dialog - Président, Publicis Webperformance - Administrateur F2SCom - Administrateur, Care France <u>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</u> Néant |
| Brigitte TAITTINGER-JOUYET <i>74, rue Raynouard Paris (75016)</i> | 53 ans | Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 | Administrateur | <u>Mandats et fonctions exercés à la date du visa sur le présent prospectus :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Administrateur, HSBC France* - Administrateur, L'orchestre de chambre de Paris - Administrateur, Association des Amis et Mécènes de l'Opéra-Comique (AMOC) - Administrateur, Centre Georges Pompidou <u>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Présidente, Société des Parfums Annick Goutal |
| Jacques VEYRAT <i>29, rue de Berri Paris (75008)</i> | 50 ans | Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 | Administrateur | <u>Mandats et fonctions exercés à la date du visa sur le présent prospectus :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Président, Impala Holding - Administrateur, Direct Energie - Administrateur, Neoen - Administrateur, HSBC France* - Administrateur, ID Logistics Group - Administrateur, Imerys - Administrateur, Louis Dreyfus Armateurs - Membre du conseil de surveillance, Eurazeo* <u>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Président, Louis Dreyfus Holding BV - Président-Directeur Général, Louis Dreyfus - Président-Directeur Général, Neuf Cegetel |

* Sociétés françaises cotées.

Tous les administrateurs de la Société, tels qu'ils sont listés ci-dessus, ont été nommés par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 17 avril 2013. A l'exception de M. Alexandre Bompard, ces administrateurs ont été nommés sous condition suspensive non rétroactive de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris. En outre, à l'exception de M. Alexandre Bompard, tous les administrateurs en fonction à la date du visa sur le présent prospectus (dont les noms ne figurent pas dans le présent prospectus) démissionneront avec effet au jour de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

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

- un premier groupe, composé de trois administrateurs, qui démissionneront de leur mandat préalablement à l'assemblée annuelle de la Société convoquée pour statuer sur les comptes annuels de l'exercice 2013 ;

- un deuxième groupe, composé également de trois administrateurs, qui démissionneront de leur mandat préalablement à l'assemblée annuelle de la Société convoquée pour statuer sur les comptes annuels de l'exercice 2014 ; et
- un troisième groupe composé des trois administrateurs restants qui continueront leur mandat jusqu'à son terme.

Ce tirage au sort interviendra postérieurement à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

En application des statuts, le conseil d'administration de la Société procèdera à la désignation d'un Vice-Président à l'issue de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration :

Alexandre Bompard – Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de droit public, d'un DEA de sciences économiques et ancien élève de l'Ecole Nationale de l'Administration (promotion Cyrano de Bergerac). Affecté à l'Inspection générale des finances (1999-2002), il devient conseiller technique de François Fillon, alors Ministre des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité (avril-décembre 2003). Entre 2004 et 2008, Alexandre Bompard exerce plusieurs responsabilités au sein du groupe Canal + : il est Directeur de Cabinet du Président Bertrand Méheut (2004-2005), puis Directeur des Sports et des Affaires Publiques du Groupe (juin 2005-juin 2008). En juin 2008, il est nommé Président-Directeur Général d'Europe 1 et d'Europe 1 Sport. Depuis janvier 2011, il est Président-Directeur Général de la Fnac et membre du Comité Exécutif de Kering.

Patricia Barbizet – Diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris. Elle a débuté sa carrière au sein du groupe Renault comme trésorier de Renault Véhicules Industriels, puis Directeur financier de Renault Crédit International. Elle rejoint le groupe Pinault en 1989 en tant que Directeur Financier. En 1992, elle devient Directeur Général d'Artémis, puis, en 2004, Directeur Général de Financière Pinault. Elle est Directeur Général du groupe Artémis, Vice-Président du conseil d'administration de Kering et *Chairman* de Christie's International.

Stéphane Boujnah – Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, titulaire d'un DEA de droit international économique, d'un LLM de droit des affaires internationales de l'Université du Kent à Canterbury et d'un MBA de l'INSEAD. De 1991 à 1997, il est avocat au sein du cabinet Freshfields, spécialisé en fusions-acquisitions et en projets d'investissements internationaux. Il devient conseiller au cabinet du Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Dominique Strauss-Kahn, où il est chargé de l'innovation, des nouvelles technologies, du capital-risque, des investissements étrangers et de certaines réformes structurelles (1997-1999). De 2000 à fin 2002, il est Directeur fusions et acquisitions au sein de Crédit Suisse First Boston Technology Group à Palo Alto puis à Londres. Il crée ensuite KM5 Capital, une entreprise spécialisée dans les fusions et acquisitions dans le secteur technologique et dans le conseil aux fonds de capital-risque et aux opérateurs de *private equity* (2003-2004), et devient Managing Director en charge du développement des activités de banque d'affaires de Deutsche Bank à Paris (2005-2010). Depuis mai 2010, il est Directeur Général de Santander Global Banking and Markets pour la France et le Benelux.

Carole Ferrand – Diplômée de l'école des Hautes Etudes Commerciales (promotion 1992). Elle débute sa carrière chez PriceWaterhouseCoopers où elle exerce des fonctions d'audit puis de conseil financier au sein du département Transaction Services, pour rejoindre en 2000 Sony France, filiale française de la branche électronique grand public et professionnelle du groupe Sony Corporation, comme Directeur financier puis Secrétaire Général à partir de 2002. En 2011, elle occupe les

fonctions de Directeur financier du groupe Europacorp. Depuis janvier 2013, elle est Directeur des Financements au sein du groupe Artémis.

Antoine Gosset-Grainville – Diplômé de l’Institut d’Etudes Politiques de Paris, titulaire d’un DESS « Banque et finance » de l’Université Paris-IX Dauphine et ancien élève de l’Ecole Nationale de l’Administration (promotion Léon Gambetta). Affecté à l’Inspection générale des finances en 1993, il devient Secrétaire Général adjoint du Comité Economique et Financier de l’Union Européenne en 1997. De 1999 à 2002, il est Conseiller pour les affaires économiques et industrielles au Cabinet de Pascal Lamy à la Commission Européenne. Avocat aux barreaux de Paris et de Bruxelles, il devient en 2002 associé du cabinet Gide Loyrette Nouel. En 2007, il est nommé Directeur adjoint du cabinet du Premier Ministre, François Fillon, en charge des questions économiques et financières. En mars 2010, il devient Directeur Général adjoint de la Caisse des Dépôts en charge des finances, de la stratégie, des investissements et du pilotage, des activités européennes et internationales, puis Directeur Général du groupe Caisse des Dépôts par interim de février à juillet 2012. En avril 2013, il fonde le cabinet d’avocats BDGS Associés.

Alban Gréget – Diplômé de l’Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales. Il est analyste en Corporate Finance à la Société Générale à Paris puis à Londres (1997-2000). De 2001 à 2008, il est Analyst, Associate puis Vice-President en fusions et acquisitions chez Merrill Lynch à Paris. Depuis mars 2008, il est Directeur des Investissements du groupe Artémis, pour lequel il est en charge des nouveaux investissements, des opérations de fusions et acquisitions et de l’accompagnement stratégique et financier de certaines participations, et est administrateur de plusieurs sociétés du Groupe Kering.

Nonce Paolini – Titulaire d’une maîtrise de lettres et diplômé de l’Institut d’Études Politiques de Paris (promotion 1972). Il débute sa carrière chez EDF-GDF où il exerce des responsabilités opérationnelles et d’état-major. En 1998, il rejoint le groupe Bouygues, où il est successivement chargé de la Direction du Développement des Ressources Humaines, puis, à partir de 1990, de la Direction centrale de la Communication. En 1993, il rejoint TF1 comme Directeur des Ressources Humaines et est nommé, en 1999, Directeur Général adjoint. En 2002, il est nommé Directeur général adjoint de Bouygues Telecom puis Directeur Général Délégué et administrateur en avril 2004. En 2007, il est nommé Directeur Général du groupe TF1 et Président Directeur Général en 2008.

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

Brigitte Taittinger-Jouyet – Diplômée de l’Institut d’Etudes Politiques de Paris et titulaire d’une maîtrise d’histoire de l’Université des Sciences Humaines. Chef de Publicité chez Publicis (1984-1988), elle devient en 1988 Chef de mission à la Direction Marketing du Groupe du Louvre en charge des produits industriels et de l’hôtellerie économique. De 1991 à 2012, elle est Présidente de la Société des Parfums Annick Goutal.

Jacques Veyrat – Ancien élève de l’Ecole Polytechnique (promotion 1983) et du Collège des Ingénieurs (promotion 1989), Ingénieur du corps des Ponts et Chaussées (promotion 1988). Affecté à la Direction du Trésor, où il est Rapporteur au CIRI (1989-1991) puis Secrétaire général adjoint du Club de Paris (1991-1993), il devient Conseiller Technique au Cabinet du Ministre de l’Equipement des Transports, du Tourisme et de la Mer (1993-1995). En 1995, il rejoint le groupe Louis Dreyfus, comme Directeur Général de Louis Dreyfus Armateurs (1995-1998), puis Président-Directeur Général de Louis Dreyfus Communications, devenu Neuf Cegetel (1998-2008) et Président-Directeur Général du Groupe Louis Dreyfus (2008-2011). Depuis 2011, il est Président de Impala.

Le conseil d'administration de la Société sera amené à se prononcer sur l'indépendance de ses membres selon les critères qui figurent à la Section 21.2.2.1.2 « Composition du conseil d'administration » du présent prospectus.

14.1.2 Direction générale

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

14.1.3 Comité de direction

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

- Alexandre Bompard, Président-Directeur Général
- Enrique Martinez, Directeur Général Europe du Nord
- Matthieu Malige, Directeur Financier Groupe
- Frédérique Giavarini, Directrice de la Stratégie
- Dominique Brard, Directrice des Ressources Humaines
- Claudia Almeida e Silva, Directrice Générale Europe du Sud
- Sébastien Liorzou, Directeur des Opérations, Organisation et Systèmes
- Laurent Glepin, Directeur de la Communication
- Katia Hersard, Directrice de la Marque et du Marketing
- Benoit Fremaux, Directeur des Systèmes d'Information
- Charles Bianchi, Directeur Commercial France
- Ivan Michel, Directeur de l'Exploitation France

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

14.1.4 Déclaration relative aux membres du conseil d'administration

A la connaissance de la Société, il n'existe, à la date du visa sur le présent prospectus, aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration de la Société.

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

aucune des personnes susvisées n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

14.2 CONFLITS D'INTERETS

A la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date du visa sur le présent prospectus, de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du conseil d'administration de la Société et leurs intérêts privés.

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

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

15. REMUNERATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS

15.1 REMUNERATION ET AVANTAGES VERSES AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

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

Au titre de leur mandat au sein de la Société, aucun mandataire social de la Société n'a perçu de jeton de présence ou d'autre rémunération au cours des exercices 2011 et 2012.

L'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 17 avril 2013 a décidé de fixer, sous la condition suspensive non rétroactive de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, le montant maximum fixe global des jetons de présence à répartir entre les membres du conseil d'administration à 300.000 euros par an.

Pour des raisons de bonne gouvernance, les éléments de rémunération de M. Alexandre Bompard en sa qualité de Président-Directeur général de la Société sera fixée par le conseil d'administration qui se réunira postérieurement à la date de première cotation des actions de la Société, après la prise de fonction des administrateurs indépendants, la consultation du comité des nominations et des rémunérations et sur proposition de celui-ci. (Voir la Section 14.1.1 « Conseil d'administration », la Section 16.3.2 « Comité des nominations et des rémunérations » et la Section 21.2.2.1.2 « Composition du conseil d'administration » du présent prospectus.) Ces éléments de rémunération feront l'objet d'une communication au marché une fois décidés.

La rémunération de M. Alexandre Bompard en sa qualité de Président-Directeur général de la Société devrait être composée d'une partie fixe et d'une partie variable fondée sur la réalisation d'objectifs spécifiques de performance de la Société qui seront arrêtés par le conseil d'administration. Il est précisé que M. Alexandre Bompard ne dispose d'aucun contrat de travail avec la Société ou une de ses filiales.

Actions de performance Kering attribuées à M. Alexandre Bompard

| N° et date du plan | Nombre d'actions attribuées pendant l'exercice | Valorisation des actions | Date d'acquisition | Date de disponibilité | Condition de performance |
|----------------------------|--|--------------------------|--------------------|-----------------------|---|
| 2011-I 19 mai 2011 | 2 917 | 243 657 € | 19 mai 2013 | 19 mai 2015 | Condition d'une performance au moins équivalente du cours de l'action Kering par rapport à un indice représentatif de valeurs européennes cotées des secteurs du luxe et de la distribution, entre l'attribution et l'acquisition définitive de ces actions (2 ans), le nombre d'actions définitivement acquises étant réduit à due proportion de l'éventuelle sous-performance de l'action Kering. |
| 2012-I 25 avril 2012 | 4 408 | 391 121 € | 27 avril 2014 | 27 avril 2016 | Condition d'une performance au moins équivalente du cours de l'action Kering par rapport à un indice représentatif de valeurs européennes cotées des secteurs du luxe et de la distribution, entre l'attribution et l'acquisition définitive de ces actions (2 ans), le nombre d'actions définitivement acquises étant réduit à due proportion de l'éventuelle sous-performance de l'action Kering. |

Aucune action de performance attribuée à M. Alexandre Bompard n'est disponible à la date de visa du présent prospectus.

Aucun plan d'option de souscription d'actions, d'option d'achat d'actions ou d'attribution d'actions gratuites de la Société n'est en vigueur à ce jour au niveau de la Société ou de l'une de ses filiales.

15.2 MONTANT DES SOMMES PROVISIONNEES OU CONSTATEES PAR LA SOCIETE OU SES FILIALES AUX FINS DE VERSEMENT DE PENSIONS, DE RETRAITES OU D'AUTRES AVANTAGES

La Société n'a provisionné aucune somme au titre de versements de pension, de retraite ou autres avantages similaires au profit de ses mandataires sociaux.

16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16.1 MANDATS DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Les dates d'expiration des mandats des membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société figurent à la Section 14.1 « Composition des organes de direction et de contrôle ».

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

- un premier groupe, composé de trois administrateurs, qui démissionneront de leur mandat préalablement à l'assemblée annuelle de la Société convoquée pour statuer sur les comptes annuels de l'exercice 2013 ;
- un deuxième groupe, composé également de trois administrateurs, qui démissionneront de leur mandat préalablement à l'assemblée annuelle de la Société convoquée pour statuer sur les comptes annuels de l'exercice 2014 ; et
- un troisième groupe composé des trois administrateurs restants qui continueront leur mandat jusqu'à son terme.

Ce tirage au sort interviendra postérieurement à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

16.2 INFORMATIONS SUR LES CONTRATS DE SERVICE LIANT DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION A LA SOCIETE OU A L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES

A la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date de visa sur le présent prospectus, de contrat de service liant les membres du conseil d'administration à la Société ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

16.3 COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Aux termes de l'article 15(4) des statuts de la Société, le conseil d'administration de la Société peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet à leur examen.

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

16.3.1 Comité d'audit

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

16.3.1.1 Composition

Les membres du comité d'audit sont nommés pour une durée indéterminée (étant précisé que leur mandat viendra à expiration, en tout état de cause, lors de l'expiration de leur mandat de membre du

conseil d'administration) et sont choisis en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière financière et comptable.

La composition de ce comité sera déterminée par le conseil d'administration de la Société à l'issue de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

16.3.1.2 Attributions

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

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

- *Suivi du processus d'élaboration de l'information financière* – Le comité d'audit a pour mission d'examiner, préalablement à leur présentation au conseil d'administration, les comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels, et notamment les provisions et leurs ajustements et toute situation pouvant générer un risque significatif pour le Groupe, ainsi que toute information financière ou tout rapport trimestriel, semestriel ou annuel sur la marche des affaires sociales, ou établi à l'occasion d'une opération spécifique (apport, fusion, opération de marché, etc.).
- *Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable* – Le comité d'audit a pour mission de s'assurer de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société relatifs à ses activités et à l'information financière et comptable. Le comité examine également régulièrement la cartographie des risques métiers et les risques et engagements hors bilan significatifs de la Société et de ses filiales.
- *Suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société* – Le comité d'audit a pour mission de s'informer et d'opérer un suivi auprès des commissaires aux comptes de la Société (y compris hors de la présence des dirigeants) notamment de leur programme général de travail, des difficultés éventuelles rencontrées dans l'exercice de leur mission, des modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes de la Société ou aux autres documents comptables, des irrégularités, anomalies ou inexactitudes comptables qu'ils auraient relevées, des incertitudes et risques significatifs relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et des faiblesses significatives du contrôle interne qu'ils auraient découvertes.
- *Suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes* – A l'occasion du renouvellement ou de la nomination des commissaires aux comptes, le comité d'audit pilote la procédure de sélection des commissaires aux comptes et soumettre au conseil d'administration le résultat de celle-ci. En outre, afin de permettre au comité de suivre, tout au long du mandat des commissaires aux comptes, les règles d'indépendance et d'objectivité de ces derniers, le comité d'audit doit se faire communiquer par les commissaires aux comptes chaque année : (i) une déclaration d'indépendance, (ii) le montant des honoraires versés au réseau des commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle, au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des commissaires aux comptes, et (iii) une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission de commissaire aux comptes. Le comité d'audit doit également

examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.

16.3.1.3 Fonctionnement

Les réunions du comité sont valablement tenues dès lors que deux membres y participent. Les propositions du comité sont adoptées à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire. Les réunions se tiennent avant la réunion du conseil d'administration et au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du comité d'audit porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur examen par le conseil d'administration.

16.3.2 Comité des nominations et des rémunérations

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

16.3.2.1 Composition

Les membres du comité des nominations et des rémunérations sont nommés pour une durée indéterminée (étant précisé que leur mandat viendra à expiration, en tout état de cause, lors de l'expiration de leur mandat de membre du conseil d'administration) et sont choisis en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées.

La composition de ce comité sera déterminée par le conseil d'administration de la Société à l'issue de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

16.3.2.2 Attributions

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

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

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

notamment le comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations, comportent au minimum le nombre de membres indépendants requis par les principes de gouvernance auxquels la Société se réfère.

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

16.3.2.3 Fonctionnement

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

Le comité des nominations et des rémunérations se réunit autant de fois qu'il le juge nécessaire et au moins une fois par an, préalablement à la réunion du conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société (sur la notion d'« indépendance », voir la Section 21.2.2.1.2 « Composition du conseil d'administration » du présent prospectus) et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des membres de la Direction Générale ou sur la répartition des jetons de présence.

16.3.3 Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale

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

16.3.3.1 Composition

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

La composition de ce comité sera déterminée par le conseil d'administration de la Société à l'issue de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

16.3.3.2 Attributions

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

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

- *Examen des politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission d'examiner chaque année les politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société, les objectifs fixés et les résultats obtenus en la matière. Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale apprécie ces questions au regard de l'activité de la Société et de ses filiales et, dans la mesure des informations dont il peut disposer, au niveau des fournisseurs et sous-traitants de ces dernières. A cette fin, il revoit notamment la charte RSE Fnac diffusée auprès des fournisseurs de l'Enseigne et, le cas échéant, propose des améliorations de celle-ci. Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale examine également une fois par an une synthèse des notations obtenues par la Société et ses filiales par les agences de notation extra-financière.
- *Examen des principaux risques et opportunités pour la Société en matière sociale, environnementale et sociétale* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission de préparer chaque année une présentation de la cartographie des risques de la Société en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, au regard des enjeux propres à l'activité de la Société. Il examine les risques identifiés, procède à la revue des dispositifs de protection contre ces derniers et se tient informé de leur évolution.
- *Examen des publications de la Société en matière sociale, environnementale et sociétale* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission d'examiner annuellement l'ensemble des informations publiées par la Société en matière sociale, environnementale et sociétale. A cette fin, le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale passe annuellement en revue les systèmes de *reporting*, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information fiable en cette matière.
- *Examen des questions relatives à la promotion de la diversité, de l'équité et de la parité* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission d'examiner annuellement l'ensemble des questions relatives à la promotion de la diversité, de l'équité et de la parité au sein de l'Enseigne. Le cas échéant, il synthétise ses observations dans des recommandations qu'il soumet au conseil d'administration. Il assure le suivi et la diffusion des recommandations retenues par le conseil d'administration.

- *Examen de l'impact de l'activité de l'Enseigne sur l'environnement* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission d'examiner chaque année l'impact de l'activité de l'Enseigne sur l'environnement. Il porte une attention particulière aux questions touchant à la consommation d'énergie, aux émissions de dioxyde de carbone liées directement ou indirectement aux activités de l'Enseigne et aux initiatives en vue de favoriser la collecte et le recyclage des produits en fin de vie. Le cas échéant, il synthétise ses observations dans des recommandations qu'il soumet au conseil d'administration. Il assure le suivi et la diffusion des recommandations retenues par le conseil d'administration.
- *Inscrire l'Enseigne dans une démarche sociétale durable* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission de porter une attention particulière aux évolutions des thématiques sociétales fortement liées aux métiers de la Fnac comme la lutte contre l'exclusion culturelle et la liberté d'expression. Il favorise les actions permettant de véhiculer ces valeurs auprès du grand public en invitant le public à s'associer aux démarches entreprises par la Société (offre de partage avec des associations, dispositif d'adhésion solidaire, collectes de produits culturels et fournitures de ceux-ci au plus défavorisés, etc.).
- *Associer les salariés aux politiques sociales, environnementales et sociétales de l'Enseigne* – Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a pour mission de définir chaque année des propositions tendant à renforcer l'association des salariés aux politiques sociales, environnementales et sociétales de l'Enseigne. Dans ce cadre, il identifie les moyens de communication permettant de véhiculer les messages clefs auprès du plus grand nombre et d'assurer la sensibilisation et la formation des personnels autour des politiques sociales, environnementales et sociétales prioritaires. Il revoit également l'évolution des propositions précédentes ayant été retenues et mises en œuvre et, le cas échéant, propose des modifications ou des actions complémentaires.

16.3.3.3 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.

16.4 DECLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Dans un souci de transparence et d'information du public, la Société a engagé une réflexion d'ensemble relative aux pratiques de gouvernement d'entreprise dans la perspective de l'admission de ses actions aux négociations sur le marché Euronext Paris.

La Société entend se référer aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (le «Code AFEP-MEDEF»), en particulier dans le cadre de l'élaboration du rapport du président du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Pour les aspects de son gouvernement d'entreprise connus à la date du visa sur le présent prospectus, la Société se conforme à l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF. A compter de l'admission de ses actions aux négociations sur le marché Euronext Paris, la Société a pour objectif de continuer de se conformer à l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Code AFEP-MEDEF auquel la Société entend se référer peut être consulté sur internet.¹²⁵ La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce code.

La Société s'est également dotée d'une charte de déontologie boursière.

16.5 CONTROLE INTERNE

A la date du visa sur le présent prospectus, la Société et le Groupe sont astreints aux règles et mécanismes de contrôle interne mis en place par Kering pour l'ensemble des filiales du Groupe Kering.

Dans la mesure où, à la date du visa sur le présent prospectus, aucun titre financier de la Société n'est admis aux négociations sur un marché réglementé, le président du conseil d'administration de la Société n'est pas tenu de préparer le rapport prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société. Toutefois, le président du conseil d'administration de FNAC S.A. (filiale de Groupe Fnac qui détient directement ou indirectement l'ensemble des participations du Groupe – voir la Section 7.1 « Organigramme simplifiée du Groupe » du présent prospectus) a décidé d'établir volontairement un tel rapport pour l'exercice 2012. Les extraits ce rapport relatifs aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein du Groupe sont reproduits en Annexe 1 du présent prospectus.

A compter de l'exercice 2013, et pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur le marché Euronext Paris, le Président du conseil d'administration de la Société sera tenu d'établir ce rapport conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

¹²⁵ www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/AFEP-MEDEF/Guide_AFEP-MEDEF_Fr_18-11.pdf

17. SALARIES

17.1 PRESENTATION

17.1.1 Nombre et répartition des salariés

Au 31 décembre 2012, le Groupe employait, dans six pays, 16 648 personnes contre 17 948 personnes au 31 décembre 2011 et 17 897 personnes au 31 décembre 2010, à périmètre constant. Cette évolution est notamment due aux différents plans de sauvegarde de l'emploi menés sur l'Enseigne en France, mais également aux efforts de productivité par le non remplacement automatique des salariés quittant le Groupe dans tous les pays où l'Enseigne est implantée.

Pour l'exercice 2012, la masse salariale (non chargée) du Groupe ressortait à environ 404 millions euros.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des trois dernières années, des effectifs inscrits du Groupe par zone géographique.

| Zones géographiques | 31 décembre | | |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| France | 11 403 | 11 415 | 10 555 |
| Péninsule ibérique | 4 276 | 4 383 | 4 164 |
| Brésil | 892 | 874 | 918 |
| Reste du monde | 1 326 | 1 276 | 1 011 |
| TOTAL | 17 897 | 17 948 | 16 648 |

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des trois dernières années, des effectifs moyens inscrits du Groupe par zone géographique.

| Zone géographiques | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|
| France | 9 129 | 9 206 | 8 809 |
| Péninsule ibérique | 2 877 | 3 065 | 3 059 |
| Brésil | 812 | 832 | 900 |
| Reste du monde | 987 | 979 | 888 |
| TOTAL | 13 805 | 14 082 | 13 656 |

Les écarts entre les effectifs moyens et les effectifs au 31 décembre s'expliquent par la saisonnalité des activités du Groupe et, corrélativement, la forte hausse des effectifs en fin d'année.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des trois dernières années, des effectifs inscrits en contrat à durée indéterminée du Groupe par catégories socioprofessionnelles.

| Catégories socioprofessionnelles | 31 décembre | | |
|--|--------------------|---------------|---------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Cadres (Managers)..... | 2 593 | 2 696 | 2 438 |
| Techniciens supérieurs et agents de maîtrise (T.S.M.)..... | 0 | 0 | 0 |
| Ouvriers, employés, techniciens (O.E.T.) (Non Managers)..... | 11 993 | 11 846 | 11 215 |
| TOTAL | 14 586 | 14 542 | 13 653 |

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des trois dernières années, de la part des femmes dans les effectifs inscrits du Groupe.

| Part des femmes | 31 décembre | | |
|--------------------------------------|--------------------|-------------|-------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Part des femmes dans l'effectif..... | 44,5 % | 44,7 % | 44,8 % |
| Part des femmes Managers | 42,3 % | 42,5 % | 42,5 % |

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

| Part des types de contrat | 31 décembre | | |
|-----------------------------------|--------------------|-------------|-------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Contrat à durée indéterminée..... | 82,0 % | 81,0 % | 81,8 % |
| Autres | 18,0 % | 19,0 % | 18,2 % |
| <i>dont intérimaires</i> | 5,3 % | 4,7 % | 4,1 % |

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la pyramide des âges au cours des trois dernières années pour les contrats à durée indéterminée :

| Pyramide des âges | 31 décembre | | |
|--------------------------|--------------------|-------------|-------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| - de 25 ans..... | 10,3 % | 9,7 % | 7,6 % |
| 25 - 30 ans | 20,3 % | 21,2 % | 19,7 % |
| 31 - 40 ans | 38,3 % | 38,0 % | 38,4 % |
| 41 - 50 ans | 22,5 % | 22,7 % | 24,4 % |
| 51 - 55 ans | 5,3 % | 5,4 % | 6,3 % |
| 56 - 60 ans | 2,8 % | 2,6 % | 3,2 % |
| > 60 ans | 0,5 % | 0,4 % | 0,4 % |

17.1.2 Emploi et conditions de travail

Le tableau suivant présente l'évolution de l'emploi au cours des trois dernières années :

| Emploi | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|--------|--------|--------|
| Turnover en CDI ⁽¹⁾ | 13,2 % | 13,0 % | 11,3 % |
| Turnover volontaire en CDI..... | 7,4 % | 7,1 % | 5,9 % |
| Taux d'embauche ⁽²⁾ | 61,3 % | 56,3 % | 50,0 % |
| Taux d'embauche en CDI..... | 23,5 % | 21,0 % | 16,0 % |
| Pourcentage handicapés / effectif inscrit | 2,0 % | 2,2 % | 2,6 % |

⁽¹⁾ Hors mutations internes

⁽²⁾ Nombre d'embauches cumulé sur l'exercice divisé par l'effectif total inscrit au 31 décembre de l'exercice concerné

Le tableau suivant présente l'évolution de l'absentéisme au cours des trois dernières années :

| Conditions de travail | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---------|---------|--------|
| Taux d'absentéisme ⁽¹⁾ | 6,3 % | 5,9 % | 5,6 % |
| Heures supplémentaires ⁽²⁾ | 114 374 | 102 478 | 90 098 |

¹ Nombre de jours d'absence sur le total des jours de travail théoriques

² Périmètre : France

Le tableau suivant présente l'évolution de la sécurité au travail au cours des trois dernières années :

| Sécurité au travail | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|------|------|------|
| Nombre d'accidents mortels | 0 | 0 | 0 |
| Taux de fréquence ⁽¹⁾ | ND | 16,6 | 17,7 |
| Taux de gravité ⁽²⁾ | ND | 0,5 | 0,5 |

⁽¹⁾ En nombre d'accidents (ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail) par million d'heures travaillées

⁽²⁾ En nombre de jours perdus par millier d'heures travaillées

Egalité professionnelle

En matière d'égalité professionnelle, les efforts de la Fnac portent sur l'intégralité du parcours professionnel au sein de l'Enseigne, depuis le recrutement jusqu'à l'évolution professionnelle. En ce sens, de nombreux engagements ont été pris par le Groupe, au travers notamment d'accords sur l'égalité professionnelle afin de favoriser la mixité dans le recrutement et dans l'accès à la formation et aux promotions professionnelles. L'Enseigne s'est également engagée à suivre des indicateurs en matière de rémunération et, au travers de mesures, à favoriser la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle de ses collaborateurs et elle signera en 2013 la Charte de la parentalité.

17.1.3 Formation

Les dépenses de formation des collaborateurs pour l'année 2012 ressortent à environ 4,4 millions d'euros. En 2012, le nombre total de personnes formées a été de 10 132 et le nombre d'heures de formation s'est élevé à 226 395. A périmètre constant, le nombre de personnes formées en 2012 a diminué de 8 % par rapport à 2011 et de 22 % par rapport à 2010. Cette évolution traduit la volonté de l'Enseigne de cibler au plus juste les formations dispensées, notamment pour des raisons budgétaires, mais également de faire bénéficier un nombre défini de salariés de formations à la fois de qualité et tournés vers l'excellence du service pour les clients de l'Enseigne, comme notamment avec la formation « REVER » (*Recevoir, Explorer, Vendre, Elargir, Remercier*).

| Données pour 2012 | France | Péninsule ibérique | Brésil | Reste du monde | Total |
|--|-----------|--------------------|--------|----------------|-----------|
| Dépenses totales de formation (en euros) ... | 3 428 882 | 636 653 | 79 610 | 308 282 | 4 453 427 |
| Salariés ayant bénéficié de formation | 4 300 | 4 302 | 949 | 581 | 10 132 |
| <i>Managers</i> | 861 | 411 | 89 | 110 | 1 471 |
| <i>Non-managers</i> | 3 439 | 3 891 | 860 | 471 | 8 661 |
| Nombre total d'heures de formation | 66 767 | 123 981 | 30 470 | 5 178 | 226 395 |
| Durée moyenne des actions de formation ⁽¹⁾ (en heures) | 16 | 29 | 32 | 9 | — |

⁽¹⁾ Durée moyenne des actions de formation par rapport au nombre de salariés formés

Dans le cadre de son plan stratégique « Fnac 2015 » et dans le respect de ses obligations légales, la Fnac a mis en place une politique de formation qui s'articule principalement autour de deux axes.

Le premier axe est celui permettant aux salariés de la Fnac, quel que soit le pays, de conserver ou d'acquérir les savoirs nécessaires à la tenue de leur poste au regard notamment de l'évolution des métiers et des produits. L'Enseigne dispose également de formations internes ou externes performantes permettant aux collaborateurs d'évoluer en son sein tout en acquérant les compétences correspondantes. Le second axe est porté par la volonté de favoriser le parcours client que ce soit au sein des magasins ou dans tout contact avec des collaborateurs de l'Enseigne.

La Fnac a ainsi concentré ses efforts de formation autour du programme « REVER ». Au travers de cette formation qui sera dispensée à tous les collaborateurs, l'Enseigne souhaite que ses clients privilégiant la venue en magasin y trouvent à la fois la satisfaction du conseil et de l'expertise de ses vendeurs, mais également l'accueil et l'expérience qui leur donne envie de revenir. Dans le cadre de la stratégie omni-canal et à l'heure des commandes en ligne, la Fnac souhaite que ses clients soient pleinement satisfaits lors de chacun de leur passage en magasin.

17.1.4 Relations sociales

Des instances représentatives du personnel ont été mises en place dans chacune des filiales du Groupe conformément aux législations en vigueur. Les droits, obligations et modes de fonctionnement de ces instances varient d'un pays à un autre, en fonction notamment des législations locales. Si le Groupe comprend des instances dans les six pays dans lequel il est implanté en propre, il n'existe toutefois pas, à la date du visa sur le présent prospectus, d'institutions représentatives du personnel au niveau de l'Enseigne. En effet, celles-ci sont situées au niveau du Groupe Kering (Comité de Groupe et Comité d'Entreprise Européen). De telles instances seront mises en place dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

En France, le dialogue social est structuré sur trois niveaux : le niveau « groupe », le niveau « société » et le niveau « établissement ». Au niveau « groupe », la direction négocie régulièrement des accords ayant vocation à s'appliquer sur l'intégralité des sociétés du périmètre avec les organisations syndicales représentatives (par exemple, les accords relatifs à la participation, l'épargne salariale, la prévoyance ou encore à l'emploi des seniors). Au niveau « société », chaque entité juridique dispose selon ses effectifs et la complexité de sa structure d'un comité d'entreprise, ou d'un comité central d'entreprise et de comités d'établissements. Les directions de chaque société négocient avec les organisations syndicales représentatives des accords sur des thématiques comme l'intéressement, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ou encore la réduction et l'aménagement du temps de travail. Enfin, il existe au niveau de chaque établissement distinct des délégués du personnel et un comité d'établissement. La direction de chaque établissement préside les instances et peut négocier des accords d'établissement avec les délégués syndicaux d'établissement.

En matière d'hygiène et de sécurité, tous les établissements de l'Enseigne sont couverts par des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (« CHSCT »).

Le Groupe compte également des instances représentatives du personnel au sein des sociétés Fnac Espagne, Fnac Portugal, Fnac Brésil, Fnac Belgique et Fnac Suisse.

17.2 PARTICIPATIONS ET OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS DETENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

17.2.1 Intérêts des membres du conseil d'administration

A la date du visa sur le présent prospectus, aucun membre du conseil d'administration de la Société, dans sa composition telle qu'elle résultera de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, ne détient de participation dans le capital de la Société.

17.2.2 Options de souscription ou d'achat d'actions et attribution d'actions gratuites

A la date du visa sur le présent prospectus, ni la Société ni aucune société du Groupe n'a mis en place de plan d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution d'actions gratuites.

Le lecteur est également invité à se reporter à la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.

17.3 ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTERESSEMENT

17.3.1 Accords de participation en France

La mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises de 50 salariés dégageant un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application de l'article L. 3322-2 du Code du travail. A ce titre, un accord de participation a été conclu par le Groupe le 29 juin 2010 pour une durée déterminée de trois ans. Un nouvel accord est en cours de négociation depuis fin février 2013.

17.3.2 Accords d'intéressement en France

L'intéressement 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. A ce titre, des accords d'intéressement ont été conclus au niveau d'un certain nombre d'entités françaises du Groupe. Chaque accord comporte sa propre formule de calcul de l'intéressement. Certains accords qui ont expiré à fin 2012 nécessitent des renégociations en 2013.

17.3.3 Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

La mise en place d'un plan d'épargne est obligatoire dans les sociétés ayant mis en place un accord de participation en application de l'article L. 3332-3 du Code du travail. Un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe est un système d'épargne collectif offrant aux salariés des entreprises adhérentes la faculté de se constituer, avec l'aide de leur employeur, un portefeuille de valeurs mobilières. Il peut notamment recevoir les sommes issues d'un accord de participation ou d'intéressement, ainsi que des versements volontaires. Les sommes investies dans un plan d'épargne d'entreprise sont indisponibles pendant cinq ans, sauf cas de déblocage anticipé prévus par la loi. Un plan d'épargne de groupe a été conclu au sein du Groupe le 15 avril 2002 pour une durée d'un an reconductible par tacite reconduction. Ce plan offre aux salariés du Groupe ayant plus de trois mois d'ancienneté la possibilité

d'affecter immédiatement et en totalité les sommes qui leur sont versées à la souscription de parts de fonds communs de placement d'entreprises (FCPE).

18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1 ACTIONNARIAT

A la date du visa sur le présent prospectus, le capital et les droits de vote de la Société sont détenus en quasi-totalité, directement ou indirectement, par Kering.

A la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris (prévue pour le 20 juin 2013), sur la base de la répartition du capital social de Kering au 15 avril 2013, la répartition de l'actionnariat de la Société ressortirait comme suit :

| Actionnaires | % de capital et de droits de vote |
|----------------------|-----------------------------------|
| Groupe Artémis..... | 38,88 % |
| Baillie Gifford..... | 4,79 % |
| Groupe Kering | NS ⁽¹⁾ |
| Public | 56,33 % |
| Total..... | 100,00 % |

⁽¹⁾ « NS » = non significatif (et après prise en compte de l'opération à conclure par KERNIC MET B.V. décrite ci-après)

Il convient de noter les points suivants concernant cette répartition théorique de l'actionnariat :

- *Hypothèse* – Cette répartition du capital de la Société a été évaluée en prenant pour hypothèse l'attribution par Kering à ses actionnaires du nombre théorique maximum d'actions de la Société susceptible d'être attribuée par cette dernière, soit 15 764 588 actions (représentant un peu moins de 95 % du capital social de la Société à la Date de Détachement). Un nombre résiduel d'actions de la Société sera conservé par Kering au titre des rompus ainsi que dans le cas où, à la Date de Détachement, le nombre d'actions Kering ayant droit à l'attribution serait inférieur au nombre maximum théorique d'actions susceptibles d'avoir droit au dividende.
- *KERNIC MET B.V.* – A la date du visa sur le présent prospectus, KERNIC MET B.V. (une société néerlandaise détenue indirectement à 100 % par Kering) détient 830 907 actions de la Société représentant un peu plus de 5 % du capital social de la Société. Dans la mesure où ces actions ne sont pas détenues par Kering, elles ne feront pas l'objet d'une attribution aux actionnaires de Kering. Conformément à la stratégie annoncé par Kering de sortir complètement de Groupe Fnac, préalablement à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, KERNIC MET B.V. transférera à un établissement financier la propriété de ses 830 907 actions de la Société représentant la totalité de sa participation dans la Société (y compris les droits de vote correspondants) dans le cadre d'un contrat financier à terme. Le tableau ci-dessus tient compte de cette opération, la participation actuellement détenue par KERNIC MET BV étant intégrée dans le pourcentage du public. Aux termes de ce contrat, KERNIC MET B.V. recevra un montant au moins égal à 85 % du dividende perçu par l'établissement financier et, à l'échéance dans trois ans (ou à toute date antérieure à laquelle l'ensemble des actions auraient été cédées par l'établissement financier), un montant égal au produit de la cession par l'établissement financier des actions de la Société ainsi transférées augmenté des intérêts courus entre les dates des cessions et la date d'échéance. L'établissement financier s'engagera à ne procéder à aucune cession, directe ou indirecte (y compris par l'utilisation d'instruments de couverture), des actions de la Société ainsi transférées pendant une période de 6 mois à compter de la Date de Détachement, puis à procéder aux cessions en accomplissant les diligences nécessaires d'un professionnel des

Marchés. Le Groupe Kering ne donnera aucune instruction à l'établissement financier concernant les cessions d'actions de la Société qui seront réalisées à la discrétion de ce dernier.

- *Engagement du groupe Artémis* – Le Contrat de Crédit prévoit le remboursement anticipé de l'intégralité des sommes qui sont dues à l'ensemble des prêteurs et l'annulation de l'ouverture de crédit disponible dans le cas où Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), cesserait de détenir au moins (i) 38,8 % du capital ou des droits de vote de la Société avant le deuxième anniversaire de la date de signature du Contrat de Crédit ou (ii) 25 % du capital ou des droits de vote de la Société à tout moment après cette date jusqu'à l'échéance du Contrat du Crédit (l'« Événement Déclencheur »). Il est précisé que, par acte séparé, Artémis s'est engagée (pour son propre compte et pour le compte de ses filiales) jusqu'à la maturité initiale du Contrat de Crédit (soit le 18 avril 2016) à ne pas déclencher un cas de remboursement anticipé et d'annulation de l'ouverture de crédit disponible au titre du Contrat de Crédit à raison de la seule réalisation de l'Événement Déclencheur. Toutefois, il est spécifié que cet engagement ne saurait obliger Artémis, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), à souscrire, à garantir ou à acheter, directement ou indirectement (à travers une ou plusieurs de ses filiales), un nombre additionnel d'actions ou d'autres titres de la Société ou à utiliser les droits de vote attachés à ses actions ou à d'autres titres de la Société. (Voir la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.)
- *Catégories d'actionnaires* – A titre illustratif, au 31 décembre 2012, l'actionnariat de Kering était réparti de la manière suivante par catégorie d'actionnaires.¹²⁶ Il est toutefois précisé que cette répartition de l'actionnariat de Kering au 31 décembre 2012 ne préjuge pas de la répartition des actionnaires de Kering qui recevront des actions et des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac.

| Catégorie d'actionnaires | % de capital |
|---|--------------|
| Groupe Artémis..... | 40,9 % |
| Institutionnels internationaux ⁽¹⁾ | 41,7 % |
| Institutionnels français | 11,1 % |
| Actionnaires individuels..... | 5,9 % |
| Actionnaires salariés Kering | 0,4 % |

⁽¹⁾ incluant Baillie Gifford pour une participation de 5,1 % en capital

18.2 DROIT DE VOTE DES ACTIONNAIRES

Chaque action de la Société donne droit à un droit de vote.

Les droits de vote double dont bénéficient certains actionnaires de Kering ne seront pas reportés sur les actions de la Société qui leur seront attribués. (Voir la Section 26.2.5 « Droits attachés aux actions » du présent prospectus.)

¹²⁶ Source : Document de référence Kering 2012

18.3 STRUCTURE DE CONTROLE

En détenant 38,88 % du capital social et des droits de vote de la Société, le groupe Artémis sera représenté au sein du conseil d'administration de la Société et des comités du conseil de façon minoritaire. (Voir la Section 14.1 « Composition des organes de direction et de contrôle » du présent prospectus.) Cette représentation sera en outre encadrée par la présence de membres indépendants au sein du conseil d'administration et des comités de la Société ainsi que par la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. (Voir le Chapitre 16 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction » du présent prospectus.)

18.4 ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE

Néant.

19. OPERATIONS AVEC DES APPARENTES

Le lecteur est invité à se reporter au Chapitre 4 « Facteurs de Risques » du présent prospectus, notamment aux risques liés à la séparation du Groupe Kering et aux difficultés que pourrait connaître le Groupe pour procéder aux adaptations nécessaires à l'exercice de ses activités de manière autonome, et à une dégradation des relations du Groupe avec certains fournisseurs.

19.1 OPERATIONS AVEC LE GROUPE KERING

Le Groupe poursuit et/ou a conclu de nombreuses opérations avec Kering (pour plus d'informations, le lecteur est renvoyé à la note 34 « Transactions avec les parties liées » des états financiers figurant dans le présent prospectus), et notamment :

- *Convention de gestion centralisée de trésorerie* : La société PPR Finance (société du Groupe Kering) et FNAC S.A. ont conclu le 25 janvier 2006 une convention de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée. Cette convention a pour objet de mettre en œuvre une politique de gestion de trésorerie commune aux différentes sociétés du Groupe Kering, FNAC S.A. ayant elle-même mis en place une centralisation de la trésorerie avec certaines de ses filiales qui sera maintenue après l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris. Dans le cadre de cette convention de gestion centralisée de trésorerie, PPR Finance met à la disposition de FNAC S.A., sous forme d'avances en compte courant, les montants nécessaires au financement des besoins de trésorerie générés par son exploitation et son programme d'investissements. A l'inverse, FNAC S.A. s'engage à placer auprès de PPR Finance ses excédents de trésorerie non utilisés pour le financement de son exploitation et de son programme d'investissements.

Le montant des avances consenties au titre de cette convention par PPR Finance à FNAC S.A. et non encore remboursées au 31 mars 2013 s'élevait à environ 248 millions d'euros. Par ailleurs, la Société a mis à disposition de PPR Finance le montant qui a été libéré par Kering lors de l'augmentation de capital de la Société réalisée le 27 décembre 2012. (Voir la Section 10.2.1 « Ressources financières – Aperçu » du présent prospectus.) Il en ressortait une position nette positive du Groupe envers le Groupe Kering égale à une créance d'environ 0,1 million d'euros au 31 mars 2013.

Cette convention de gestion centralisée de trésorerie sera résiliée lors de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris. A la date du visa sur le présent prospectus, FNAC S.A. a conclu avec un groupe de banques un contrat de crédit syndiqué renouvelable d'un montant maximum en principal de 250 millions d'euros pour remplacer le financement historiquement fourni par le Groupe Kering. Cette convention de crédit permettra de couvrir le montant du financement à court terme accordé par le Groupe Kering et d'assurer une marge de liquidité raisonnable permettant de sécuriser la gestion future des besoins de financement du Groupe. En outre, il est prévu que, préalablement à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, la Société émette des TSSDI pour un montant nominal total de 60 millions d'euros qui seront intégralement souscrits par une société du Groupe Kering. Les termes et conditions de ces nouvelles sources de financement sont décrits plus en détails à la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus.

- *Contrat de conseils et d'assistance* : Les sociétés Kering et FNAC S.A. ont conclu le 10 novembre 1994 un contrat de conseils et d'assistance. En cas d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, ce contrat sera résilié. En contrepartie du paiement d'une redevance à Kering, ce contrat a pour objet la mise à disposition par Kering au bénéfice du Groupe de certaines prestations de service en matière financière,

juridique, fiscale, de ressources humaines, de développement (dont un appui dans la réalisation d'opérations de « fusion-acquisition »), etc. Le Groupe a anticipé la résiliation de ce contrat de façon à pouvoir opérer de façon autonome. Pour plus d'informations, le lecteur est renvoyé à la note 34 « Transactions avec les parties liées » des états financiers figurant dans le présent prospectus.

- *Convention d'intégration fiscale* : Kering avait conclu avec la Société et ses filiales appartenant au groupe d'intégration fiscale Kering des conventions d'intégration fiscale réglant la contribution de la Société et de ses filiales intégrées aux diverses impositions d'ensemble dont Kering était l'unique redevable en tant que société tête de groupe. La Société et ses filiales sont sorties du périmètre d'intégration fiscale de Kering avec effet au 1^{er} janvier 2013. Kering, la Société et les filiales de la Société qui faisaient partie du groupe fiscal Kering jusqu'au 31 décembre 2012 ont conclu une convention de sortie d'intégration fiscale ayant pour objet de préciser les conséquences de la sortie des sociétés du Groupe du groupe fiscal Kering et d'aménager les relations réciproques qui en résulteront entre Kering et les sociétés sortantes. Cette convention prévoit notamment (i) que Kering conservera la charge des réintégrations liées à la sortie de la Société et de ses filiales du groupe, (ii) que compte tenu de l'augmentation de capital de la Société de l'ordre de 539 millions d'euros souscrite le 27 décembre 2012 par Kering le Groupe est pleinement indemnisé de tout préjudice éventuel susceptible de résulter de la perte par la Société et ses filiales de certains attributs fiscaux (déficits transmis au groupe notamment) du fait de leur sortie du groupe, à charge pour la Société d'indemniser le cas échéant ses propres filiales du préjudice résultant de la perte de leurs attributs fiscaux et (iii) que les sociétés sortantes supporteront les conséquences d'éventuelles propositions de rectification de leurs résultats de leur période d'appartenance au groupe dans les mêmes conditions que si elles n'avaient pas été intégrées (étant précisé cependant que les pénalités éventuelles y afférentes ne seront supportées par les sociétés sortantes que si elles sont effectivement acquittées par Kering au Trésor). La convention de sortie d'intégration fiscale régit en outre les modalités de paiement des acomptes d'impôt sur les sociétés et de contributions additionnelles exigibles en 2013 et met fin aux conventions d'intégration fiscale antérieures.

Un nouveau groupe d'intégration fiscale a été créé en France entre la Société et 15 de ses filiales françaises dont elle détient au moins 95 % du capital social, avec effet au 1^{er} janvier 2013.

- *Contrat-cadre relatif aux opérations de change et de produits dérivés* : Les sociétés PPR Finance et FNAC S.A. ont conclu le 18 décembre 2007 un contrat-cadre relatif aux opérations de change et de produits dérivés, dont l'objet est notamment de définir les conditions cadres des contrats de couverture contre le risque de change mis en place par le Groupe auprès du Groupe Kering. Dans le cadre du projet d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, le Groupe prévoit de remplacer ce contrat-cadre par ses propres couvertures contre le risque de change souscrites directement auprès de banques et non plus par l'intermédiaire du Groupe Kering. Le Groupe prévoit de commencer à mettre en place les relations nécessaires avec les banques concernées avant l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris. Toutefois, le Groupe continuerait de bénéficier des contrats de couverture déjà souscrits auprès de PPR Finance et bénéficierait des services de la salle des marchés du Groupe Kering durant une période transitoire de 6 mois après l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris (voir la Section 19.3 « Conséquences de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus).
- *Assurances* : Voir la Section 6.6 « Assurances » du présent prospectus.

Les rapports spéciaux du commissaire aux comptes de la Société sur les conventions réglementées pour les exercices 2010, 2011 et 2012 ne font état d'aucune convention réglementée, nouvelle ou déjà approuvée.

19.2 OPERATIONS INTRAGROUPE SIGNIFICATIVES

- *Convention de placement et de financement de trésorerie* : FNAC S.A. a conclu avec certaines de ses filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales belge, espagnole, suisse et portugaise des conventions de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée. Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe de façon à favoriser la coordination et l'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou de la couverture des besoins de trésorerie appréciés globalement au niveau du Groupe. Dans le cadre de ces conventions, ces sociétés déposent auprès de FNAC S.A. tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, FNAC S.A. met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements.

Pour la filiale brésilienne du Groupe, la mise en place d'un système centralisé de trésorerie n'est pas possible principalement en raison des contraintes liées à la réglementation des changes. La filiale brésilienne du Groupe bénéficie d'un prêt spécifique consenti par FNAC S.A.

- *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 S.A. 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 S.A. ou FAG, selon le cas, d'assurer la définition de la politique d'achat de la filiale concernée, la sélection de ses fournisseurs et de certains produits commercialisés dans ses magasins et la négociation des conditions d'achat de ces produits. FNAC S.A. 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 S.A. ou FAG, selon le cas, perçoit de la part de chaque filiale concernée un pourcentage du montant des produits achetés pour son compte.

En outre, la société Alize-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 Alize-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, Alize-SFL perçoit de la part de la filiale concernée un montant fixe par nombre de produits facturés.

- *Conventions de prestation de services* : FNAC S.A. 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 S.A., 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 S.A. est déterminée à partir des dépenses engagées annuellement pour assurer les prestations visées est répartie entre les filiales bénéficiaires des prestations en

fonction de clés de répartition tenant compte du chiffres d'affaires des bénéficiaires effectifs et de l'intensité des services rendus.

- *Contrats « Fnac in a box »* : FNAC S.A. 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 S.A. 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 S.A. a conclu avec certaines de ses filiales françaises et 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 S.A. perçoit une redevance annuelle déterminée par un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par la filiale concernée.

19.3 CONSEQUENCES DE L'ADMISSION DES ACTIONS DE LA SOCIETE AUX NEGOCIATIONS SUR LE MARCHE EURONEXT PARIS

19.3.1 Coûts spécifiques liés à l'admission

Le Groupe supportera certains coûts spécifiquement liés à l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, notamment des frais d'audit, des frais de banques-conseils, des frais d'avocat et les frais de communication financière spécifiquement encourus au titre de l'opération (conseil, publicité, frais d'agence, etc.). En outre, dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, la convention de gestion centralisée de trésorerie conclue avec PPR Finance serait résiliée et PPR Finance ne serait donc plus la première source de financement du Groupe. A la date du visa sur le présent prospectus, FNAC S.A. a conclu avec un groupe de banques un contrat de crédit syndiqué renouvelable d'un montant maximum en principal de 250 millions d'euros pour remplacer le financement historiquement fourni par le Groupe Kering. Les termes et conditions de ce crédit syndiqué renouvelable sont décrits plus en détails à la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus. Le montant global des coûts liés à l'admission et à la mise en place de ce crédit syndiqué renouvelable sont estimés à environ 10,5 millions d'euros, étant précisé que cette estimation tient compte des modalités de répartition convenues entre le Groupe et le Groupe Kering.

19.3.2 Impact de l'admission sur la structure de coûts du Groupe

En cas d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, le Groupe supportera des coûts liés aux obligations d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur le marché Euronext Paris et aux changements qui surviendront dans les relations du Groupe avec le Groupe Kering. Le Groupe estime ces coûts récurrents à environ 10 à 11 millions d'euros par an.

Ces coûts correspondent aux éléments suivants ou s'y substituent :

- L'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris emportera des coûts supplémentaires récurrents liés à la mise en place des structures

habituellement nécessaires pour une société cotée, tels que : (i) une augmentation des coûts liés à l'acquisition en propre de certains matériels ou le recrutement de personnel complémentaire, (ii) une augmentation des coûts liés à la nouvelle structure de gouvernance de la Société (jetons de présence, coût des assemblées générales, etc.), (iii) une augmentation des frais juridiques et d'audit et d'autres frais liés aux obligations réglementaires d'une société cotée, notamment en matière de communication financière, et (iv) le Groupe supportera le coût de tout programme d'options de souscription ou d'achat d'actions Groupe Fnac ou autres plans d'intéressement du même type à long-terme. L'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris nécessite également un renforcement des équipes internes de relations-investisseurs, communication, trésorerie et opérations de change.

- L'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris emportera les conséquences principales suivantes pour le Groupe dans ses relations avec le Groupe Kering :
 - Il sera mis fin au contrat de conseils et d'assistance conclu avec Kering. Le Groupe devra internaliser ou externaliser, selon ses besoins, les services correspondant à ce contrat. Toutefois, en contrepartie, il ne sera plus tenu de payer le montant de la redevance y afférante. (Voir la Section 19.1 « Opérations avec le Groupe Kering » et la Section 9.1.4.5 « Résultat opérationnel courant avant redevance Kering et résultat opérationnel courant après redevance Kering » du présent prospectus.)
 - Il sera mis fin à la convention de gestion centralisée de trésorerie conclue avec PPR Finance, qui ne sera donc plus la première source de financement du Groupe. L'impact récurrent du nouveau financement obtenu par le Groupe (voir la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus) concernera essentiellement des charges financières : commission de mise en place du crédit dont la charge est étalée sur la durée du crédit de trois ans, commission de non-utilisation du crédit sur la période de trois ans, impact éventuel d'une marge différente de celle du compte courant vis-à-vis de PPR Finance, commission d'agent de la banque en charge de gérer la ligne de crédit, coût des éventuelles couvertures du risque de taux d'intérêt, etc. Pour l'exercice 2013, le Groupe estime que l'essentiel des coûts liés à ce nouveau financement sera composé de la commission de mise en place du crédit dont la charge est étalée sur la durée du crédit, et de la commission de non-utilisation. Le Groupe envisage de ne devoir tirer son contrat de crédit syndiqué renouvelable d'un montant maximum en principal de 250 millions d'euros que durant un mois au cours de l'exercice 2013.
 - Le Groupe mettra également en place ses propres couvertures contre le risque de change directement auprès de banques et non plus par l'intermédiaire de PPR Finance. Le Groupe prévoit de commencer à mettre en place les relations nécessaires avec les banques concernées avant l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris. Toutefois, le Groupe continuera de bénéficier des contrats de couverture déjà souscrits auprès de PPR Finance et bénéficiera des services de la salle des marchés du Groupe Kering durant une période transitoire de 6 mois après l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris. Les coûts à la charge du Groupe pendant la période de transition durant laquelle le Groupe continuera à bénéficier des contrats de couverture mis en place par PPR Finance et de la salle de marché du Groupe Kering continueront d'être facturés à un prix de marché et selon des modalités identiques à celles qui préexistaient avant l'introduction en bourse. Après cette période transitoire, il est prévu que le Groupe confie à des établissements financiers la gestion de ses couvertures de change. En

termes de taux de change, la salle des marchés du Groupe Kering traitant les opérations de l'Enseigne aux conditions du marché, il n'est pas prévu que les conditions de couverture soient sensiblement différentes lorsque le Groupe les fera traiter directement par une banque. En termes de prestations de gestion des opérations (*front office* et *back office*), la salle des marchés du Groupe Kering sera remplacée par une banque, ce qui devrait avoir un impact marginal sur le taux de rentabilité opérationnelle du Groupe.

- Dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, le Groupe continuera, pendant une période transitoire pouvant aller, selon les services concernés, jusqu'à 4,5 ans, d'obtenir la fourniture de certains services auprès du Groupe Kering. Ainsi, pour les prestations informatiques et s'agissant de la mise à disposition d'une plateforme multi-services administrée par Kering (comprenant notamment un service de messagerie (e-mails), un service d'hébergement de certaines applications informatiques, des services de sécurité informatique et un service d'accès au réseau internet), de la mise à disposition au travers de contrats-cadres conclus par Kering de moyens de sécurisation des paiements par internet (*via* les systèmes développés et exploités par la société Ogone), de services de gestion du réseau entre les *datacenters*, les sites logistiques, le siège et les magasins du Groupe (*via* la société Verizon), de numéros spéciaux (*via* la société Orange Business Services) et de services d'exploitation de son site internet, le Groupe continuera de s'inscrire dans les relations que le Groupe Kering a développées avec ses prestataires et/ou d'utiliser les moyens mis à la disposition du Groupe par le Groupe Kering. (Voir la Section 6.5.8.1 « Présentation générale des systèmes d'information » du présent prospectus.) De même, le Groupe continuera de bénéficier de contrats cadres du Groupe Kering pour le transport express (*via* les sociétés Chronopost et DHL) et pour l'intérim (*via* les sociétés Adecco et Randstad).
- A l'inverse et dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, le Groupe prendra son indépendance sur certaines opérations, combinées au niveau du Groupe Kering, d'achat de certains produits et services. En ce qui concerne le Groupe, il s'agit principalement de prestations liées aux relations postales, aux services d'information et de traitement des données comptables et juridiques, aux services d'information RH (mobilité, rémunérations), et aux achats liés aux frais généraux.
- Le Groupe supportera seul le coût de ses propres couvertures d'assurance pour un montant légèrement inférieur à celui supporté dans le cadre du Groupe Kering. Les modalités prévues par le Groupe pour opérer une transition vers ses propres couvertures d'assurances sont décrites à la Section 6.6 « Assurances » du présent prospectus.

19.3.3 Autres conséquences liées à l'admission

Certains accords conclus avec des fournisseurs et, hors de France, certains bailleurs comportent des clauses de changement de contrôle et il ne peut être exclu que les co-contractants invoquent ces clauses du fait de la perte de contrôle par le Groupe Kering. Toutefois, le Groupe considère que le risque associé est limité.

Il a été mis fin à l'intégration fiscale des sociétés du Groupe avec Kering avec effet au 1^{er} janvier 2013. (Voir le paragraphe « Convention d'intégration fiscale » de la Section 19.1 « Opérations avec le Groupe Kering » du présent prospectus.) Le Groupe a mis en place une nouvelle intégration fiscale entre la Société et 15 de ses filiales françaises éligibles au régime qui est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2013. Le Groupe estime que la mise en place d'une telle intégration devrait, le cas échéant, lui

permettre d'optimiser sa charge fiscale en France à l'avenir. Le Groupe estime en outre que la mise en place du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) devrait impacter positivement le résultat du Groupe (soit entre 6 et 8 millions d'euros au titre de l'exercice 2013 et environ 1 fois et demi plus au titre de l'exercice 2014).

Les options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites octroyées par Kering à des salariés et mandataires du Groupe continueront de porter sur des actions Kering. Les modalités de refacturation de ces options et actions gratuites sont détaillées à la note 7 « Paiements sur la base d'actions » des états financiers inclus à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent prospectus.

20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE GROUPE FNAC

20.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE

20.1.1 Comptes consolidés annuels

Les comptes consolidés de la Société, établis en normes IFRS, pour les exercices clos les 31 décembre 2012, 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010 sont reproduits en Annexe 3 du présent prospectus.

20.1.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés annuels

GROUPE FNAC

Société Anonyme

10, avenue Hoche
75008 PARIS

Rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes consolidés

Exercices clos les 31 décembre 2010, 2011 et 2012

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012 et, à la demande de votre Direction générale, relatif aux exercices clos les 31 décembre 2010 et 2011, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société GROUPE FNAC, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés des exercices considérés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation,

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Votre société procède systématiquement, au cours du second semestre de l'exercice, à un test de dépréciation des goodwill et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la note 2.10 aux états financiers consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées, et nous avons vérifié que la note 18 aux états financiers consolidés donne une information appropriée.
- Votre société procède à l'évaluation et, le cas échéant, à la dépréciation des stocks selon les modalités décrites dans la note 2.9 aux états financiers consolidés. Nous nous sommes assurés du bien-fondé de la méthode et du caractère raisonnable des hypothèses retenues pour l'évaluation et la dépréciation des stocks.
- La note 2.15 aux états financiers consolidés précise les modalités d'évaluation des avantages au personnel et assimilés. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la Note 25 aux états financiers consolidés fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine, le 15 mars 2013

Le Commissaire aux comptes

Deloitte & Associés

Antoine DE RIEDMATTEN

20.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

| | Deloitte & Associés | | | | |
|--|----------------------------------|----------------|----------------|--|---------------|
| | Montant HT (en millions d'euros) | | | % de variation par rapport à l'année N-1 | |
| | 2012 | 2011 | 2011 | 2012 | 2011 |
| Audit | | | | | |
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés | 840,5 | 888,0 | 862,0 | -5,3 % | 3,0 % |
| Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes | 704,4 | 6,0 | 16,0 | 11640,0 % | -62,5 % |
| Sous-total Audit | 1 544,9 | 894,0 | 878,0 | 72,8 % | 1,8 % |
| Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement | | | | | |
| Juridique, fiscal, social | 181,2 | 206,0 | 135,0 | -12,0 % | 52,6 % |
| Autres | — | — | — | — | — |
| Sous-total Autres prestations | 181,2 | 206,0 | 135,0 | -12,0 % | 52,6 % |
| TOTAL | 1 726,2 | 1 100,0 | 1 013,0 | 56,9 % | 8,6 % |

20.3 DATE DES DERNIERES INFORMATIONS FINANCIERES

Les dernières informations financières de la Société ayant été vérifiées et figurant dans le présent prospectus sont les comptes annuels consolidés au 31 décembre 2012.

20.4 INFORMATIONS FINANCIERES INTERMEDIAIRES ET AUTRES

Le lecteur est invité à se reporter au Chapitre 12 « Informations sur les tendances et les objectifs » du présent prospectus.

20.5 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

La politique de distribution de Groupe Fnac et les dividendes futurs prendront en compte notamment les résultats de la Société, les contraintes liées au financement du Groupe (voir la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » du présent prospectus), la mise en œuvre du plan stratégique « Fnac 2015 », la situation financière du Groupe, les conditions générales de l'activité et tout autre facteur jugé pertinent par le conseil d'administration de la Société. Ces éléments étant pris en compte, la Société a pour objectif d'aligner sa politique de distribution de dividendes sur les standards du secteur pour des groupes comparables (notamment ceux cités à la Section 26.3 « Eléments d'appréciation de la valeur des actions de la Société » du présent prospectus). Cet objectif ne constitue cependant pas un engagement de la Société.

Il est précisé qu'au titre du Contrat de Crédit, la Société s'est engagé à ne procéder à des distributions de dividendes ou à tout autre type de distribution relative à son capital social et à ne procéder à un quelconque paiement au titre des TSSDI que dans la mesure où (A) une telle distribution et/ou un tel

paiement ne représentent pas ensemble pendant un exercice financier plus de 50 % des bénéfices distribuables de l'exercice financier précédent et (B) aucun cas de défaut au titre du Contrat de Crédit n'est en cours et n'est susceptible d'être déclenché par une telle distribution. (Voir la Section 10.2.2.2.1(c) « Le financement au titre du Contrat de Crédit – Principaux engagements restrictifs du Groupe au titre du Contrat de Crédit » du présent prospectus.) En outre, une distribution de dividende, de primes ou de réserves par la Société est un cas d'exigibilité des intérêts (et, dans certains cas, d'amortissement du principal) au titre des TSSDI d'un montant nominal total de 60 millions d'euros. (Voir la Section 10.2.2.2.2 « Le financement au titre des TSSDI » du présent prospectus.)

Le tableau ci-dessous présente le montant des dividendes nets par action mis en distribution par la Société au cours des trois derniers exercices :

| Année de mise en distribution | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|------|-------|------|
| Dividende net par action (en euros) ⁽¹⁾ | – | 19,63 | 1,24 |

⁽¹⁾ Ajusté afin de tenir compte de l'évolution du nombre d'actions et sur la base de 16 595 610 actions. Voir la Section 21.1.7 « Historique du capital social au cours des trois derniers exercices » du présent prospectus.

20.6 PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

20.6.1 Litiges fiscaux

Certaines sociétés du Groupe sont parties à des contentieux fiscaux que la Société n'estime pas être susceptibles d'avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société ou du Groupe.

20.6.2 Litiges civils et pénaux

Le Groupe n'a pas connaissance de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont le Groupe est menacé) susceptibles d'avoir ou ayant eu au cours de douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société ou du Groupe.

20.7 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE

A la connaissance de la Société, il n'est pas survenu depuis le 31 mars 2013 de changement significatif dans la situation financière et commerciale du Groupe, qui n'est pas décrit dans le présent prospectus.

21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

21.1 CAPITAL SOCIAL

21.1.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

Compte tenu des opérations sur le capital décrites à la Section 21.1.7 « Historique du capital social au cours des trois derniers exercices » du présent prospectus et une fois celles-ci réalisées, il est prévu qu'à la date de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, le capital social de la Société s'élève à 16 595 610 euros, divisé en 16 595 610 actions d'un (1) euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie.

Le tableau ci-dessous présente les résolutions financières qui ont été approuvées par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 17 avril 2013, sous condition suspensive non rétroactive de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

| Objet de la résolution | Montant maximal | Durée de l'autorisation ⁽¹⁾ |
|---|--|--|
| Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société | Voir Section 21.1.3 | 18 mois |
| Emission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance | 8 millions d'euros ⁽²⁾ | 26 mois |
| Emission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public | 2,5 millions d'euros | 26 mois |
| Emission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par placement privé | 2,5 millions d'euros | 26 mois |
| Emission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital | 10 % du capital social | 26 mois |
| Autorisation consentie au conseil d'administration, en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, pour fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital | 10 % du capital social | 26 mois |
| Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres | 8 millions d'euros | 26 mois |
| Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription | Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale) | 26 mois |
| Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers | 0,5 million d'euros | 26 mois |
| Octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription | 10 % du capital social (plafond commun avec les attributions gratuites d'actions ci-dessous) | 38 mois |

| Objet de la résolution | Montant maximal | Durée de l'autorisation ⁽¹⁾ |
|--|---|--|
| Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux avec suppression du droit préférentiel de souscription | 10 % du capital social (plafond commun avec les octrois d'options de souscription ou d'achat ci-dessus) | 38 mois |
| Autorisation de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues | 10 % du capital social par 24 mois | 26 mois |

⁽¹⁾ A compter du 17 avril 2013

⁽²⁾ L'ensemble des autres délégations s'imputent sur ce plafond global.

21.1.2 Titres non représentatifs de capital

À la date du visa sur le présent prospectus, la Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital.

21.1.3 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la société de ses propres actions

À la date du visa sur le présent prospectus, la Société ne détient aucune de ses actions et aucune action de la Société n'est détenue par l'une de ses filiales ou par un tiers pour son compte.

L'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société a autorisé le 17 avril 2013 pour une durée de dix-huit mois à compter de ladite assemblée (étant précisé que cette autorisation ne pourra être utilisée avant l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris) le conseil d'administration de la Société à mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et conformément au règlement général de l'AMF, dans les conditions suivantes :

| Opération concernée | Durée de l'autorisation | Montant maximal | Nombre maximal d'actions |
|-------------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------------|
| Programme de rachat d'actions | 18 mois | 82 978 050 euros | 10 % du capital de la Société |

L'acquisition de ces actions pourra être effectuée, à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, mais non en période d'offre publique, notamment en vue :

- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la société et/ou en substitution de la décote, selon les dispositions législatives et réglementaires applicables ; ou
- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou

- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou
- de la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Groupe Fnac par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de ce programme de rachat est fixé à 50 euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie).

21.1.4 Autres titres donnant accès au capital

Aucun. A la date du visa sur le présent prospectus, la Société n'a attribué aucune option de souscription d'actions, option d'achat d'actions ou action gratuite.

21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré

Néant.

21.1.6 Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

A l'exception de ce qui est décrit à la Section 18.1 « Actionnariat » du présent prospectus, 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.

21.1.7 Historique du capital social au cours des trois derniers exercices

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social de la Société depuis le 1^{er} janvier 2010 jusqu'à la date du visa sur le présent prospectus.

| Date | Nature de l'opération | Capital avant opération (en €) | Prime d'émission (en €) | Nombre d'actions avant opération | Nombre d'actions après opération | Valeur nominale après opération (en €) | Capital après opération (en €) |
|------------|--|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|--------------------------------|
| 26/09/2012 | Division du nominal par 7 | 6 131 671,00 | N/A | 875 953 | 6 131 671 | 1,00 | 6 131 671,00 |
| 27/12/2012 | Augmentation de capital | 6 131 671,00 | 0 | 6 131 671 | 6 131 671 | 89,00 | 545 718 719,00 |
| 17/04/2013 | Réduction de capital motivée par des pertes | 545 718 719,00 | N/A | 6 131 671 | 6 131 671 | 72,00 | 441 480 312,00 |
| 17/04/2013 | Augmentation de capital | 441 480 312,00 | 0 | 6 131 671 | 6 131 671 | 83,42 | 511 503 994,82 |
| 17/04/2013 | Division du nominal et réduction de capital non motivée par des pertes | 511 503 994,82 | 494 908 384,82 | 6 131 671 | 16 595 610 | 1,00 | 16 595 610,00 |

Les opérations significatives suivantes ont été réalisées sur le capital social de la Société depuis le 1^{er} janvier 2010 jusqu'à la date du visa sur le présent prospectus :

- L'assemblée générale des associés de la Société du 26 septembre 2012 a décidé la division de la valeur nominale des actions par 7, la ramenant de 7 euros par action à 1 euro par action, tout en multipliant par 7 le nombre d'actions existantes.
- Sur délégation de l'assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 29 novembre 2012, le conseil d'administration de la Société a décidé le 20 décembre 2012 une augmentation du capital social de la Société d'un montant de 539 587 048 euros pour le porter de 6 131 671 euros à 545 718 719 euros par élévation du nominal de chacune des 6 131 671 actions composant le capital social à concurrence de 88 euros par action, le montant du nominal de chaque action passant d'un euro à 89 euros. L'augmentation de capital a été réalisée le 27 décembre 2012.
- L'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société du 17 avril 2013 a modifié et réorganisé les capitaux propres de la Société selon les modalités suivantes :
 - Cette assemblée a approuvé le principe d'une réduction de capital motivée par des pertes ayant pour effet de réduire le capital social de la Société d'un montant de 104 238 407 euros, pour le ramener de 545 718 719 euros à 441 480 312 euros, par réduction de la valeur nominale des actions de la Société d'un montant de 17 euros par action, ayant pour effet de ramener la valeur nominale de chacune des 6 131 671 actions composant le capital social de la Société de 89 euros à 72 euros. L'assemblée a décidé d'imputer le montant de la réduction de capital sur le compte « Report à nouveau » qui s'est trouvé ainsi ramené d'un solde négatif de – 105.930.998,42 euros à un solde négatif de – 1.692.591,42 euros.
 - Cette assemblée a approuvé une augmentation de capital d'un montant total de 70 023 682,82 euros, sans prime d'émission, par majoration de la valeur nominale de chacune des 6 131 671 actions de la Société d'un montant de 11,42 euros par action, ayant pour effet de porter la valeur nominale de chaque action de la Société de 72 euros à 83,42 euros. Cette augmentation de capital, dont la réalisation a été constatée

le même jour, a eu pour effet de porter le capital social de la Société de 441 480 312 euros, divisé en 6 131 671 actions de 72 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées, à la somme de 511 503 994,82 euros, divisé en 6 131 671 actions de 83,42 euros de valeur nominale chacune.

- Cette assemblée a approuvé le principe d'une division de la valeur nominale des actions de la Société et d'une réduction de capital non motivée par des pertes ayant pour effet de ramener le montant du capital social de la Société à 16 595 610 euros divisé en 16 595 610 actions d'un euro de valeur nominale chacune. L'assemblée a décidé d'affecter le montant de la réduction de capital, soit 494 908 384,82 euros au poste de prime d'émission et décidé que ladite somme ne serait pas distribuable mais pourrait ultérieurement être réincorporée au capital ou servir à amortir des pertes sociales. Il est à noter que la réduction de capital a été approuvée sous condition suspensive et sera réalisée (i) à l'expiration d'un délai de 20 jours suivant le dépôt au greffe du Tribunal de Commerce de Paris (ci-après, le « Tribunal ») de la résolution d'approbation, si aucun créancier ni représentant d'une masse d'obligataires n'a fait opposition, ou (ii) après que le Tribunal aura statué en première instance sur des oppositions éventuelles et jugé que ces oppositions n'étaient pas fondées et les aura rejetées, ou (iii) après exécution de la décision du Tribunal, si de telles oppositions sont formées et que le Tribunal ordonne la constitution de garanties ou le remboursement de créances. Si la réduction de capital n'était pas réalisée, la division de la valeur nominale des actions serait néanmoins réalisée et le capital social serait divisé en 16 595 610 actions d'une valeur nominale en euros correspondant à la fraction de 511 503 994,82 par 16 595 610.

21.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

Les statuts de la Société ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration de droit français. Les principales stipulations décrites ci-dessous sont issues des statuts de la Société tels qu'adoptés par l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires de la Société du 17 avril 2012.

21.2.1 Objet social

L'article 2 des statuts de la Société prévoit qu'elle a pour objet :

- La création, l'exploitation et le développement d'établissements commerciaux ou industriels dans les secteurs de la distribution de produits et services, de la culture, de l'éducation, de la musique, des loisirs, des équipements électroniques et informatiques, des services aux particuliers et aux entreprises, ou des équipements des personnes, des maisons et bureaux, directement ou indirectement par la constitution de filiales ou la prise de participations, dans le monde entier.
- L'acquisition, l'administration et la cession de titres financiers ou d'intérêts de quelque nature que ce soit dans toutes entités à objet licite quelconque, quelle que soit la forme juridique, y compris sans personnalité morale, dans le monde entier et pour toutes périodes ou durées, et la réalisation de toute opération portant sur ces titres financiers ou intérêts, directement ou indirectement par la constitution de filiales ou la prise de participations.
- Toutes opérations, y compris financière, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement ou pouvant être nécessaires ou utiles à un titre quelconque, y compris à titre accessoire ou connexe, à ce qui précède.

A 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.

21.2.2 Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale

21.2.2.1 Conseil d'administration

21.2.2.1.1 Règlement intérieur du conseil d'administration

Le conseil d'administration s'est doté d'un règlement intérieur à l'effet de préciser les modalités de fonctionnement du conseil d'administration de la Société.

21.2.2.1.2 Composition du conseil d'administration (article 12 des statuts et article 1^{er} du règlement intérieur du conseil)

Le conseil est composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi, notamment en cas de fusion.

Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de 70 ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du conseil le nombre des membres ayant dépassé cet âge. Si du fait qu'un administrateur en fonction vient à dépasser l'âge de 70 ans, la proportion du tiers ci-dessus visée est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la plus prochaine assemblée générale ordinaire.

Les administrateurs sont nommés dans les conditions légales par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de trois années. Les administrateurs sont rééligibles et révocables à tout moment par l'assemblée générale. En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le conseil d'administration peut procéder dans les conditions légales à des nominations à titre provisoire qui seront soumises à la ratification de la prochaine assemblée générale ordinaire. L'administrateur nommé dans ces conditions en remplacement d'un autre, demeure en fonction pendant le temps qui reste à courir du mandat de son prédécesseur. La durée des mandats des membres du conseil peut être organisée de façon à assurer un renouvellement des membres aussi régulier que possible.

Le conseil doit veiller à l'équilibre de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, en prenant des dispositions destinées à s'assurer que ses missions et celles des comités qu'il constitue sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

La proportion de membres indépendants doit, dans la mesure du possible, être d'au moins un tiers au sein du conseil d'administration, d'au moins deux tiers au sein du comité d'audit et d'au moins la moitié au sein du comité des nominations et des rémunérations et du comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. La qualification de membre indépendant n'emporte pas de jugement de valeur sur les qualités et les compétences des membres du conseil.

A l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du conseil et au moins une fois par an avant la publication du rapport annuel de la Société, le conseil procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres (ou candidats). Au cours de cette évaluation, le conseil, après avis du comité des nominations et des rémunérations, examine au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères visés ci-dessous, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et, le cas échéant, à l'assemblée générale lors de l'élection des membres du conseil.

L'évaluation de l'indépendance de chaque membre du conseil d'administration prend notamment en compte les critères suivants:

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de toute société qui la consolide, ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la Société ou pour lequel la Société représente une part significative de l'activité (ni être lié directement ou indirectement à une telle personne) ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq dernières années ;
- ne pas avoir été membre du conseil d'administration de la Société depuis plus de douze ans à la date à laquelle son mandat en cours lui a été conféré.

Pour les membres du conseil détenant dix pour cent ou plus du capital ou des droits de vote de la Société, ou représentant une personne morale détenant une telle participation, le conseil, sur rapport du comité des nominations et des rémunérations, se prononce sur la qualification d'indépendant en prenant spécialement en compte la composition du capital de la Société et l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le conseil peut estimer qu'un membre du conseil, bien que remplissant les critères ci-dessus, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le conseil peut estimer qu'un membre du conseil ne remplissant pas les critères ci-dessus est cependant indépendant.

21.2.2.1.3 Présidence du conseil d'administration (article 14 des statuts et article 1^{er} du règlement intérieur du conseil)

Le conseil élit parmi ses membres personnes physiques un Président et un Vice-Président, pour une durée ne pouvant excéder celle de leur mandat de membre du conseil. Ils sont notamment chargés de convoquer le conseil et d'en présider les débats. Le Président est rééligible et révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il ne peut être âgé, à aucun moment, de plus de 65 ans.

21.2.2.1.4 Comités du conseil d'administration (article 15 des statuts et article 1er du règlement intérieur du conseil)

Le conseil peut décider de constituer en son sein des comités, permanents ou temporaires, destinés à faciliter le bon fonctionnement du conseil et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions. Ces comités sont chargés, sous la responsabilité du conseil, d'étudier les sujets que le conseil ou son Président soumettent pour avis à leur examen pour préparer les travaux et décisions du conseil. La composition, les attributions et les modalités de fonctionnement de ces comités sont précisées par un règlement intérieur propre à chaque comité et approuvé par le conseil.

A ce jour, le conseil a décidé de constituer les comités permanents suivants : (i) un comité d'audit, (ii) un comité des nominations et des rémunérations et (iii) un comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. (Voir la Section 16.3 « Comités du conseil d'administration » du présent prospectus)

21.2.2.1.5 Fonctionnement du conseil d'administration (article 15 des statuts et article 5 du règlement intérieur du conseil)

Le conseil est convoqué par son Président, son Vice-Président ou sur demande du tiers au moins des administrateurs. Dans ce dernier cas, le Président ou, à défaut, le Vice-Président doit convoquer le conseil dans les quinze jours de la réception de la demande.

Le conseil est convoqué par tous moyens, même verbalement. L'auteur de la convocation fixe l'ordre du jour de la réunion.

Le conseil se réunit au moins quatre fois par an et, à tout autre moment, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Un calendrier prévisionnel des réunions de chaque année est adressé aux administrateurs au plus tard le 30 novembre de l'année précédente. La périodicité et la durée des séances doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du conseil.

Les réunions sont présidées par le Président ou, à défaut, par le Vice-Président ou, à défaut, par l'administrateur le plus âgé ou par tout autre administrateur désigné par le conseil.

Le conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence ou autres moyens appropriés dans les conditions prévues par la loi et les règlements. Tout administrateur peut donner par écrit mandat à un autre administrateur de le représenter à une réunion du conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou réputés présents ou représentés. En cas de partage, la voix du président de séance est prépondérante.

Le conseil nomme un secrétaire, qui peut être choisi en dehors des administrateurs.

Les réunions du conseil donnent lieu à la tenue d'un registre de présence et à la rédaction de procès-verbaux dans les conditions légales et réglementaires. Le registre de présence mentionne la participation des membres par visioconférence ou par un autre moyen de télécommunication.

21.2.2.1.6 Les missions du conseil (articles 13 et 17 des statuts et articles 3 et 4 du règlement intérieur du conseil)

Le conseil assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts de la Société. Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le conseil est régulièrement informé de la situation financière, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la Société et du Groupe. Le Président et le Directeur général communiquent de manière permanente aux administrateurs toute information concernant la Société dont ils ont connaissance et dont ils jugent la communication utile ou pertinente.

Le Directeur général doit solliciter l'autorisation préalable du conseil d'administration pour toutes opérations ou décisions suivantes :

- les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité,

- les opérations suivantes par la Société ou toute entité contrôlée par celle-ci dans la mesure où, pour chacune de ces opérations, celle-ci dépasse un montant fixé par le conseil d'administration :
 - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer ;
 - tout emprunt (ou série d'emprunts) ou prêt d'argent ou remboursement anticipé d'emprunt quelle qu'en soit la nature.

Le conseil d'administration veille également à la bonne gouvernance d'entreprise de la Société et du Groupe en vue d'atteindre un niveau élevé de développement durable et de transparence dans le respect des principes et pratiques de responsabilité sociétale du Groupe et de ses dirigeants et collaborateurs.

21.2.2.1.7 Rémunérations des membres du conseil d'administration (article 19 des statuts et article 6 du règlement intérieur du conseil)

L'assemblée générale des actionnaires peut allouer aux administrateurs à titre de jetons de présence une somme fixe annuelle, dont la répartition entre les administrateurs est déterminée par le conseil d'administration. Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration :

- répartit librement entre ses membres les jetons de présence alloués au conseil par l'assemblée générale des actionnaires, étant précisé qu'une quote-part fixée par le conseil et prélevée sur le montant des jetons de présence alloué au conseil est versée aux membres des comités, en fonction notamment de la présence de ceux-ci aux réunions desdits comités ;
- détermine le montant de la rémunération du Président et du Vice-Président ; et
- peut allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés.

21.2.2.2 Direction générale

21.2.2.2.1 Directeur général (article 17 des statuts)

(a) Nomination du Directeur général

Lorsque le conseil d'administration choisit la dissociation des fonctions de président et de directeur général, il procède à la nomination du Directeur général parmi les administrateurs ou en dehors d'eux, fixe la durée de son mandat, détermine sa rémunération et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs. Le Directeur général ne peut être âgé, à aucun moment, de plus de 65 ans.

(b) Pouvoirs du Directeur général

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Certaines décisions du Directeur général sont soumises à l'autorisation préalable du conseil d'administration (voir ci-dessus). En outre, le conseil d'administration fixe, dans les conditions légales, soit un montant global à l'intérieur duquel le Directeur général peut prendre, avec ou sans

faculté de délégation, des engagements au nom de la Société sous forme de cautions, avals ou garanties, soit un montant au-delà duquel chacun des engagements ci-dessus ne peut être pris. Tout dépassement du plafond global ou du montant maximal fixé pour chaque engagement doit faire l'objet d'une autorisation du conseil d'administration.

Le Directeur général peut consentir, avec ou sans faculté de substitution, toutes délégations à tous mandataires qu'il désigne, sous réserve des limitations prévues par la loi.

21.2.2.2 Directeurs généraux délégués (article 18 des statuts)

Sur proposition du Directeur général, que cette fonction soit assurée par le Président du conseil d'administration ou par une autre personne, le conseil peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué. Le nombre maximum de Directeurs généraux délégués est fixé à cinq. Aucun Directeur général délégué ne peut être âgé, à aucun moment, de plus de 65 ans.

Si le Directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, le ou les Directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur général.

En accord avec le Directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux Directeurs généraux délégués. Le ou les Directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

21.2.3 Droits, priviléges et restrictions attachés aux actions

Voir la Section 26.2.5 « Droits attachés aux actions » du présent prospectus.

21.2.4 Modification des droits des actionnaires

La modification des droits attachés aux actions de la Société est régie par les dispositions légales et réglementaires applicables.

21.2.5 Assemblées générales

21.2.5.1 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.

21.2.5.2 Accès et vote aux assemblées générales

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres par l'enregistrement comptable de ces titres à son nom (ou pour autant que les actions de la société sont admises aux négociations d'un marché réglementé, à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de la réglementation en vigueur) au plus tard le troisième jour ouvré précédent l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit, pour autant que les actions de la société sont admises aux négociations d'un marché réglementé, dans les comptes de titres au porteur tenus par tout intermédiaire habilité. La justification de la qualité d'actionnaire peut s'effectuer par voie électronique, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

La saisie et la signature des formulaires électroniques peuvent prendre la forme, sur décision préalable du conseil d'administration de la Société, d'un procédé fiable d'identification répondant aux conditions définies à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil, pouvant consister en un identifiant et un mot de passe, ou tout autre moyen prévu par la réglementation en vigueur. La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédent 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.

21.2.5.3 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. A 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.

21.2.6 Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Aucune stipulation des statuts ne pourrait, à la connaissance de la Société, avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société.

21.2.7 Franchissements de seuils et identification des actionnaires

21.2.7.1 Franchissements de seuils

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir, directement ou indirectement, un pourcentage du capital ou des droits de vote de la Société égal ou supérieur à 3 % ou à tout multiple de 1 % au-dessus de 3 %, est tenue d'informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception selon le délai prévu à l'article R. 233-1 du Code de commerce (soit, à ce jour, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation). Les dispositions du paragraphe VI bis de l'article L. 233-7 du Code de commerce et du règlement général de l'AMF s'appliquent *mutatis mutandis* aux seuils visés au présent alinéa.

A 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 autre 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.

A 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.

21.2.7.2 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.

21.2.8 Clauses particulières régissant les modifications du capital social

Le capital social de la Société peut être augmenté, réduit ou amorti par tous modes et de toutes manières autorisés par la loi.

L'assemblée générale de la Société peut décider, pour toute réduction de capital, que cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la Société.

22. CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats importants auxquels les sociétés du Groupe étaient partie au cours des deux dernières années sont présentés à la Section 6.5 « Description des activités », à la Section 10.2.2.2 « Financement du Groupe à compter de l’admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris » et au Chapitre 19 « Opérations avec des apparentés » du présent prospectus.

23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS

Certaines données de marché figurant à la Section 6.4 « Présentation des marchés » du présent prospectus 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.

24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Des exemplaires du présent prospectus sont disponibles sans frais au siège social de la Société. Le présent document peut également être consulté sur le site internet de la Société (www.groupe-fnac.com), sur le site internet de Kering (www.kering.com) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent prospectus, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés :

- les statuts de Groupe Fnac,
- tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le présent prospectus, et
- les informations financières historiques incluses dans le présent prospectus.

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.

A compter de 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 sera également disponible sur le site internet de la Société.

25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats (à savoir les sociétés listées à la Section 7.2.2 « Filiales importantes ») figurent au Chapitre 7 « Organigramme » et à la Section 20.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent prospectus.

26. RENSEIGNEMENTS RELATIFS A L'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE LA SOCIETE, AUX ACTIONS DE LA SOCIETE ET AUX DROITS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE LA SOCIETE

26.1 MODALITES DE L'ATTRIBUTION

L'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris s'inscrit dans le cadre de la mise en autonomie d'un groupe rassemblant la Société et ses filiales.

L'attribution par Kering à ses actionnaires (autres que la société Kering elle-même et que les porteurs d'actions émises sur exercice depuis le 1^{er} janvier 2013 d'options de souscription d'actions Kering) d'actions de la Société prendra la forme de la distribution d'un dividende complémentaire en nature à raison d'une (1) action Groupe Fnac pour huit (8) actions Kering. En pratique, afin de permettre l'attribution d'actions de la Société et de faciliter la gestion des rompus, il sera détaché de chaque action Kering détenue par un ayant-droit à l'attribution un (1) droit d'attribution d'actions de la Société de sorte que huit (8) droits d'attribution d'actions de la Société donneront droit à l'attribution d'une (1) action de la Société.

Afin de faciliter le prélèvement de la retenue à la source et des prélèvements sociaux et de l'acompte sur l'impôt sur le revenu pour les personnes physiques résidentes de France, l'attribution d'actions de la Société sera couplée avec le versement d'un dividende complémentaire en numéraire de 2,25 euros par action Kering. Le dividende complémentaire en numéraire et le dividende complémentaire en nature constituent le solde du dividende venant s'ajouter à l'acompte sur dividende de 1,50 euro par action Kering mis en paiement le 24 janvier 2013.

L'attribution d'actions de la Société sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale annuelle mixte des actionnaires de Kering (statuant en la forme ordinaire) qui doit se tenir le 18 juin 2013. L'attribution sera réalisée sous la condition d'approbation par cette même assemblée (statuant à titre extraordinaire) de résolutions modifiant les statuts de Kering afin d'y introduire la faculté d'opérer des distributions ou des réductions de capital en nature et de supprimer le principe d'égalisation de l'imposition qui y figure.

Le groupe Artémis, actionnaire majoritaire de Kering qui détenait 56,5 % des droits de vote de Kering au 31 décembre 2012, a fait part à Kering de son intention de voter en faveur du projet de résolution portant sur l'attribution d'actions de la Société.

26.1.1 Calendrier prévisionnel de l'attribution

| | |
|--|---------------|
| Visa de l'AMF sur le présent prospectus | 25 avril 2013 |
| Publication par Euronext Paris d'un avis relatif à l'admission des actions Groupe Fnac et d'un avis relatif à l'admission des droits d'attribution Groupe Fnac | 26 avril 2013 |
| Publication au BALO de l'avis de réunion de l'assemblée générale annuelle mixte de Kering | 3 mai 2013 |
| Assemblée générale mixte des actionnaires de Kering | 18 juin 2013 |
| Notice d'Euronext Paris relative au cours de référence technique des actions Groupe Fnac | 19 juin 2013 |
| Date de détachement des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac et du dividende complémentaire en numéraire de Kering (la « <u>Date de Détachement</u> ») | 20 juin 2013 |
| Livraison des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac aux actionnaires de Kering ayant droit à l'attribution (Voir Section 26.1.3 du présent prospectus) | |
| Livraison des actions Groupe Fnac attribuées à titre de dividende complémentaire en nature à l'Etablissement Centralisateur (tel que défini ci-dessous) | |

| | |
|---|---------------------------|
| Mise en paiement du dividende complémentaire en numéraire de Kering Admission aux négociations des actions Groupe Fnac et des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac sur le marché Euronext Paris | |
| Remise par les intermédiaires financiers à l'Etablissement Centralisateur (tel que défini ci-dessous) des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac par quotité de huit (8) contre livraison des actions Groupe Fnac correspondantes | A compter du 20 juin 2013 |
| Fin de la cotation des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac sur le marché Euronext Paris Transfert des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac sur le compartiment des valeurs radiées du marché Euronext Paris | 30 septembre 2013 |
| Fin de l'inscription des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac sur le compartiment des valeurs radiées du marché Euronext Paris | 15 mai 2015 |

26.1.2 Attribution des actions Groupe Fnac aux actionnaires de Kering

La Société a été informée qu'un maximum de 15 764 588 actions de la Société, représentant un peu moins de 95 % du capital social de la Société à la Date de Détachement, sera attribué par Kering à ses actionnaires (autres que la société Kering elle-même et que les porteurs d'actions émises sur exercice depuis le 1^{er} janvier 2013 d'options de souscription d'actions Kering) au prorata de leur participation dans le capital de Kering à raison d'une (1) action Groupe Fnac pour huit (8) actions Kering.

La Société a également été informée que les 830 907 actions de la Société détenues par KERNIC MET B.V. (une société néerlandaise détenue indirectement à 100 % par Kering) à la date du visa sur le présent prospectus ne feront pas l'objet d'une attribution (mais du contrat financier à terme décrit à la Section 18.1 « Actionnariat » du présent prospectus) et un nombre résiduel d'actions Groupe Fnac sera conservé par Kering au titre des rompus ainsi que dans le cas où, à la Date de Détachement, le nombre d'actions Kering ayant droit à l'attribution serait inférieur au nombre maximum théorique d'actions susceptibles d'avoir droit au dividende. (Voir aussi la Section 18.1 « Actionnariat » du présent prospectus.)

26.1.3 Ayants droit à l'attribution d'actions de la Société

Toutes les actions Kering en circulation à la Date de Détachement auront droit à l'attribution décrite dans le présent prospectus, à l'exception (i) des actions auto-détenues par Kering elle-même et (ii) des actions émises sur exercice depuis le 1^{er} janvier 2013 d'options de souscription d'actions Kering attribuées dans le cadre des plans de souscription d'actions Kering, dont les termes prévoient que les actions reçues lors de l'exercice portent jouissance au premier jour de l'exercice au cours duquel elles ont été souscrites.

Les ayants droit à l'attribution d'actions Groupe Fnac (et aux droits d'attribution Groupe Fnac) seront les actionnaires de Kering (autres que la société Kering elle-même et que les porteurs d'actions émises sur exercice depuis le 1^{er} janvier 2013 d'options de souscription d'actions Kering) dont les actions auront fait l'objet d'un enregistrement comptable à leur nom à l'issue de la journée comptable précédant la Date de Détachement, soit le 19 juin 2013 au soir (c'est-à-dire après prise en compte des ordres exécutés pendant la journée du 19 juin 2013, quand bien même le règlement-livraison de ces ordres interviendrait postérieurement à la Date de Détachement).

En d'autres termes, toute personne (autre que la société Kering elle-même et que les porteurs d'actions émises sur exercice depuis le 1^{er} janvier 2013 d'options de souscription d'actions Kering) ayant acquis des actions Kering (sans les avoir revendues) avant la Date de Détachement a vocation à bénéficier de l'attribution d'actions Groupe Fnac (et des droits d'attribution Groupe Fnac) selon les règles de marché applicables, telles qu'elles sont décrites ci-après.

Les mêmes règles s'appliqueront pour le dividende complémentaire en numéraire.

26.1.4 Parité d'attribution des actions de la Société

Les actions de la Société seront attribuées par Kering aux ayants-droit mentionnés ci-dessus à raison d'une (1) action de la Société pour huit (8) actions Kering.

26.1.5 Modalités pratiques de l'attribution

Afin de permettre l'attribution d'actions Groupe Fnac et de faciliter la gestion des rompus, à la Date de Détachement, il sera détaché de chaque action Kering détenue par un ayant droit un (1) droit d'attribution d'actions de la Société correspondant à un huitième d'action Groupe Fnac.

Pour chaque action Kering, le détachement du droit d'attribution d'actions de la Société et du dividende complémentaire en numéraire interviendront simultanément, à la Date de Détachement, avant ouverture du marché. La mise en paiement du dividende complémentaire en numéraire et la livraison du droit d'attribution d'actions Groupe Fnac interviendront également à la Date de Détachement.

Il est précisé qu'il ne sera pas délivré de fractions d'actions Groupe Fnac (les droits d'attribution devant être groupés par huit (8) ou multiple de huit (8)) et que huit (8) droits d'attribution d'actions Groupe Fnac donneront automatiquement droit à l'attribution d'une (1) action Groupe Fnac à compter de la Date de Détachement.

La détention par un même actionnaire de huit (8) droits d'attribution d'actions Groupe Fnac donnera automatiquement lieu, sans formalité préalable, à l'attribution d'une action Groupe Fnac à compter de la Date de Détachement, de sorte que les droits d'attribution correspondant ne pourront être utilisés à d'autres fins.

Pour les actions Kering détenues au porteur ou au nominatif administré, il sera procédé aux opérations suivantes :

- à compter de la Date de Détachement, les intermédiaires financiers adhérents d'Euroclear France créditeront le dividende complémentaire en numéraire sur le compte de leurs clients y ayant droit, le cas échéant, sous déduction de la retenue à la source, des prélèvements sociaux et/ou de l'acompte sur l'impôt sur le revenu, exigibles à raison de la somme du dividende complémentaire en numéraire et du dividende complémentaire en nature ;
- à la Date de Détachement, CACEIS Corporate Trust, qui assurera les opérations de centralisation dans le cadre de l'attribution (l'« Etablissement Centralisateur ») fera en sorte, par l'intermédiaire d'Euroclear France, que l'ensemble des intermédiaires financiers adhérents d'Euroclear France inscrivent les droits d'attribution d'actions Groupe Fnac sur les comptes-titres des actionnaires de Kering dont ils assurent la tenue du compte et dont les actions Kering auront fait l'objet d'un enregistrement comptable à leur nom à l'issue de la journée comptable précédant la Date de Détachement ;
- les intermédiaires financiers livreront d'office à l'Etablissement Centralisateur à compter de la Date de Détachement, sans intervention de leurs clients, pour le compte de chacun d'eux, le nombre de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac correspondant au plus grand multiple de huit (8) inférieur ou égal au nombre de droits d'attribution inscrits au compte dudit client, contre livraison du nombre d'actions Groupe Fnac correspondant ;
- les actionnaires de Kering qui détiendraient moins de huit (8) actions Kering ou qui ne détiendraient pas un nombre d'actions Kering multiple de huit (8) recevront livraison, pour

les actions Kering détenues dont le nombre est inférieur à huit (8) ou excède un multiple de huit (8), des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac formant rompus, dans la limite de sept (7) droits d'attribution formant rompus par compte-titres ; et

- s'agissant des actions Kering ayant fait l'objet d'un ordre stipulé à règlement-livraison différé (« OSRD ») d'achat, les droits d'attribution d'actions Groupe Fnac détachés de ces actions Kering (et les actions Groupe Fnac auxquels ces droits d'attribution donnent droit) bénéficieront au négociateur à charge pour lui de les inscrire au compte du donneur d'ordre acheteur dès la Date de Détachement. Le négociateur bénéficiera également du dividende complémentaire en numéraire à charge pour lui d'en verser à l'acheteur, au terme de l'OSRD, le strict équivalent en espèces. Les mêmes règles s'appliqueront *mutatis mutandis* dans le cadre d'un OSRD de vente.

Pour les actions Kering détenues au nominatif pur, il sera procédé aux opérations suivantes :

- à compter de la Date de Détachement, le dividende complémentaire en numéraire sera réglé à chacun des actionnaires Kering y ayant droit, le cas échéant, sous déduction de la retenue à la source, des prélèvements sociaux et/ou de l'acompte sur l'impôt sur le revenu, exigibles à raison de la somme du dividende complémentaire en numéraire et du dividende complémentaire en nature ; et
- à compter de la Date de Détachement, l'Etablissement Centralisateur créditera au nom de chaque actionnaire dans le registre de titres de Kering, le nombre de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac correspondant à son nombre d'actions Kering, puis l'Etablissement Centralisateur inscrira dans le registre de titres et les comptes d'actionnaires de Groupe Fnac, dont elle assure par ailleurs la tenue, au nom de chacun des actionnaires au nominatif pur de Kering, le nombre entier d'actions Groupe Fnac lui revenant. En conséquence, pour chaque actionnaire, l'Etablissement Centralisateur annulera dans le registre de Kering un nombre de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac correspondant au plus grand multiple de huit (8) inférieur ou égal au nombre de droits d'attribution inscrits en compte, les droits d'attribution d'actions Groupe Fnac formant rompus restant inscrits en compte dans le registre de titres de Kering.

Conformément aux dispositions de l'article 8 des statuts de Kering, les actionnaires de Kering dont le nombre de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac ne correspondra pas à un nombre entier d'actions Groupe Fnac devront faire leur affaire personnelle de l'acquisition ou de la cession de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac à l'effet de détenir un nombre de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac égal à huit (8) ou à un multiple de ce chiffre, correspondant à un nombre entier d'actions Groupe Fnac.

A cet effet, les droits d'attribution d'actions Groupe Fnac ont fait l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur le marché Euronext Paris pour la période du 20 juin 2013 (inclus) au 30 septembre 2013 (inclus). Ils seront ensuite inscrits au compartiment des valeurs radiées du marché Euronext Paris pendant une période additionnelle allant jusqu'au 15 mai 2015, étant précisé qu'ils continueront d'être négociables pendant cette période. Les modalités de cotation des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac formant rompus sont décrites plus amplement à la Section 26.6 « Admission aux négociations des droits d'attribution d'actions de la Société » du présent prospectus.

Les titulaires de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac pourront obtenir, auprès de leur intermédiaire financier, une action Groupe Fnac sur présentation de huit (8) droits d'attribution d'actions Groupe Fnac, à tout moment, à compter de la Date de Détachement et jusqu'à la veille de la date de la vente des actions non réclamées mentionnée ci-après, sous réserve que les droits d'attribution d'actions Groupe Fnac soient effectivement livrés à l'Etablissement Centralisateur au plus tard à cette dernière date.

Kering s'engage à prendre à sa charge, entre le 20 juin 2013 (inclus) et la clôture de la séance de bourse du 30 septembre 2013, les frais de courtage et la TVA y afférente supportés par chaque actionnaire de Kering à raison (i) de la vente des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac formant rompus qui seront crédités sur son compte-titres dans le cadre de l'attribution faisant l'objet du présent prospectus ou, le cas échéant, (ii) de l'achat des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac formant rompus lui permettant, compte tenu du nombre de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac formant rompus attribués audit actionnaire, de demander de se voir attribuer une action Groupe Fnac supplémentaire. Cette prise en charge sera limitée par compte-titres d'actionnaire à un maximum de 7,50 euros TTC et à l'achat ou à la vente d'un maximum de sept (7) droits d'attribution d'actions Groupe Fnac.

Conformément aux dispositions de l'article L. 228-6 du Code de commerce, le conseil d'administration de Kering a par avance décidé la vente, selon les modalités réglementaires applicables, des actions Groupe Fnac dont les titulaires de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac n'auront pas demandé la délivrance, à la condition d'avoir procédé, deux ans au moins à l'avance, à une publicité selon les modalités réglementaires applicables. Il est prévu que cette publicité intervienne rapidement après la Date de Détachement.

A dater de cette vente, les droits d'attribution d'actions Groupe Fnac seront annulés et leurs titulaires ne pourront plus prétendre qu'à la répartition en espèces (sans intérêts) du produit net de la vente des actions Groupe Fnac non réclamées, complété, le cas échéant, du prorata de dividende, d'acompte sur dividende et de distributions de réserves (ou élément assimilé), sous réserve de la prescription quinquennale, mis en paiement par Groupe Fnac entre la Date de Détachement et la date de la vente des actions Groupe Fnac non réclamées. Il est en effet à noter que si la demande d'indemnisation intervient au-delà du délai de cinq ans glissant à compter de la mise en paiement des dividendes, acomptes sur dividendes, distribution de réserves (ou sommes assimilées), la créance de paiement des titulaires de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac sur les sommes correspondantes sera éteinte par la prescription quinquennale et les sommes correspondantes seront définitivement acquises à l'État.

Lors de la mise en œuvre des dispositions de l'article L. 228-6 du Code de commerce, les titulaires de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac seront informés que Kering tiendra le produit net de la vente à leur disposition pendant dix ans sur un compte bloqué chez l'Etablissement Centralisateur. Une fois le délai de dix ans expiré, les sommes seront versées à la Caisse des dépôts et consignations où elles seront susceptibles d'être réclamées par les ayants-droit durant une période complémentaires de vingt ans. Passé ce délai, les sommes seront définitivement acquises à l'État.

26.1.6 Régime fiscal de la distribution en nature

En l'état actuel de la législation française et de la réglementation en vigueur, les dispositions suivantes résument certaines conséquences fiscales françaises susceptibles de s'appliquer aux actionnaires de Kering à raison de la distribution en nature.

L'attention de ceux-ci est néanmoins attirée sur le fait que ces informations ne constituent qu'un simple résumé du régime fiscal applicable en vertu de la législation en vigueur à ce jour, donné à titre d'information générale. Les règles dont il est fait mention ci-après sont susceptibles d'être affectées par d'éventuelles modifications législatives et réglementaires qui pourraient être assorties d'un effet rétroactif ou s'appliquer à l'année ou à l'exercice en cours.

Les informations fiscales ci-dessous ne constituent pas une description exhaustive de l'ensemble des effets fiscaux susceptibles de s'appliquer aux actionnaires de Kering à raison de la distribution en nature.

Les personnes actionnaires de Kering sont invitées à s'informer, auprès de leur conseiller fiscal habituel, de la fiscalité s'appliquant à leur cas particulier.

Les personnes n'ayant pas leur résidence fiscale en France doivent, en outre, se conformer à la législation fiscale en vigueur dans leur Etat de résidence et notamment, le cas échéant, aux dispositions de la convention fiscale signée entre la France et leur Etat de résidence.

Pour les besoins de la détermination de leur revenu imposable, les actionnaires devront considérer que le dividende complémentaire en nature représente un revenu par action Kering égal à un huitième du cours d'ouverture de l'action Groupe Fnac à la Date de Détachement.

26.1.6.1 Actionnaires dont la résidence fiscale est située en France

26.1.6.1.1 Personnes physiques détenant des actions Kering dans leur patrimoine privé et ne réalisant pas d'opérations de bourse dans des conditions analogues à celles qui caractérisent une activité exercée par une personne se livrant à titre professionnel à ce type d'opérations

Les dividendes versés à ces actionnaires, qu'ils soient en numéraire ou prennent la forme d'un dividende en nature, suivent le régime décrit à la Section 26.2.10.1.1(a) « Actionnaires dont la résidence fiscale est située en France – Dividendes » du présent prospectus pour les dividendes reçus au titre d'actions détenues hors PEA et à la Section 26.2.10.1.1(c) « Actionnaires dont la résidence fiscale est située en France – Actions Groupe Fnac détenues au sein d'un PEA » du présent prospectus pour les dividendes reçus au titre d'actions Kering détenues dans le cadre d'un plan d'épargne en actions (« PEA »).

26.1.6.1.2 Personnes morales soumises à l'impôt sur les sociétés (régime de droit commun)

Les dividendes versés à ces actionnaires, qu'ils soient en numéraire ou prennent la forme d'un dividende en nature, suivent le régime décrit à la Section 26.2.10.1.2(a) « Personnes morales soumises à l'impôt sur les sociétés – Dividendes » du présent prospectus.

26.1.6.1.3 Autres actionnaires

Les actionnaires de Kering soumis à un régime d'imposition autre que ceux visés ci-dessus, notamment les contribuables dont les opérations portant sur des valeurs mobilières dépassent la simple gestion de portefeuille ou qui ont inscrit leurs actions à l'actif de leur bilan commercial, devront s'informer du régime fiscal s'appliquant à leur cas particulier auprès de leur conseiller fiscal habituel.

26.1.6.2 Actionnaires dont la résidence fiscale est située hors de France

Les dividendes versés à ces actionnaires, qu'ils soient en numéraire ou prennent la forme d'un dividende en nature, suivent le régime décrit à la Section 26.2.10.2.1 « Actionnaires dont la résidence fiscale est située hors de France – Dividendes » du présent prospectus.

26.2 DESCRIPTION DES ACTIONS DE LA SOCIETE

26.2.1 Nature, catégorie et date de jouissance des actions admises à la négociation, code ISIN

Les 16 595 610 actions de la Société, dont l'admission aux négociations sur le marché Euronext Paris (compartiment B) a été demandée à compter du 20 juin 2013, constituent l'ensemble des actions de la Société qui composeront son capital à la date de l'admission.

La Société a été informée par Kering que les 830 907 actions de la Société détenues par KERNIC MET B.V. (une société néerlandaise détenue indirectement à 100 % par Kering) à la date du visa sur

le présent prospectus ne feront pas l'objet d'une attribution et qu'un nombre résiduel d'actions Groupe Fnac sera conservé par Kering au titre des rompus ainsi que dans le cas où, à la Date de Département, le nombre d'actions Kering ayant droit à l'attribution serait inférieur au nombre maximum théorique d'actions susceptibles d'avoir droit au dividende. (Voir aussi la Section 18.1 « Actionnariat » du présent prospectus.)

Compte tenu des opérations sur le capital décrites à la Section 21.1.7 « Historique du capital social au cours des trois derniers exercices » du présent prospectus et une fois celles-ci réalisées, les actions de la Société auront une valeur nominale de un (1) euro chacune et seront entièrement libérées.

Les actions attribuées seront des actions ordinaires toutes de même catégorie et donnant droit à toute distribution de dividende, d'acompte sur dividende ou de réserves ou sommes assimilées décidée postérieurement à leur attribution.

Les actions de la Société seront négociées sur le marché Euronext Paris sous le code ISIN : FR0011476928.

Le mnémonique des actions de la Société sera « FNAC » (Euronext Paris).

26.2.2 Droit applicable et tribunaux compétents

Les actions de la Société sont soumises à la législation française.

Les tribunaux compétents en cas de litige avec la Société sont ceux du lieu du siège social de la Société lorsque la Société est défenderesse et sont désignés en fonction de la nature des litiges lorsque la Société est demanderesse, sauf disposition contraire du Code de procédure civile.

26.2.3 Forme des actions et modalités d'inscription en compte

Les actions de la Société pourront revêtir la forme nominative, pure ou administrée, ou au porteur.

En application des dispositions de l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier, les actions de la Société, quelle que soit leur forme, seront dématérialisées et seront, en conséquence, obligatoirement inscrites en compte tenu, selon le cas, par la Société ou un prestataire habilité. Les droits des titulaires seront représentés par une inscription en leur nom dans les livres :

- de CACEIS Corporate Trust (14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux), mandaté par la Société, pour les titres inscrits sous la forme nominative pure,
- d'un intermédiaire financier habilité de leur choix et de CACEIS Corporate Trust (14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux), mandaté par la Société, pour les titres inscrits sous la forme nominative administrée et
- d'un intermédiaire financier habilité de leur choix pour les titres au porteur.

L'ensemble des actions de la Société a fait l'objet d'une demande d'admission aux opérations d'Euroclear France en qualité de dépositaire central et aux opérations des systèmes de règlement-livraison.

Les actions se transmettent par virement de compte à compte et le transfert de leur propriété résultera de leur inscription au compte-titres de l'acquéreur, conformément aux dispositions des articles L. 211-15 et L. 211-17 du Code monétaire et financier.

Dans le cadre de l'attribution, les actions de la Société inscrites d'office au compte des ayants-droit seront inscrites automatiquement au nominatif pur, au nominatif administré ou au porteur selon que

les actionnaires détiennent leurs actions Kering respectivement sous la forme nominative pure, nominative administrée ou au porteur.

Le service des titres et le service financier des actions de la Société seront assurés par CACEIS Corporate Trust (14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux).

26.2.4 Devise d'émission

Les actions de la Société seront attribuées gratuitement et la Société a été informée par Kering que cette attribution aurait lieu dans le cadre de la mise en distribution d'un dividende complémentaire en nature par Kering. Elles seront cotées en euros.

26.2.5 Droits attachés aux actions

Les actions de la Société sont, dès leur attribution, soumises à toutes les dispositions des statuts de la Société. En l'état actuel de la législation française et des statuts de la Société tels qu'ils ont été adoptés par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 17 avril 2013, les principaux droits attachés aux actions de la Société sont décrits ci-après.

26.2.5.1 Droits à dividendes

Les actions faisant l'objet de l'attribution objet du présent prospectus porteront jouissance courante.

Les actionnaires de la Société ont droit aux bénéfices dans les conditions définies par les articles L. 232-10 et suivants du Code de commerce.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence d'un bénéfice distribuable, l'assemblée générale décide d'inscrire celui-ci à un ou plusieurs postes de réserves, dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer.

L'assemblée générale, statuant sur les comptes de l'exercice, peut accorder un dividende à l'ensemble des actionnaires (article L. 232-12 du Code de commerce). Il peut également être distribué des acomptes sur dividendes avant l'approbation des comptes de l'exercice (article L. 232-12 du Code de commerce).

L'assemblée générale ordinaire, ou toute autre assemblée générale, peut décider la mise en distribution de sommes et/ou valeurs prélevées en numéraire ou en nature sur les réserves dont elle a la disposition, en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'assemblée générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. En outre, l'assemblée générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividendes, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par d'actifs de la Société (article 24 des statuts de la Société).

La mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice. La prolongation de ce délai peut être accordée par décision de justice. Les dividendes sont prescrits dans les délais légaux, soit cinq ans, au profit de l'État.

Les dividendes versés à des non-résidents sont en principe soumis à une retenue à la source. (Voir la Section 26.2.10 « Régime fiscal des actions » du présent prospectus).

26.2.5.2 Droit de vote

Chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède d'actions, sous réserve des dispositions de la réglementation en vigueur ou des statuts de la Société.

En application de l'article L. 225-110 du Code de commerce, lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans assemblées générales extraordinaires.

26.2.5.3 Droit préférentiel de souscription de titres de même catégorie

En l'état actuel de la législation française, toute augmentation de capital en numéraire, immédiate ou à terme, ouvre aux actionnaires, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des actions nouvelles.

L'assemblée générale des actionnaires de la Société qui décide ou autorise une augmentation de capital peut supprimer le droit préférentiel de souscription pour la totalité de l'augmentation de capital ou pour une ou plusieurs tranches de cette augmentation et peut prévoir, ou non, un délai de priorité de souscription des actionnaires. Lorsque l'émission est réalisée par une offre au public ou par une offre réalisée par voie de placement privé visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sans droit préférentiel de souscription, dans la limite de 20 % du capital social par an, le prix d'émission doit être fixé dans le respect des dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce.

En outre, l'assemblée générale des actionnaires de la Société qui décide une augmentation de capital peut la réservier à des personnes nommément désignées ou à des catégories de personnes répondant à des caractéristiques déterminées, en application de l'article L. 225-138 du Code de commerce.

L'assemblée générale des actionnaires de la Société qui décide ou autorise une augmentation de capital peut également la réservier aux actionnaires d'une autre société faisant l'objet d'une offre publique d'échange initiée par la Société en application de l'article L. 225-148 du Code de commerce. Les augmentations de capital par apports en nature au profit des apporteurs font l'objet d'une procédure distincte prévue à l'article L. 225-147 du Code de commerce.

Pendant la durée de la souscription, le droit préférentiel de souscription est négociable lorsqu'il est détaché d'actions elles-mêmes négociables. Dans le cas contraire, il est cessible dans les mêmes conditions que l'action elle-même. Les actionnaires peuvent renoncer à titre individuel à leur droit préférentiel de souscription, en application des articles L. 225-132 et L. 228-91 du Code de commerce).

26.2.5.4 Droit de participation aux bénéfices de la Société

Chaque action donne droit à une quotité proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes de l'actif social et des bénéfices. La contribution de chaque actionnaire aux pertes est proportionnelle à sa quotité dans le capital social.

26.2.5.5 Droit de participation à tout excédent en cas de liquidation

Chaque action donne droit à une quotité proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes du boni de liquidation.

26.2.5.6 Clauses de rachat, clause de conversion

Les statuts ne prévoient pas de clause de rachat ou de conversion des actions.

26.2.5.7 Franchissements de seuils

Le lecteur est invité à se reporter à la Section 21.2.7.1 « Franchissements de seuils » du présent prospectus.

26.2.5.8 Identification des actionnaires

Le lecteur est invité à se reporter à la Section 21.2.7.2 « Identification des actionnaires » du présent prospectus.

26.2.6 Date prévue pour l'inscription en compte des actions de la Société attribuées aux actionnaires de Kering

L'inscription en compte des actions de la Société attribuées aux actionnaires de Kering interviendra à compter du 20 juin 2013 selon les modalités décrites à la Section 26.1.5 « Modalités pratiques de l'attribution » du présent prospectus.

26.2.7 Restriction à la libre négociabilité

Aucune clause statutaire ne restreint la libre négociation des actions composant le capital de la Société.

26.2.8 Réglementation française en matière d'offres publiques

A compter de l'admission de ses actions aux négociations sur le marché Euronext Paris, la Société sera soumise aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France relatives aux offres publiques obligatoires, aux offres publiques de retrait et à la procédure de retrait obligatoire.

26.2.8.1 Offre publique obligatoire

L'article L. 433-3 du Code monétaire et financier et les articles 234-1 et suivants du règlement général de l'AMF prévoient les conditions de dépôt obligatoire d'une offre publique visant la totalité des titres de capital et des titres donnant accès au capital ou aux droits de vote d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.

26.2.8.2 Offre publique de retrait et retrait obligatoire

L'article L. 433-4 du Code monétaire et financier et les articles 236-1 et suivants (offre publique de retrait), 237-1 et suivants (retrait obligatoire à l'issue d'une offre publique de retrait) et 237-14 et suivants (retrait obligatoire à l'issue de toute offre publique) du règlement général de l'AMF prévoient les conditions de dépôt d'une offre publique de retrait et de mise en œuvre d'une procédure de retrait obligatoire par les actionnaires minoritaires d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.

26.2.9 Offre publique initiée par des tiers sur le capital de la Société durant le dernier exercice et l'exercice en cours

Aucun titre de la Société n'étant admis aux négociations sur un marché réglementé à la date du visa de l'AMF sur le présent prospectus, aucune offre publique d'achat émanant de tiers n'a été lancée sur le capital de la Société durant le dernier exercice et l'exercice en cours.

26.2.10 Régime fiscal des actions

En l'état actuel de la législation française et de la réglementation en vigueur, les dispositions suivantes résument certaines conséquences fiscales françaises susceptibles de s'appliquer aux personnes qui deviendront actionnaires de Groupe Fnac.

L'attention de celles-ci est néanmoins attirée sur le fait que ces informations ne constituent qu'un simple résumé du régime fiscal applicable en vertu de la législation en vigueur à ce jour, donné à titre d'information générale. Les règles dont il est fait mention ci-après sont susceptibles d'être affectées par d'éventuelles modifications législatives et réglementaires qui pourraient être assorties d'un effet rétroactif ou s'appliquer à l'année ou à l'exercice en cours.

Les informations fiscales ci-dessous ne constituent pas une description exhaustive de l'ensemble des effets fiscaux susceptibles de s'appliquer aux personnes qui deviendront actionnaires de Groupe Fnac.

Celles-ci sont invitées à s'informer, auprès de leur conseiller fiscal habituel, de la fiscalité s'appliquant à leur cas particulier.

Les personnes n'ayant pas leur résidence fiscale en France doivent, en outre, se conformer à la législation fiscale en vigueur dans leur Etat de résidence et par ailleurs, le cas échéant, aux dispositions de la convention fiscale signée entre la France et leur Etat de résidence.

26.2.10.1 Actionnaires dont la résidence fiscale est située en France

26.2.10.1.1 Personnes physiques qui viendraient à détenir des actions Groupe Fnac dans le cadre de leur patrimoine privé et ne réalisant pas d'opérations de bourse dans des conditions analogues à celles qui caractérisent une activité exercée par une personne se livrant à titre professionnel à ce type d'opérations

(a) Dividendes

(i) Prélèvement de 21 %

En application de l'article 117 quater du Code général des impôts (« CGI »), à compter du 1er janvier 2013, sous réserve des exceptions visées ci-après, les personnes physiques domiciliées en France sont assujetties à un prélèvement au taux de 21 % sur le montant brut des revenus distribués. Ce prélèvement est effectué par l'établissement payeur des dividendes s'il est situé en France. Lorsque l'établissement payeur est établi hors de France, les revenus sont déclarés et le prélèvement correspondant payé, dans les 15 premiers jours du mois qui suit celui du paiement des revenus, soit par le contribuable lui-même, soit par la personne qui assure le paiement des revenus, lorsqu'elle est établie dans un Etat membre de l'Union européenne, ou dans un autre Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen ayant conclu avec la France une convention d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude et l'évasion fiscales, et qu'elle a été mandatée à cet effet par le contribuable.

Toutefois, les personnes physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année, tel que défini au 1° du IV de l'article 1417 du CGI, est inférieur à 50 000 euros pour les contribuables célibataires, divorcés ou veufs et à 75 000 euros pour les contribuables soumis à une imposition commune peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement, dans les conditions prévues à l'article 242 quater du CGI, c'est-à-dire en produisant, au plus tard le 30 novembre de l'année précédant celle du paiement des revenus distribués, auprès des personnes qui en assurent le paiement, une attestation sur l'honneur indiquant que leur revenu fiscal de référence figurant sur l'avis d'imposition établi au titre des revenus de l'avant-dernière année précédant le paiement desdits revenus est inférieur aux seuils susmentionnés. Pour les revenus perçus en 2013, la

demande de dispense mentionnée à l'article 242 quater du CGI peut être formulée au plus tard le 31 mars 2013 et prend effet pour les revenus versés à compter de la date à laquelle elle a été formulée.

Lorsque l'établissement payeur est établi hors de France, seules les personnes physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année, tel que défini au 1^o du IV de l'article 1417, est égal ou supérieur aux montants mentionnés au paragraphe ci-avant sont assujetties au prélèvement.

Le prélèvement ne s'applique pas aux revenus afférents à des titres détenus dans le cadre d'un PEA.

En cas de paiement de dividende hors de France dans un Etat ou territoire non-coopératif, voir en outre la Section 26.2.10.2.1, « Actionnaires dont la résidence fiscale est située hors de France – Dividendes », 3ème alinéa du présent prospectus. Les actionnaires concernés sont invités à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel afin de déterminer les modalités d'imputation de cette retenue à la source sur le montant de leur impôt sur le revenu.

(ii) Impôt sur le revenu

En vertu des dispositions de l'article 158 du CGI, à compter du 1er janvier 2013, les dividendes sont obligatoirement pris en compte dans le revenu global de l'actionnaire dans la catégorie des revenus de capitaux mobiliers au titre de l'année de leur perception. Ils sont soumis à l'impôt sur le revenu au barème progressif et bénéficient d'un abattement non plafonné de 40 % sur le montant des revenus distribués (« Réfaction de 40 % »).

En application de l'article 193 du CGI, le prélèvement de 21 % s'impute sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il est opéré. S'il excède l'impôt sur le revenu dû, l'excédent est restitué.

(iii) Prélèvements sociaux

Par ailleurs, que le prélèvement de 21 % soit ou non applicable, le montant brut des dividendes le cas échéant distribués par Groupe Fnac (avant application de la Réfaction de 40 %) sera également soumis aux prélèvements sociaux au taux global de 15,5 %, répartis comme suit :

- la contribution sociale généralisée (« CSG ») au taux de 8,2 % ;
- la contribution pour le remboursement de la dette sociale (« CRDS »), au taux de 0,5 % ;
- le prélèvement social au taux de 4,5 % ;
- la contribution additionnelle au prélèvement social de 4,5 % (au taux de 0,3 %) ; et
- le prélèvement de solidarité instauré par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2013, au taux de 2 %.

Hormis la CSG, déductible à hauteur de 5,1 % du revenu imposable de l'année de son paiement, ces prélèvements sociaux ne sont pas déductibles du revenu imposable.

Les actionnaires sont invités à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel afin de déterminer les modalités déclaratives et les modalités de paiement du prélèvement de 21 % et des prélèvements sociaux qui leurs seront applicables.

(iv) Contribution exceptionnelle sur les hauts revenus

En vertu de l'article 223 sexies du CGI, les contribuables passibles de l'impôt sur le revenu sont redevables d'une contribution assise sur le montant du revenu fiscal de référence du foyer fiscal tel que défini au 1° du IV de l'article 1417 du CGI, sans qu'il soit fait application des règles de quotient définies à l'article 163-0 A du CGI. Le revenu de référence visé comprend notamment les dividendes perçus par les contribuables concernés avant Réfaction de 40 % et les plus-values réalisées par les contribuables concernés avant application de l'abattement pour durée de détention. Cette contribution est calculée en appliquant un taux de :

- 3 % à la fraction de revenu fiscal de référence comprise entre 250 000 euros et 500 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs, séparés ou divorcés et à la fraction de revenu fiscal de référence comprise entre 500 000 euros et 1 000 000 d'euros pour les contribuables soumis à une imposition commune,
- 4 % à la fraction de revenu fiscal de référence supérieure à 500 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs, séparés ou divorcés à la fraction de revenu fiscal de référence supérieure à 1 000 000 euros pour les contribuables soumis à une imposition commune.

(b) Plus-values

(i) Impôt sur le revenu

En application des articles 150-0 A, 158 6 bis et 200 A du CGI, les gains nets de cessions de valeurs mobilières réalisées à compter du 1^{er} janvier 2013 par des personnes physiques sont, sauf exception prévue au 2 bis de l'article 200 A, imposées au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement pour durée de détention prévu à l'article 150-0 D du CGI, égal à :

- 20 % de leur montant lorsque les actions sont détenues pendant au moins deux ans et moins de quatre ans à la date de cession ;
- 30 % de leur montant lorsque les actions sont détenues depuis au moins quatre ans et moins de six ans à la date de cession ; et
- 40 % de leur montant lorsque les actions sont détenues depuis au moins six ans.

Sauf exceptions, la durée de détention est décomptée à partir de la date de souscription ou d'acquisition des actions.

Les personnes disposant de moins-values nettes reportables ou réalisant une moins-value dans le cadre de la cession de leurs titres sont invitées à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel.

(ii) Prélèvements sociaux

Les gains nets de cessions de valeurs mobilières sont également soumis, avant application de l'abattement pour durée de détention, aux prélèvements sociaux au taux global de 15,5 %, répartis comme suit :

- la contribution sociale généralisée (« CSG ») au taux de 8,2 % ;
- la contribution pour le remboursement de la dette sociale (« CRDS »), au taux de 0,5 % ;
- le prélèvement social de 4,5 % ;

- la contribution additionnelle au prélèvement social de 4,5 % (au taux de 0,3 %) ; et
- le prélèvement de solidarité instauré par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2013, au taux de 2 %.

Hormis la CSG, déductible à hauteur de 5,1 % du revenu imposable de l'année de son paiement, ces prélèvements sociaux ne sont pas déductibles du revenu imposable.

(iii) Contribution exceptionnelle sur les hauts revenus

La contribution exceptionnelle sur les hauts revenus s'applique dans les conditions décrites à la Section 26.2.10.1.1(a)(iv) « Actionnaires dont la résidence fiscale est située en France – Contribution exceptionnelle sur les hauts revenus » du présent prospectus.

(c) Actions Groupe Fnac détenues au sein d'un PEA

Les actions ordinaires Groupe Fnac reçues par les porteurs d'actions Kering détenant leurs actions dans le cadre d'un plan épargne en actions seront inscrites sur leur PEA.

Le PEA ouvre droit, sous certaines conditions, (i) pendant la durée du PEA, à une exonération d'impôt sur le revenu et de prélèvements sociaux à raison des produits et des plus-values générées par les placements effectués dans le cadre du PEA, sous réserve notamment que ces produits et plus-values demeurent investis dans le PEA, et (ii) au moment de la clôture du PEA (si elle intervient plus de cinq ans après la date d'ouverture du PEA) ou lors d'un retrait partiel des fonds du PEA (si un tel retrait intervient plus de huit ans après la date d'ouverture du PEA), à une exonération d'impôt sur le revenu à raison du gain net réalisé depuis l'ouverture du plan, ledit gain net demeurant cependant soumis aux prélèvements sociaux décrits ci-dessus à un taux global susceptible de varier selon la date à laquelle ce gain a été acquis ou constaté.

Des dispositions particulières, non décrites dans le cadre du présent prospectus, sont applicables en cas de réalisation de moins-values, de clôture du plan avant l'expiration de la cinquième année qui suit l'ouverture du PEA, ou en cas de sortie du PEA sous forme de rente viagère. Les personnes concernées sont invitées à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel.

(d) Impôt de solidarité sur la fortune

Les actions Groupe Fnac détenues par les personnes physiques dans le cadre de leur patrimoine privé sont comprises dans leur patrimoine imposable, le cas échéant, à l'impôt de solidarité sur la fortune.

Un régime d'exonération partielle d'impôt de solidarité sur la fortune pour les actions détenues par les salariés et les mandataires sociaux est applicable sous certaines conditions. Les personnes concernées sont invitées à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel pour déterminer si et selon quelles modalités elles sont susceptibles de bénéficier de ces mesures.

(e) Droits de succession et de donation

Les actions Groupe Fnac acquises par les personnes physiques domiciliées en France par voie de succession ou de donation entrent dans le champ des droits de succession ou de donation, et y sont soumises le cas échéant.

26.2.10.1.2 Personnes morales soumises à l'impôt sur les sociétés (régime de droit commun)

(a) Dividendes

(i) Personnes morales n'ayant pas la qualité de société mère en France

Les personnes morales autres que celles ayant la qualité de sociétés mères au sens de l'article 145 du CGI devront comprendre les dividendes perçus dans le résultat imposable à l'impôt sur les sociétés au taux de 33 1/3 %. S'y ajoutent, le cas échéant, (i) une contribution sociale égale à 3,3 % assise sur l'impôt sur les sociétés, après application d'un abattement de 763 000 euros par période de douze mois (article 235 ter ZC du CGI), et (ii) pour les sociétés ayant un chiffre d'affaires supérieur à 250 000 000 euros, d'une contribution exceptionnelle de 5 % (Article 235 ter ZAA du CGI), assise sur l'impôt sur les sociétés tel que déterminé avant imputation des réductions et crédits d'impôt.

Cependant, en application de l'article 219 I-b du CGI, pour les personnes morales dont le chiffre d'affaires hors taxes annuel est inférieur à 7 630 000 euros et dont le capital social, entièrement libéré, est détenu de manière continue pendant la durée de l'exercice considéré pour au moins 75 % par des personnes physiques ou par une société satisfaisant à l'ensemble de ces conditions, le taux de l'impôt sur les sociétés est fixé à 15 %, dans la limite de 38 120 euros du bénéfice imposable par période de douze mois. Ces personnes morales sont, en outre, exonérées de la contribution sociale de 3,3 % et de la contribution additionnelle de 5 % mentionnées ci-dessus.

(ii) Personnes morales ayant la qualité de société mère en France

Les personnes morales détenant au moins 5 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac et qui remplissent les conditions prévues par les articles 145 et 216 du CGI peuvent bénéficier, sur option, d'une exonération de dividendes encaissés en application du régime des sociétés mères et filiales. Le I de l'article 216 du CGI prévoit toutefois la réintégration, dans les résultats imposables, au taux de droit commun, de la personne morale bénéficiaire des dividendes, d'une quote-part de frais et charges fixée uniformément à 5 % du produit total des participations, crédit d'impôt compris.

(b) Plus-values

(i) Régime de droit commun

Les plus-values réalisées lors de la cession des titres du portefeuille sont incluses dans le résultat soumis à l'impôt sur les sociétés au taux normal de 33 1/3 % (ou, le cas échéant, au taux de 15 % dans la limite de 38 120 euros du bénéfice imposable par période de douze mois pour les entreprises qui remplissent les conditions prévues à l'article 219 I-b du CGI), augmenté, le cas échéant (i) de la contribution sociale de 3,3 % assise sur l'impôt sur les sociétés, après application d'un abattement qui ne peut excéder 763 000 euros par période de douze mois (article 235 ter ZC du CGI), et (ii) pour les sociétés ayant un chiffre d'affaires supérieur à 250 000 000 euros, d'une contribution exceptionnelle de 5 % (Article 235 ter ZAA du CGI), assise sur l'impôt sur les sociétés tel que déterminé avant imputation des réductions et crédits d'impôt.

Les moins-values réalisées lors de la cession des titres en portefeuille viendront en déduction des résultats imposables à l'impôt sur les sociétés de la personne morale.

(ii) Régime spécial des plus-values à long terme

Conformément aux dispositions de l'article 219 I-a quinque du CGI, les plus-values de cession d'actions détenues depuis au moins deux ans au moment de la cession et ayant le caractère de titres de participation sont éligibles à l'imposition séparée des plus-values à long terme dans les conditions mentionnées ci-dessous.

Constituent des titres de participation au sens de l'article 219 I-a quinquies du CGI, les parts ou actions de sociétés (autres que les titres de sociétés à prépondérance immobilière) revêtant ce caractère sur le plan comptable, et, sous réserve d'être comptabilisés en titres de participation ou à un sous-compte spécial, les actions acquises en exécution d'une offre publique d'achat ou d'échange par l'entreprise qui en est l'initiatrice et les titres ouvrant droit au régime fiscal des sociétés mères et filiales prévu aux articles 145 et 216 du CGI.

Les plus-values nettes à long terme afférentes aux titres de participation sont imposées au taux de 0 %, sous réserve, si l'entreprise réalise une plus-value nette au titre de l'exercice au cours duquel intervient la cession des titres de participation, de la prise en compte pour la détermination du résultat imposable dans les conditions de droit commun, d'une quote-part de frais et charges égale à 12 % du montant brut des plus-values de cession. Cependant, malgré des travaux parlementaires en sens contraire, l'administration fiscale a laissé entendre dans ses commentaires en date du 12 février 2013 (BOI-IS-BASE-20-10-10-20130212) que la quote-part de frais et charges devait être calculée sur le montant des plus-values brutes y compris en présence d'une moins-value nette.

Les moins-values à long terme ne sont pas déductibles.

26.2.10.1.3 Autres actionnaires

Les actionnaires Groupe Fnac soumis à un régime d'imposition autre que ceux visés ci-avant, notamment les contribuables dont les opérations portant sur des valeurs mobilières dépassent la simple gestion de portefeuille ou qui ont inscrit leurs actions à l'actif de leur bilan commercial, devront s'informer du régime fiscal s'appliquant à leur cas particulier auprès de leur conseiller fiscal habituel.

26.2.10.2 Actionnaires dont la résidence fiscale est située hors de France

En l'état actuel de la législation française et sous réserve de l'application éventuelle des conventions fiscales internationales, les dispositions suivantes résument certaines conséquences fiscales françaises susceptibles de s'appliquer aux investisseurs (i) qui ne sont pas domiciliés en France au sens de l'article 4 B du CGI ou dont le siège social est situé hors de France et (ii) dont la propriété des actions n'est pas rattachable à une base fixe ou à un établissement stable soumis à l'impôt en France.

Ceux-ci doivent néanmoins s'assurer auprès de leur conseiller fiscal habituel, de la fiscalité s'appliquant à leur cas particulier, et doivent, en outre, se conformer à la législation fiscale en vigueur dans leur Etat de résidence.

26.2.10.2.1 Dividendes

Sous réserve des dispositions des conventions fiscales internationales éventuellement applicables et des exceptions visées ci-après, les dividendes distribués par Groupe Fnac feront, en principe, l'objet d'une retenue à la source, prélevée par l'établissement payeur des dividendes, lorsque le domicile fiscal ou le siège social du bénéficiaire effectif est situé hors de France.

Sous réserve de ce qui est dit ci-après, le taux de cette retenue à la source est fixé à (i) 21 % lorsque le bénéficiaire est une personne physique domiciliée dans un État membre de la Communauté européenne ou dans un autre Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen ayant conclu avec la France une convention fiscale contenant une clause d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude ou l'évasion fiscale, (ii) 15 % lorsque le bénéficiaire est un organisme sans but lucratif qui a son siège dans un État membre de la Communauté européenne ou dans un autre Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen ayant conclu avec la France une convention fiscale contenant une clause d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude ou l'évasion fiscale, qui serait imposé selon le régime de l'article 206-5 du CGI s'il avait son siège en France et qui

remplit les critères prévus par les paragraphes 580 et suivants de l'instruction fiscale BOI-IS-CHAMP-10-50-10-40-20120912, et à (iii) 30 % dans les autres cas.

Toutefois, indépendamment du lieu de résidence et du statut du bénéficiaire, sous réserve des dispositions des conventions fiscales internationales, s'ils sont payés hors de France dans un Etat ou territoire non-coopératif au sens de l'article 238-0 A du CGI, les dividendes distribués par Groupe Fnac feront l'objet d'une retenue à la source au taux de 75 %. La liste des Etats ou territoires non-coopératifs est publiée par arrêté ministériel et mise à jour annuellement.

La retenue à la source peut être supprimée pour les actionnaires personnes morales ayant leur siège de direction effective dans un Etat de l'Union européenne, détenant au moins 10 % du capital de la société distributrice, et remplissant toutes les conditions de l'article 119 ter du CGI. Par ailleurs, sous réserve de remplir les conditions précisées dans la doctrine administrative publiée au BOI-RPPM-RCM-30-30-20-40-20120912, les personnes morales qui détiendraient au moins 5 % du capital et des droits de vote de Groupe Fnac pourraient sous certaines conditions bénéficier d'une exonération de retenue à la source si leur siège de direction effective est situé soit dans un autre Etat membre de l'Union européenne, soit dans un autre Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen ayant conclu avec la France une convention d'élimination des doubles impositions comportant une clause d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude ou l'évasion fiscale. Les actionnaires concernés sont invités à se rapprocher de leur conseiller fiscal afin de déterminer dans quelle mesure et sous quelles conditions ils peuvent bénéficier de cette exonération.

En outre, sont exonérés de retenue à la source les revenus distribués aux organismes de placement collectif constitués sur le fondement d'un droit étranger situés dans un Etat membre de l'Union européenne ou dans un autre Etat ou territoire ayant conclu avec la France une convention d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude et l'évasion fiscales et qui (i) lèvent des capitaux auprès d'un certain nombre d'investisseurs en vue de les investir, conformément à une politique d'investissement définie, dans l'intérêt de ces investisseurs ; et (ii) présentent des caractéristiques similaires à celles d'organismes de placement collectif de droit français relevant des 1,5 ou 6 du I de l'article L. 214-1 du Code monétaire et financier. Les investisseurs concernés sont invités à consulter leur conseiller fiscal habituel afin de déterminer les modalités d'application de ces dispositions à leur cas particulier.

Il appartient par ailleurs aux actionnaires Groupe Fnac de se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel afin de déterminer s'ils sont susceptibles de bénéficier d'une réduction ou d'une exonération de la retenue à la source en vertu des principes qui précèdent ou des dispositions des conventions fiscales internationales, et afin de connaître les modalités pratiques d'application de ces conventions telles que notamment prévues par le BOI-INT-DG-20-20-20-20-20120912 relatif à la procédure dite « normale » ou dite « simplifiée » de réduction ou d'exonération de la retenue à la source.

Enfin, les non-résidents fiscaux français doivent également se conformer à la législation fiscale en vigueur dans leur Etat de résidence, telle qu'éventuellement modifiée par la convention fiscale internationale entre la France et cet Etat.

26.2.10.2.2 Plus-values

Sous réserve des dispositions des conventions fiscales internationales éventuellement applicables, les plus-values réalisées à l'occasion de la cession de leurs actions Groupe Fnac par les personnes qui ne sont pas fiscalement domiciliées en France au sens de l'article 4 B du CGI ou dont le siège social est situé hors de France (sans que la propriété des actions soit rattachable à une base fixe ou à un établissement stable soumis à l'impôt en France à l'actif duquel seraient inscrites les actions) et, qui n'ont à aucun moment détenu, directement ou indirectement, seules ou avec des membres de leur famille, une participation représentant plus de 25 % des droits dans les bénéfices sociaux de Groupe

Fnac à un moment quelconque au cours des cinq années qui précèdent la cession, ne sont pas soumises à l'impôt en France (article 244 bis B et C du CGI).

Les personnes qui ne rempliraient pas les conditions de l'exonération sont invitées à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel.

Par ailleurs, il est précisé que, quel que soit le pourcentage de droits détenus dans les bénéfices de la société concernée, lorsqu'ils sont réalisés par des personnes ou organismes domiciliés, établis ou constitués hors de France dans un Etat ou territoire non coopératif au sens de l'article 238-0 A du CGI, les gains en question sont imposés au taux forfaitaire de 75 %. La liste des Etats ou territoires non-coopératifs est publiée par arrêté ministériel et mise à jour annuellement.

26.2.10.2.3 Impôt de solidarité sur la fortune

Sous réserve des stipulations des conventions fiscales internationales, les personnes physiques n'ayant pas leur domicile fiscal en France au sens de l'article 4 B du CGI et qui possèdent, directement ou indirectement, moins de 10 % du capital de Groupe Fnac, pour autant toutefois que leur participation ne leur permette pas d'exercer une influence sur Groupe Fnac, ne sont pas imposables à l'impôt de solidarité sur la fortune en France.

26.2.10.2.4 Droits de succession et de donation

Les actions émises par les sociétés françaises acquises par voie de succession ou de donation par une personne physique non domiciliée en France entrent dans le champ d'application des droits de succession et de donation applicables en France, et y sont le cas échéant soumises.

La France a conclu avec un certain nombre de pays des conventions destinées à éviter les doubles impositions en matière de succession et de donation, aux termes desquelles les résidents des pays ayant conclu de telles conventions peuvent, sous réserve de remplir certaines conditions, être exonérés de droits de succession et de donation ou obtenir un crédit d'impôt.

Il est recommandé aux actionnaires de consulter leur conseiller fiscal habituel en ce qui concerne leur assujettissement aux droits de succession et de donation à raison des actions Groupe Fnac qu'ils pourraient détenir ainsi que les conditions dans lesquelles ils pourraient obtenir une exonération de ces droits ou un crédit d'impôt en vertu d'une des conventions fiscales conclues avec la France.

26.2.10.3 Droits d'enregistrement ou taxe sur les transactions financières

Conformément à l'article 726 du CGI, aucun droit d'enregistrement n'est exigible en France au titre de la cession des actions d'une société cotée qui a son siège social en France, à moins que la cession ne soit constatée par un acte signé en France ou à l'étranger. Dans ce dernier cas, la cession des actions est assujettie à un droit de mutation au taux proportionnel de 0,1 % assis sur le plus élevé du prix de cession ou de la valeur réelle des titres, sous réserve de certaines exceptions visées au II de l'article 726 du CGI. En application de l'article 1712 du CGI, les droits d'enregistrement qui seraient dus dans l'hypothèse où la cession serait constatée par un acte seront à la charge du cessionnaire (sauf stipulation contractuelle contraire). Cependant, en vertu des articles 1705 et suivants du CGI, toutes les parties à l'acte seront solidairement tenues au paiement des droits vis-à-vis de l'administration fiscale.

En application de l'article 235 ter ZD du CGI, une taxe sur les transactions financières s'applique au taux de 0,2 % à toute acquisition à titre onéreux d'un titre de capital ou assimilé dès lors que (i) ce titre est admis aux négociations sur un marché réglementé, (ii) son acquisition donne lieu à un transfert de propriété, et (iii) ce titre est émis par une entreprise française dont la capitalisation boursière excède un milliard d'euros au 1er décembre de l'année précédant celle d'imposition. La taxe

est prélevée par le prestataire de services d'investissement, sauf lorsque l'acquisition a lieu sans intervention d'un opérateur fournissant des services d'investissement, auquel cas la taxe est liquidée et due par l'établissement assurant la fonction de tenue de compte-conservation, au sens du 1 de l'article L. 321-2 du Code monétaire et financier. Les opérations d'acquisition de titres de capital ou assimilés soumises à cette taxe sont exonérées des droits d'enregistrement prévus par l'article 726 du CGI.

Les opérations sur les titres Groupe Fnac réalisées en 2013 ne seront pas soumises à la taxe sur les transactions financières. L'applicabilité éventuelle de la taxe sur les transactions financières aux opérations qui seront réalisées lors des années ultérieures dépendra de la capitalisation boursière de Groupe Fnac.

26.3 ELEMENTS D'APPRECIATION DE LA VALEUR DES ACTIONS DE LA SOCIETE

Le prix des actions Groupe Fnac à l'issue de l'attribution sera déterminé par confrontation des ordres sur le marché Euronext Paris lors des premières négociations prévues pour le 20 juin 2013, sous réserve de l'approbation de l'attribution par l'assemblée générale des actionnaires de Kering. L'opération ne comporte ni sollicitation du public, ni placement privé, ni souscription ou acquisition d'actions Groupe Fnac par des investisseurs pouvant donner une indication sur la valorisation possible des actions Groupe Fnac par le marché. Il est rappelé que la parité retenue pour l'attribution des actions Groupe Fnac est d'une (1) action Groupe Fnac pour huit (8) actions Kering.

Euronext Paris indiquera dans un avis, publié avant la Date de Détachement, le cours qui servira de référence technique pour la première cotation. Ce cours de référence servira uniquement pour la fixation des seuils de réservation et ne préjuge pas du prix auquel se négocieront les actions Groupe Fnac.

Les éléments d'appréciation suivants sont donnés à titre purement indicatif et ne préjugent en aucun cas du prix auquel se négocieront les actions Groupe Fnac.

Les informations nécessaires pour la préparation des éléments d'appréciation présentés ci-dessous proviennent de documents disponibles publiquement. En particulier, les informations historiques ou prévisionnelles concernant certaines sociétés du secteur de la distribution de produits culturels et de loisirs (y compris les produits techniques) sont tirées des rapports annuels et de rapports de recherche récents d'analystes financiers ou de bases de données. En conséquence, ces informations n'ont pas fait et ne feront pas l'objet de vérifications indépendantes.

Parmi les méthodes de valorisation usuellement utilisées, figure celle des comparables boursiers qui vise à comparer Groupe Fnac à un échantillon de sociétés cotées, comparables en termes (i) de profil d'activités et (ii) de zones géographiques où les activités sont exercées.

Il n'existe pas de sociétés cotées en France dans le même secteur d'activité que Groupe Fnac.

Darty, cotée au Royaume-Uni, avec sa très forte exposition au marché français et une part significative de son chiffre d'affaires réalisé sur des segments communs au Groupe Fnac peut être retenue comme société partiellement comparable. Darty et Groupe Fnac sont en effet directement concurrents sur certains produits techniques, et réalisent un chiffre d'affaires d'ampleur comparable sur le marché français. En revanche, les deux sociétés diffèrent :

- (i) par leur positionnement produit : une part significative de l'activité de Darty est réalisée sur les produits dits « blancs » (comprenant le gros électroménager) qui représentent au contraire une part non-significative des ventes de Groupe Fnac (distribution uniquement par le site internet). En outre Darty n'est pas présent sur certains marchés auxquels Groupe Fnac est fortement exposé, comme les produits éditoriaux ;

- (ii) par leur modèle d'activité ayant des caractéristiques différentes, par exemple la politique immobilière (Groupe Fnac étant locataire de son parc de magasins, au contraire de Darty, qui en est partiellement propriétaire), l'aspect multi-format de Groupe Fnac, la prépondérance des magasins de centre-ville dans le parc de Groupe Fnac, ou encore le programme d'adhérents de Groupe Fnac ;
- (iii) au plan géographique : la présence de Darty dans la péninsule ibérique peut être considérée comme non significative compte tenu de l'annonce par la société, le 4 avril 2013, de son intention de fermer sa branche espagnole. En outre, Darty n'est pas présent sur certains autres marchés sur lesquels opère Groupe Fnac, notamment la Suisse, le Portugal et le Brésil.

D'autres sociétés, cotées au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, ont été retenues sur la base de certains des critères exposés ci-dessus : Dixons, Best Buy, Home Retail Group, et dans une moindre mesure WH Smith. Ces sociétés présentent des similitudes malgré un profil d'activité moins comparable à Groupe Fnac. En effet :

- Dixons est un acteur important dans la distribution de produits électroniques, en particulier dans la distribution de produits techniques comparables à ceux distribués par Groupe Fnac. Dixons est également un concurrent direct de Groupe Fnac sur certains marchés via son site internet Pixmania. En revanche, Dixons (i) opère sur des zones géographiques différentes et réalise la majeure partie de son chiffre d'affaires au Royaume-Uni, en Irlande et en Europe du Nord, (ii) dispose d'un positionnement fort sur des familles de produits éloignées de celles distribuées par Groupe Fnac (notamment les produits blancs) et (iii) n'est pas présent sur le marché des produits éditoriaux qui représentent un aspect essentiel du modèle d'activité de Groupe Fnac.
- Best Buy est un distributeur de produits électroniques grand public et réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires dans la distribution de produits techniques, pour certains comparables à ceux distribués par Groupe Fnac. Toutefois, Best Buy (i) n'est que marginalement présent sur le marché européen, au travers d'une *joint-venture* avec Carphone Warehouse, et réalise plus des trois quarts de son activité aux Etats-Unis, où les modes de consommation diffèrent de ceux observés sur les marchés sur lesquels Groupe Fnac est présent, et (ii) Best Buy n'est pas positionné sur les produits éditoriaux, quand la coexistence et la complémentarité des offres de produits éditoriaux et de produits techniques représentent un aspect essentiel et unique du modèle d'activité de Groupe Fnac.
- Home Retail Group est un distributeur spécialisé de produits d'équipement pour l'habitat, présent notamment sur les produits techniques, pour certains comparables à ceux distribués par Groupe Fnac. Toutefois, (i) la majeure partie de l'activité de la société est réalisée sur des marchés sur lesquels Groupe Fnac n'est pas présent (par exemple l'ameublement et le bricolage) et ne distribue pas de produits éditoriaux et (ii) Home Retail Group est présent uniquement au Royaume-Uni et en Irlande.
- WH Smith est un distributeur fortement présent sur certains produits éditoriaux comparables à ceux distribués par Groupe Fnac (livres et papeterie essentiellement), mais est un comparable imparfait, dans la mesure où (i) il n'est pas présent sur les produits techniques et (ii) il est quasi-exclusivement implanté au Royaume-Uni, sur des marchés de niche (petits magasins « *high street* » ou « *travel retail* ») avec en conséquence un nombre et une taille moyenne de magasins qui diffèrent très significativement du Groupe Fnac.

Les multiples usuellement regardés dans le secteur de la distribution de produits culturels et de loisirs (y compris les produits techniques) sont les multiples de valeur d'entreprise sur chiffre d'affaires, sur EBITDA ou sur EBIT. Par ailleurs, les multiples de capitalisation boursière sur résultat net ou *Price Earnings Ratio* sont une référence naturelle sur les marchés actions (en particulier les multiples

prospectifs, c'est-à-dire 2013 voire 2014). Dans le contexte de la mise en œuvre par Groupe Fnac de sa stratégie de transformation depuis juillet 2011, ils doivent toutefois être utilisés avec précaution car des éléments exceptionnels non récurrents peuvent limiter la comparabilité du résultat net historique, ainsi que prospectif, à court terme.

En conséquence, seuls les multiples de Valeur d'Entreprise sur Chiffre d'Affaires, EBITDA et EBIT sont mentionnés dans le tableau ci-dessous.

Ces multiples sont définis en date du 23 avril 2013 comme le rapport entre (i) la valeur d'entreprise⁽¹⁾ des sociétés de l'échantillon et (ii) le chiffre d'affaires, l'EBITDA et l'EBIT tels que publiés par chaque société⁽²⁾ (année calendaire 2012) ou tels qu'issus d'un consensus de prévisions d'analystes sur les sociétés concernées (années calendaires 2013 et 2014).

| Société | Valeur d'entreprise / chiffre d'affaires | | | Valeur d'entreprise / EBITDA | | | Valeur d'entreprise / EBIT | | |
|--------------------------|--|-------|-------|------------------------------|-------|-------|----------------------------|-------|-------|
| | 2012a | 2013e | 2014e | 2012a | 2013e | 2014e | 2012a | 2013e | 2014e |
| Darty | 0,12x | 0,13x | 0,12x | 3,2x | 3,5x | 3,2x | 9,7x | 10,4x | 8,1x |
| Dixons | 0,20x | 0,20x | 0,19x | 6,2x | 5,3x | 4,7x | 13,3x | 10,1x | 8,0x |
| Best Buy | 0,18x | 0,18x | 0,18x | 3,6x | 4,1x | 4,0x | 5,9x | 6,9x | 6,6x |
| Home Retail Group | 0,18x | 0,18x | 0,18x | 4,6x | 4,5x | 4,3x | 10,6x | 10,3x | 9,7x |
| WH Smith | 0,69x | 0,70x | 0,70x | 6,0x | 5,8x | 5,6x | 8,2x | 7,8x | 7,4x |

⁽¹⁾ La valeur d'entreprise est définie comme suit : capitalisation boursière (calculée sur la base du cours de bourse au 23 avril 2013) + dette financière nette + intérêts minoritaires – titres mis en équivalence (à la valeur comptable) + valeur après impôts des provisions à caractère de dettes (notamment provisions pour retraites et autres provisions sociales).

⁽²⁾ Données re-calendarisées au 31 décembre, date de clôture de l'exercice comptable de Groupe Fnac.

Il est rappelé qu'il n'existe pas de société parfaitement comparable à Groupe Fnac et que, compte tenu des différences pouvant exister entre les sociétés mentionnées ci-dessus et Groupe Fnac, les informations ci-dessous ne sauraient préjuger de la valorisation future de la Société.

26.4 ADMISSION AUX NEGOCIATIONS DES ACTIONS DE LA SOCIETE ET MODALITES DE NEGOCIATION

26.4.1 Admission aux négociations

L'admission de la totalité des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris (compartiment B) a été demandée.

Les conditions de cotation des actions de la Société seront fixées dans un avis publié par Euronext Paris S.A. à paraître au plus tard le premier jour de négociation de ces actions. Préalablement à la première cotation des actions de la Société, Euronext Paris S.A. publiera un cours de référence technique pour l'action Groupe Fnac. Ce cours servira uniquement pour la fixation des seuils de réservation à l'ouverture de la première séance de cotation et au calcul de la performance du jour de l'action Groupe Fnac. Ce cours de référence technique ne préjugera en rien du cours auquel pourrait se négocier l'action Groupe Fnac.

Aucune autre demande d'admission aux négociations sur un autre marché réglementé n'a été effectuée par la Société.

26.4.2 Place de cotation

A la date du visa sur le présent prospectus, les actions de la Société ne sont admises aux négociations sur aucun marché réglementé.

26.4.3 Contrat de liquidité

Aucun contrat de liquidité n'a été conclu par la Société à la date du visa sur le présent prospectus. Toutefois, la Société envisage la mise en œuvre d'un tel contrat dès que possible à compter de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché Euronext Paris. (Voir la Section 21.1.3 « Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la société de ses propres actions » du présent prospectus.)

26.4.4 Dépenses liées à l'opération

Les frais à la charge du Groupe au titre de l'ensemble des opérations décrites dans le présent prospectus sont estimés à environ 10,5 millions d'euros.

Cette estimation tient compte des modalités de répartition convenues entre la Société et Kering.

26.5 DESCRIPTION DES DROITS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE LA SOCIETE

26.5.1 Nature et catégorie des droits d'attribution d'actions de la Société admis aux négociations – Code ISIN

Dans le cadre de l'attribution, un droit d'attribution d'actions Groupe Fnac correspondant à un huitième d'action Groupe Fnac sera détaché de chaque action Kering ayant droit à la distribution du dividende complémentaire en nature.

Les droits d'attribution d'actions de la Société ainsi attribués dans le cadre de la distribution du dividende complémentaire en nature seront tous de même catégorie.

Les droits d'attribution d'actions de la Société ont fait l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur le marché Euronext Paris du 20 juin au 30 septembre 2013. Ils seront ensuite inscrits au compartiment des valeurs radiées du marché Euronext Paris pendant une période additionnelle allant jusqu'au 15 mai 2015, étant précisé qu'ils continueront d'être négociables pendant cette période.

Les droits d'attribution d'actions de la Société seront négociés sous le code ISIN FR0011474998.

Le mnémonique des droits d'attribution d'actions de la Société sera « FNADA » (Euronext Paris).

La première cotation des droits d'attribution d'actions de la Société sur le marché Euronext Paris devrait intervenir et les négociations devraient débuter le 20 juin 2013.

26.5.2 Droit applicable et tribunaux compétents

Les droits d'attribution d'actions de la Société sont soumis à la législation française.

Les tribunaux compétents en cas de litige sont ceux du lieu du siège social de Kering lorsque Kering est défenderesse et sont désignés en fonction de la nature des litiges lorsque Kering est demanderesse, sauf disposition contraire du Code de procédure civile.

26.5.3 Forme des droits d'attribution d'actions de la Société et mode d'inscription en compte

Les droits d'attribution d'actions de la Société pourront revêtir la forme nominative pure ou au porteur.

Les droits d'attribution d'actions de la Société seront délivrés sous la forme nominative pure pour les actionnaires qui détiennent leurs actions Kering au nominatif pur et sous la forme au porteur pour ceux qui détiennent leurs actions Kering au nominatif administré ou au porteur.

Les droits des titulaires de droits d'attribution d'actions de la Société seront représentés par une inscription à leur nom dans les livres de l'Etablissement Centralisateur, mandaté par Kering, pour les droits d'attribution d'actions de la Société détenus sous la forme nominative pure ou d'un intermédiaire financier habilité de leur choix pour les droits d'attribution d'actions de la Société détenus au porteur.

Les droits d'attribution d'actions de la Société ont fait l'objet d'une demande d'admission aux opérations d'Euroclear France, en qualité de dépositaire central, et au système de règlement-livraison d'Euroclear France.

Dans la mesure où les intermédiaires financiers inscriront d'office au compte de chaque ayant droit à l'attribution les actions Groupe Fnac correspondant à un multiple de huit (8) droits d'attribution d'actions de la Société, seuls les droits d'attribution d'actions de la Société formant rompus resteront, le cas échéant, inscrits au compte de chacun des ayants-droit à l'attribution.

26.5.4 Devise d'émission

Les droits d'attribution d'actions Groupe Fnac seront attribués gratuitement dans le cadre de la mise en distribution d'un dividende complémentaire en nature par Kering. Ils seront cotés en euros.

26.5.5 Droits attachés aux droits d'attribution d'actions de la Société

Les droits attachés aux droits d'attribution d'actions de la Société sont décrits à la Section 26.1.5 « Modalités pratiques de l'attribution » du présent prospectus.

26.5.6 Autorisation en vertu de laquelle les droits d'attribution d'actions de la Société seront émis

L'attribution d'actions de la Société et l'autorisation d'émission des droits d'attribution d'actions de la Société résulteront de l'adoption de la résolution relative à l'attribution soumise aux actionnaires de Kering (statuant en la forme ordinaire) lors de l'assemblée générale mixte des actionnaires de Kering qui doit se tenir le 18 juin 2013.

Il est précisé que le versement du dividende complémentaire en nature prenant la forme de l'attribution d'une action de la Société pour huit (8) actions Kering sera proposé sous condition de l'adoption par les actionnaires de Kering (statuant en la forme extraordinaire) de deux résolutions ayant respectivement pour objet (i) de modifier l'article 22 des statuts de Kering pour prévoir la faculté d'opérer des distributions ou des réductions de capital en nature et (ii) de modifier l'article 8 des statuts de Kering pour supprimer le principe d'égalisation de l'imposition qui y figure. (Ce principe, qui trouvait son origine dans des dispositifs fiscaux anciens qui ont été abolis, n'a en effet plus lieu d'être.)

La résolution suivante sera proposée aux actionnaires de Kering pour adoption :

« L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et de l'avis du comité d'entreprise de PPR en date du 9 octobre 2012 sur le projet d'introduction en bourse de Groupe Fnac, constate que les comptes arrêtés au 31

décembre 2012 et approuvés par la présente Assemblée font ressortir un bénéfice de l'exercice de 505 561 401,82 euros, et que, compte tenu du report à nouveau antérieur de 1 895 251 963,99 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 2 400 813 365,81 euros.

L'Assemblée générale des actionnaires :

- décide d'affecter le bénéfice distribuable comme suit :

| | | |
|------------------------------|-----|---------------------------|
| Bénéfice de l'exercice | | 505 561 401,82 € |
| Report à nouveau antérieur | (+) | 1 895 251 963,99 € |
| Bénéfice distribuable | (=) | 2 400 813 365,81 € |

| <i>Distribution de dividendes</i> | | |
|---|-----|--|
| Dividende en numéraire de 472 937 632,50 euros, correspondant à un acompte de 1,50 euro par action détaché le 21 janvier 2013 et à un montant complémentaire de 2,25 euros par action | (-) | 472 937 632,50 € |
| Sous condition de l'adoption des 2 ^e et 3 ^e résolutions soumises à la présente Assemblée, dividende complémentaire en nature prenant la forme de l'attribution d'actions Groupe Fnac, à raison d'une (1) action Groupe Fnac pour huit (8) actions PPR ayant droit au dividende. L'attribution portera sur un nombre total maximum de 15 764 588 actions Groupe Fnac. Pour les besoins de l'affection du résultat, les actions ainsi attribuées seront évaluées au cours d'ouverture de l'action Groupe Fnac le jour du détachement du dividende, soit le 20 juin 2013 | (-) | une somme égale au produit du nombre d'actions Groupe Fnac effectivement attribuées par le cours d'ouverture de l'action Groupe Fnac au 20 juin 2013, dont le montant sera constaté par le Président-Directeur général |
| Affectation au compte report à nouveau | (=) | Le solde, dont le montant sera constaté par le Président-Directeur général |

Compte tenu de l'acompte sur dividende de 1,50 euro par action, dont le détachement est intervenu le 21 janvier 2013 et la mise en paiement le 24 janvier 2013, à valoir sur le dividende au titre de l'exercice 2012, le dividende complémentaire en numéraire à verser au titre de l'exercice 2012 s'élève à 2,25 euros par action. A ce versement en numéraire s'ajoutera, sous les conditions énoncées ci-dessus, le dividende complémentaire en nature à raison d'une (1) action Groupe Fnac pour huit (8) actions PPR.

Le montant total du dividende en numéraire estimé de 472 937 632,50 euros (correspondant à l'acompte sur dividende et au dividende complémentaire en numéraire) a été déterminé sur la base d'un nombre maximum d'actions PPR ayant droit au dividende égal à 126 116 702, correspondant au nombre d'actions PPR au 31 décembre 2012.¹²⁷

Le nombre maximum d'actions Groupe Fnac à attribuer est calculé sur la base d'un nombre maximum d'actions PPR ayant droit au dividende complémentaire en nature égal à 126 116 702, correspondant au nombre d'actions PPR au 31 décembre 2012.

¹²⁷

Il est précisé que le montant de l'acompte effectivement versé s'est élevé à 189 105 840 euros.

- décide que le dividende, tant pour la partie dividende en nature que pour la partie du dividende en numéraire restant à verser, fera l'objet d'un détachement et d'une mise en paiement ou d'une livraison unique le 20 juin 2013 ;
- décide que les ayants droit à l'attribution d'actions Groupe Fnac seront les actionnaires de la Société (autres que la Société elle-même et que les porteurs d'actions émises depuis le 1^{er} janvier 2013 sur exercice d'options de souscription d'actions PPR) dont les actions auront fait l'objet d'un enregistrement comptable à leur nom à l'issue de la journée comptable précédant la date de détachement, soit le 19 juin 2013 au soir (c'est-à-dire après prise en compte des ordres exécutés pendant la journée du 19 juin 2013, quand bien même le règlement-livraison de ces ordres interviendrait postérieurement à la date de détachement) ;
- prend acte que si le nombre d'actions PPR ayant effectivement droit au dividende en numéraire et au dividende complémentaire en nature est en définitive inférieur à 126 116 702, les sommes correspondantes seront conservées au compte « Report à nouveau » et le nombre d'actions Groupe Fnac effectivement attribuées sera réduit en conséquence (en tenant compte de la parité d'attribution retenue) ;
- décide, afin de faciliter la gestion des rompus pour la partie du dividende prenant la forme d'une attribution d'actions Groupe Fnac, qu'il sera détaché de chaque action PPR ayant droit au dividende, le 20 juin 2013, un (1) droit d'attribution d'actions Groupe Fnac correspondant à un huitième d'action Groupe Fnac, étant précisé qu'il ne sera pas délivré de fractions d'action Groupe Fnac (les droits d'attribution devant être groupés par huit (8) ou multiple de huit (8)) et que huit (8) droits d'attribution d'actions Groupe Fnac donneront automatiquement droit à l'attribution d'une (1) action Groupe Fnac à compter de la date de mise en paiement du dividende ;
- décide que chaque actionnaire dont le nombre de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac ne correspondra pas à un nombre entier d'actions Groupe Fnac, devra, en application des dispositions de l'article 8 des statuts de la Société, faire son affaire de l'acquisition ou de la cession de droits d'attribution à l'effet de détenir un nombre de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac égal à huit (8) ou à un multiple de ce chiffre, correspondant à un nombre entier d'actions Groupe Fnac ;
- prend acte que les droits d'attribution d'actions Groupe Fnac feront l'objet d'une admission aux négociations sur le marché Euronext Paris pour la période du 20 juin 2013 (inclus) au 30 septembre 2013 (inclus), date à l'issue de laquelle ils seront inscrits au compartiment des valeurs radiées sur lequel ils pourront continuer à faire l'objet de négociations pendant une période additionnelle allant jusqu'au 15 mai 2015 ;
- prend acte que la Société prendra à sa charge, entre le 20 juin 2013 (inclus) et la clôture de la séance de bourse du 30 septembre 2013 (inclus), les frais de courtage et la TVA y afférente supportés par chaque actionnaire à raison de l'achat ou de la vente des droits d'attribution d'actions Groupe Fnac formant rompus, étant précisé que cette prise en charge sera limitée par compte-titres d'actionnaire à 7,50 euros TTC maximum et à l'achat ou à la vente d'un maximum de sept (7) droits d'attribution d'actions Groupe Fnac ;
- prend acte que le conseil d'administration de la Société a par avance décidé de faire application des dispositions de l'article L. 228-6 du Code de commerce permettant de vendre, selon les modalités réglementaires applicables, les actions Groupe Fnac dont les titulaires de droits d'attribution d'actions Groupe Fnac n'auront pas

demandé la délivrance, à la condition d'avoir procédé, deux ans au moins à l'avance, à une publicité selon les modalités réglementaires applicables. A dater de cette vente, les droits d'attribution d'actions Groupe Fnac seront annulés et leurs titulaires ne pourront plus prétendre qu'à la répartition en espèces (sans intérêts) du produit net de la vente des actions Groupe Fnac non réclamées, complété, le cas échéant, du prorata de dividende, d'acompte sur dividende et de distribution de réserves (ou sommes assimilées) sous réserve de la prescription quinquennale, mis en paiement par Groupe Fnac entre la date de mise en paiement du dividende et la date de la vente des actions Groupe Fnac non réclamées ;

- prend acte que le dividende mixte en numéraire (y compris l'acompte) et en nature réparti entre les actionnaires aura la nature d'une distribution sur le plan fiscal, éligible, lorsqu'il est versé à des actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, à l'abattement de 40 % prévu par le 2° du 3. de l'article 158 du Code général des impôts ;
- prend acte que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédant l'exercice 2012 se sont élevés à :

| Exercice | Nombre d'actions ayant droit au dividende | Dividende par action | Total (en millions d'euros) | Montant éligible à 100 % à l'abattement fiscal de 40 % prévu par l'article 158-3-2° du CGI |
|----------|---|----------------------|-----------------------------|--|
| 2009 | 126 488 263 | 3,30 € | 417,4 | 3,30 € |
| 2010 | 126 819 717 | 3,50 € | 443,9 | 3,50 € |
| 2011 | 125 901 543 | 3,50 € | 440,7 | 3,50 € |

- donne tous pouvoirs au Président-Directeur général pour prendre toutes dispositions nécessaires à l'application et à l'exécution de la présente résolution, et plus généralement faire tout ce qui serait utile ou nécessaire. »

26.5.7 Date prévue pour l'inscription en compte des droits d'attribution d'actions de la Société attribués aux actionnaires de Kering

Le détachement des droits d'attribution d'actions de la Société interviendra à la Date de Détachement, soit le 20 juin 2013.

A cette date, l'ensemble des intermédiaires financiers adhérents d'Euroclear France se verront créditer les droits d'attribution d'actions de la Société, pour le compte de leurs clients actionnaires de Kering, dont les actions Kering, détenues au nominatif administré ou au porteur, auront fait l'objet d'un enregistrement comptable à leur nom à l'issue de la journée comptable précédant la Date de Détachement.

Pour les titulaires d'actions Kering détenues au nominatif administré ou au porteur, les droits d'attribution d'actions de la Société feront l'objet d'une inscription en compte au nom des actionnaires par les intermédiaires financiers à partir de la Date de Détachement. Il est rappelé que les intermédiaires financiers livreront d'office à l'Etablissement Centralisateur, à compter de la Date de Détachement, sans intervention de leurs clients, le nombre de droits d'attribution d'actions de la Société correspondant à un multiple de huit (8) contre livraison du nombre d'actions Groupe Fnac correspondant.

Pour les titulaires d'actions Kering au nominatif pur, les droits d'attribution d'actions Groupe Fnac seront inscrits en compte par l'Etablissement Centralisateur selon les modalités détaillées à la Section 26.1.5 « Modalités pratiques de l'attribution » du présent prospectus.

26.5.8 Restrictions à la libre négociabilité des droits d'attribution d'actions de la Société

Aucune clause statutaire ne restreint la libre négociation des droits d'attribution d'actions de la Société.

26.5.9 Régime fiscal des droits d'attribution d'actions de la Société

En l'état actuel de la législation française et de la réglementation en vigueur, les dispositions suivantes résument certaines conséquences fiscales françaises susceptibles de s'appliquer aux personnes physiques ou morales qui céderont des droits d'attribution.

L'attention de ceux-ci est néanmoins attirée sur le fait que ces informations ne constituent qu'un simple résumé du régime fiscal applicable en vertu de la législation en vigueur à ce jour, donné à titre d'information générale. Les règles dont il est fait mention ci-après sont susceptibles d'être affectées par d'éventuelles modifications législatives et réglementaires qui pourraient être assorties d'un effet rétroactif ou s'appliquer à l'année ou à l'exercice en cours.

Les informations fiscales ci-dessous ne constituent pas une description exhaustive de l'ensemble des effets fiscaux susceptibles de s'appliquer aux personnes physiques ou morales qui céderont des droits d'attribution.

Ces dernières sont invitées à s'informer, auprès de leur conseiller fiscal habituel, de la fiscalité s'appliquant à leur cas particulier.

Les personnes n'ayant pas leur résidence fiscale en France doivent, en outre, se conformer à la législation fiscale en vigueur dans leur Etat de résidence et notamment, le cas échéant, aux dispositions de la convention fiscale signée entre la France et leur Etat de résidence.

Les actionnaires de Kering devront également lire attentivement la Section 26.1.6 « Régime fiscal de la distribution en nature » du présent prospectus pour connaître le traitement fiscal de la distribution en nature et de l'attribution de droits d'attribution qui en résulte.

26.5.9.1 Personnes physiques détenant des droits d'attribution dans le cadre de leur patrimoine privé et ne réalisant pas d'opérations de bourse dans des conditions analogues à celles qui caractérisent une activité exercée par une personne se livrant à titre professionnel à ce type d'opérations

26.5.9.1.1 Plus-value

Les plus-values réalisées par ces personnes dans le cadre de la cession de leurs droits d'attribution d'actions Groupe Fnac suivent le régime décrit à la Section 26.2.10.1.1(b) « Actionnaires dont la résidence fiscale est située en France – Plus-values » du présent prospectus pour les actionnaires ne détenant pas leurs droits d'attribution dans le cadre d'un PEA (sans application d'un abattement pour durée de détention) et le régime décrit à la Section 26.2.10.1.1(c) « Actionnaires dont la résidence fiscale est située en France – Actions Groupe Fnac détenues au sein d'un PEA » du présent prospectus pour les actionnaires détenant leurs droits d'attribution dans le cadre d'un PEA.

Il est précisé que :

- le prix de revient fiscal unitaire des droits d'attribution formant rompus reçus dans le cadre de la distribution en nature sera égal à un huitième du cours d'ouverture de l'action Groupe Fnac à la Date de Détachement ;
- le prix d'acquisition des droits d'attribution formant rompus acquis à titre onéreux sur le marché par les actionnaires de Kering afin de se voir attribuer une action Groupe Fnac supplémentaire viendra augmenter le prix de revient de l'action Groupe Fnac ainsi reçue.

26.5.9.2 Personnes morales passibles de l'impôt sur les sociétés

Les plus-values réalisées par des personnes morales passibles de l'impôt sur les sociétés dans le cadre de la cession de leurs droits d'attribution d'actions Groupe Fnac suivent le régime décrit à la Section 26.2.10.1.2(b) « Personnes morales soumises à l'impôt sur les sociétés – Plus-values » du présent prospectus, étant toutefois précisé qu'elles ne sont pas éligibles au régime spécial des plus-values à long terme.

Il est précisé que :

- le prix de revient fiscal unitaire des droits d'attribution formant rompus reçus dans le cadre de la distribution en nature sera égal à un huitième du cours d'ouverture de l'action Groupe Fnac à la Date de Détachement ;
- le prix d'acquisition des droits d'attribution formant rompus acquis à titre onéreux sur le marché par les actionnaires de Kering afin de se voir attribuer une action Groupe Fnac supplémentaire viendra augmenter le prix de revient de l'action Groupe Fnac ainsi reçue.

26.5.9.3 Porteurs de droits d'attribution dont la résidence fiscale est située hors de France

Sous réserve des dispositions des conventions fiscales internationales éventuellement applicables, les plus-values réalisées à l'occasion de la cession de leurs droits d'attribution par les personnes qui ne sont pas fiscalement domiciliées en France au sens de l'article 4 B du CGI ou dont le siège social est situé hors de France (sans que la propriété des droits d'attribution soit rattachable à une base fixe ou à un établissement stable soumis à l'impôt en France en France à l'actif duquel seraient inscrites les actions), ne sont pas soumises à l'impôt en France (article 244 bis C du CGI).

26.5.9.4 Autres situations

Les actionnaires de Kering soumis à un régime d'imposition autre que ceux visés ci-dessus, notamment les contribuables dont les opérations portant sur des valeurs mobilières dépassent la simple gestion de portefeuille ou qui ont inscrit leurs actions à l'actif de leur bilan commercial, devront s'informer du régime fiscal s'appliquant à leur cas particulier auprès de leur conseiller fiscal habituel.

26.6 ADMISSION AUX NEGOCIATIONS DES DROITS D'ATTRIBUTION D'Actions DE LA SOCIETE

Les droits d'attribution d'actions Groupe Fnac détachés par Kering ont fait l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur le marché Euronext Paris pour la période du 20 juin 2013 (inclus) au 30 septembre 2013 (inclus). Compte tenu du caractère automatique de la livraison d'une action Groupe Fnac pour huit droits d'attribution d'actions de la Société détenus, en pratique, seuls les droits d'attribution d'actions de la Société formant rompus seront négociables.

A l'issue de cette période de cotation, les droits d'attribution d'actions de la Société formant rompus seront transférés sur le compartiment des valeurs radiées du marché Euronext Paris pour une durée

complémentaire allant jusqu'au 15 mai 2015, mais demeureront inscrits au compte des titulaires et négociables.

Les actions Groupe Fnac dont les titulaires de droits d'attribution d'actions n'auront pas demandé la délivrance seront vendues par Kering conformément à la procédure prévue à l'article L. 228-6 du Code de commerce dont les modalités sont décrites à la Section 26.1.5 « Modalités pratiques de l'attribution » du présent prospectus.

TABLEAU DE CORRESPONDANCE

Figurent dans le présent tableau de correspondance, en regard de chacune des rubriques prévues par l'Annexe III du Règlement (CE) N° 809/2004 de la Commission du 29 avril 2004 (tel que modifié), les numéros de la ou des sections auxquelles sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques dans le présent prospectus.

| N° | Libellé des rubriques figurant dans le Règlement | Section(s) | Page(s) |
|----------|---|---------------------------------------|-----------------|
| 1 | Personnes responsables | | |
| 1.1 | Personnes responsables des informations contenues dans le prospectus | 1.1 | 31 |
| 1.2 | Déclaration des personnes responsables du prospectus | 1.2 | 31 |
| 2 | Facteurs de risque | 4.6 | 53 |
| 3 | Informations essentielles | | |
| 3.1 | Déclaration sur le fonds de roulement net | 3.2.1 | 35 |
| 3.2 | Capitaux propres et endettement | 3.2.2 | 35 |
| 3.3 | Intérêt des personnes physiques et morales participant à l'émission | Sans objet | — |
| 3.4 | Raisons de l'offre et utilisation du produit | Sans objet | — |
| 4 | Information sur les valeurs mobilières devant être admises à la négociation | | |
| 4.1 | Nature et catégorie des valeurs mobilières admises à la négociation, ainsi que le code ISIN (numéro international d'identification des valeurs mobilières) ou tout autre code d'identification | 26.2.1 et 26.5.1 | 284 et 300 |
| 4.2 | Législation en vertu de laquelle les valeurs mobilières ont été créées | 26.2.2 et 26.5.2 | 285 et 300 |
| 4.3 | Forme des valeurs mobilières qui ont été émises | 26.2.3 et 26.5.3 | 285 et 301 |
| 4.4 | Monnaie de l'émission | 26.2.4 et 26.5.4 | 286 et 301 |
| 4.5 | Droits attachés aux valeurs mobilières, y compris toute restriction qui leur est applicable, et modalités d'exercice de ces droits | 26.2.5 et 26.5.5 | 286 et 301 |
| 4.6 | Déclaration contenant les résolutions, les autorisations et les approbations en vertu desquelles les valeurs mobilières ont été ou seront créées et émises | 26.5.6 | 301 |
| 4.7 | Date prévue de cette émission | 26.2.6, 26.5.6 et 26.5.7 | 288, 301 et 304 |
| 4.8 | Restriction imposée à la libre négociabilité des valeurs mobilières | 26.2.7 et 26.5.8 | 288 et 305 |
| 4.9 | Règle relative aux offres publiques d'achat obligatoires ainsi qu'au retrait obligatoire et au rachat obligatoire applicable aux valeurs mobilières | 26.2.8 | 288 |
| 4.10 | Offres publiques d'achat lancées par des tiers sur le capital de l'émetteur durant le dernier exercice et l'exercice en cours, ainsi que le prix ou les conditions d'échange et le résultat de ces offres | 26.2.9 | 288 |
| 4.11 | Informations sur toute retenue à la source applicable au revenu des valeurs mobilières et sur la prise en charge éventuelle de cette retenue à la source | 26.1.6, 283, 289 et 26.2.10 et 26.5.9 | 289 et 305 |

| N° | Libellé des rubriques figurant dans le Règlement | Section(s) | Page(s) |
|----------|--|------------|---------|
| 5 | Conditions de l'offre | | |
| 5.1 | Conditions, statistiques de l'offre, calendrier prévisionnel et modalités d'une demande de souscription | 26.1 | 279 |
| 5.1.1 | Conditions auxquelles l'offre est soumise | Sans objet | — |
| 5.1.2 | Montant total de l'émission | Sans objet | — |
| 5.1.3 | Délai durant lequel l'offre sera ouverte et procédure de souscription | Sans objet | — |
| 5.1.4 | Révocation et suspension de l'offre | Sans objet | — |
| 5.1.5 | Possibilité de réduire la souscription et le mode de remboursement des sommes excédentaires versées par les souscripteurs | Sans objet | — |
| 5.1.6 | Montant minimum ou maximum d'une souscription | Sans objet | — |
| 5.1.7 | Délai durant lequel une demande de souscription peut être retirée, sous réserve que les investisseurs soient autorisés à retirer leur souscription | Sans objet | — |
| 5.1.8 | Méthode et dates limites de libération et de livraison des valeurs mobilières | Sans objet | — |
| 5.1.9 | Modalités de publication des résultats de l'offre et date de cette publication | Sans objet | — |
| 5.1.10 | Procédure d'exercice de tout droit préférentiel de souscription, négociabilité des droits de souscription et traitement réservé aux droits de souscription non exercés | Sans objet | — |
| 5.2 | Plan de distribution et allocation des valeurs mobilières | | |
| 5.2.1 | Diverses catégories d'investisseurs potentiels auxquels les valeurs mobilières sont offertes | Sans objet | — |
| 5.2.2 | Dans la mesure où cette information est connue de l'émetteur, indiquer si ses principaux actionnaires ou des membres de ses organes d'administration, de direction ou de surveillance entendent souscrire à l'offre, ou si quiconque entend prendre une souscription de plus de 5 % | Sans objet | — |
| 5.2.3 | Informations sur les pré-allocations | Sans objet | — |
| 5.2.4 | Description de la procédure de notification aux souscripteurs du montant qui leur a été alloué et indication que la négociation peut commencer avant cette notification | Sans objet | — |
| 5.2.5 | Information sur les surallocations et les rallonges | Sans objet | — |
| 5.3 | Fixation du prix | | |
| 5.3.1 | Prix auquel les valeurs mobilières seront offertes | Sans objet | — |
| 5.3.2 | Procédure de publication du prix de l'offre | Sans objet | — |
| 5.3.3 | Si les actionnaires de l'émetteur jouissent d'un droit préférentiel de souscription et que ce droit se voit restreint du supprimé, indiquer la base sur laquelle le prix de l'émission est fixé si les actions doivent être libérées en espèces ainsi que les raisons et les bénéficiaires de cette restriction ou suppression | Sans objet | — |
| 5.3.4 | Lorsqu'il existe ou pourrait exister une disparité importante entre le prix de l'offre au public et le coût réellement supporté en espèces par des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance, ou des membres de la direction générale, ou des apparentés, pour des valeurs mobilières qu'ils ont acquises lors de transactions effectuées au dernier exercice, ou qu'ils ont le droit d'acquérir, inclure une comparaison entre la | Sans objet | — |

| N° | Libellé des rubriques figurant dans le Règlement | Section(s) | Page(s) |
|------------|---|--------------------------|-----------------|
| | contrepartie exigée du public dans le cadre de l'offre au public et la contrepartie en espèces effectivement versée par ces personnes | | |
| 5.4 | Placement et prise ferme | | |
| 5.4.1 | Nom et adresse du ou des coordinateur(s) de l'ensemble de l'offre et de ses différentes parties et, dans la mesure où cette information est connue de l'émetteur ou de l'offreur, sur les placeurs concernés dans les différents pays où l'offre a lieu | Sans objet | — |
| 5.4.2 | Nom et adresse des intermédiaires chargés du service financier et ceux des dépositaires dans chaque pays concerné | 26.2.3 | 285 |
| 5.4.3 | Nom et adresse des entités qui ont convenu d'une prise ferme et de celles qui ont convenu de placer les valeurs mobilières sans prise ferme ou en vertu d'une convention de placement pour compte ainsi que les principales caractéristiques des accords passés, y compris les quotas | Sans objet | — |
| 5.4.4 | Indiquer quand la convention de prise ferme a été ou sera honorée | Sans objet | — |
| 6 | Admission à la négociation | | |
| 6.1 | Demande d'admission à la négociation des valeurs mobilières offertes | 26.2.3, 26.4.1 et 26.5.1 | 285, 299 et 300 |
| 6.2 | Marchés réglementés ou marchés équivalents sur lesquels, à la connaissance de l'émetteur, sont déjà négociées des valeurs mobilières de la même catégorie que celles qui doivent être offertes ou admises à la négociation | Sans objet | — |
| 6.3 | Si, simultanément ou presque simultanément à la création des valeurs mobilières pour lesquelles l'admission sur un marché réglementé est demandée, des valeurs mobilières de même catégorie sont souscrites ou placées de manière privée, ou si des valeurs mobilières d'autres catégories sont créées en vue de leur placement public ou privé, indiquer la nature de ces opérations ainsi que le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières sur lesquelles elles portent | Sans objet | — |
| 6.4 | Informations détaillées sur les entités qui ont pris l'engagement ferme d'agir en qualité d'intermédiaires sur les marchés secondaires et d'en garantir la liquidité en se portant acheteurs et vendeurs, ainsi que les principales conditions de leur engagement | 26.4.3 | 300 |
| 6.5 | Stabilisation et option de sur-allocation | | |
| 6.5.1 | Mentionner le fait que la stabilisation pourrait être engagée, qu'il n'existe aucune assurance qu'elle le sera effectivement et qu'elle peut être stoppée à tout moment | Sans objet | — |
| 6.5.2 | Début et fin de la période durant laquelle la stabilisation peut avoir lieu | Sans objet | — |
| 6.5.3 | Identité du responsable de la stabilisation dans chaque pays concerné, à moins que cette information ne soit pas connue au moment de la publication | Sans objet | — |
| 6.5.4 | Mentionner le fait que les activités de stabilisation peuvent aboutir à la fixation d'un prix de marché plus élevé que celui qui prévaudrait autrement | Sans objet | — |
| 7 | Détenteurs de valeurs mobilières souhaitant les vendre | | |
| 7.1 | Nom et adresse professionnelle de toute personne ou entité offrant de vendre ses valeurs mobilières ; ainsi que la nature de toute fonction ou autre relation importante par laquelle les vendeurs potentiels ont été liés à l'émetteur ou à l'un quelconque de ses prédecesseurs ou apparentés durant les | Sans objet | — |

| N° | Libellé des rubriques figurant dans le Règlement | Section(s) | Page(s) |
|-----------|---|----------------|------------|
| | trois dernières années | | |
| 7.2 | Nombre et catégorie des valeurs mobilières offertes par chacun des détenteurs souhaitant vendre | Sans objet | — |
| 7.3 | Convention de blocage | 18.1 | 249 |
| 8 | Dépenses liées à l'admission | | |
| 8.1 | Montant total net du produit de l'émission/de l'offre et donner une estimation des dépenses totales liées à l'émission/à l'offre | 19.3 et 26.4.4 | 255 et 300 |
| 9 | Dilution | | |
| 9.1 | Indiquer le montant et le pourcentage de la dilution résultant immédiatement de l'offre | Sans objet | — |
| 9.2 | En cas d'offre de souscription à des actionnaires existants, indiquer le montant et le pourcentage de la dilution résultant immédiatement de leur éventuel refus de souscrire | Sans objet | — |
| 10 | Informations complémentaires | | |
| 10.1 | Si des conseillers ayant un lien avec l'offre sont mentionnés dans la note relative aux valeurs mobilières, inclure une déclaration précisant la qualité en laquelle ils ont agi | Sans objet | — |
| 10.2 | Préciser quelles autres informations contenues dans la note relative aux valeurs mobilières ont été vérifiées ou examinées par des contrôleurs légaux et quand ceux-ci ont établi un rapport | Sans objet | — |
| 10.3 | Lorsqu'une déclaration ou un rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert est inclus(e) dans la note relative aux valeurs mobilières, indiquer le nom de cette personne, son adresse professionnelle, ses qualifications et, le cas échéant, tout intérêt important qu'elle a dans l'émetteur. Si cette déclaration ou ce rapport a été produit à la demande de l'émetteur, joindre une déclaration précisant que ce document a été inclus ainsi que la forme et le contexte dans lesquels il a été inclus, avec mention du consentement de la personne ayant avalisé le contenu de cette partie de la note relative aux valeurs mobilières | Sans objet | — |
| 10.4 | Lorsque des informations proviennent d'une tierce partie, fournir une attestation confirmant que ces informations ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que l'émetteur le sache et soit en mesure de l'assurer à la lumière des données publiées par cette tierce partie, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses. En outre, identifier la ou les source(s) d'information | Sans objet | — |

ANNEXE 1

EXTRAIT DU RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE ET L'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2012

FNAC S.A.

Société anonyme au capital de 6 928 971 euros

Siège social : 9, rue des Bateaux-Lavoirs, ZAC Port d'Ivry,

94200 IVRY SUR SEINE

RCS CRETEIL 775 661 390

RAPPORT SUR LES PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE ET L'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2012

Conformément aux règles et pratiques du Groupe PPR en matière de gouvernement d'entreprise exposées par la Direction générale de PPR au Comité d'audit de son Conseil d'Administration, je vous rends compte ci-après de la situation des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Fnac (la « Société ») dans le cadre de ses activités, pour le périmètre des entités qu'elle contrôle, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des limitations éventuelles apportées aux pouvoirs du Président Directeur Général.

.../...

III. PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

Cette partie du Rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne existant au sein de la Fnac, s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF publié le 22 Juillet 2010. Ce dernier tient compte de l'évolution législative et réglementaire intervenue depuis sa première édition en 2007, notamment la loi du 3 juillet 2008 et l'ordonnance du 8 décembre 2008.

Le cadre de référence de l'AMF s'inspire non seulement des dispositions législatives et réglementaires nationales et européennes précitées mais également des bonnes pratiques et des référentiels internationaux de contrôle interne et gestion des risques que sont notamment la norme ISO 31000:2009 et le COSO II.

III.1 Principes généraux de la gestion des risques

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

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

- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société,
- 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.

III.1.1 Les composants de la gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques au sein de la Fnac prévoit un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

III.1.1.1 Un cadre organisationnel

Ce cadre comprend :

- Une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif, et
- Une politique de gestion de risques qui formalise les objectifs du dispositif.
 - Organisation de la gestion des risques au niveau « pays »

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

- Les revues de performance mensuelles contribuent à la détection de l'apparition et de la survenance des risques.
- Les Directions Sécurité pays sont responsables de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise et de toutes les personnes présentes sur l'ensemble des sites du Groupe et mettent en œuvre l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle.
- Les Directions support fonctionnelles, dans leur rôle de garant et moteur de progrès, peuvent être amenées à identifier des risques et proposer un plan d'action à la ligne hiérarchique en vue de les maîtriser.

- Organisation de la gestion des risques au niveau « groupe »
 - La Direction de l’Audit Interne anime pour le compte du management, le processus de cartographie des risques internes et externes majeurs du Groupe à partir d’une démarche d’identification et d’évaluation des risques formalisée.
 - La Direction de la Prévention des Risques coordonne et anime le réseau des Directeurs Sécurité Pays et diffuse un ensemble de règles et bonnes pratiques visant à la maîtrise des risques sous sa responsabilité.
 - La Direction Juridique identifie, analyse les risques juridiques significatifs du Groupe et les risques assurables à intégrer dans les états financiers du Groupe.
 - Le processus d’élaboration du plan stratégique animé par la Direction de la Stratégie est l’occasion de faire le point sur les principaux risques externes et de mettre à jour la cartographie des risques majeurs du Groupe. Conformément aux cadres référentiels, celle-ci est transmise à la Direction de l’Audit Interne.

- Politique de gestion des risques

La Fnac a formalisé en 2011 sa politique de gestion des risques qui s’appuie notamment sur le référentiel COSO II. Ce document recense les étapes et les méthodes à respecter dans le cadre d’une démarche continue de gestion des risques ou à l’occasion des exercices annuels d’analyse des risques.

III.1.1.2 Un processus de gestion de risques en trois étapes

- Identification des risques : au sein des activités de la Fnac, l’identification s’inscrit dans une démarche continue. Elle permet de recenser et centraliser les principaux risques soit, en fonction de leur nature, auprès de la Direction de la Prévention des risques, soit auprès de la Direction de l’Audit Interne.
- Analyse des risques : au sein des activités de la Fnac, cette démarche est continue et formalisée au moins une fois par an soit, à l’occasion d’un processus d’auto-évaluation des risques animée par la Direction de l’Audit Interne ou soit, à l’occasion de l’actualisation du plan stratégique. La politique de gestion de risques détaille les critères et modalités de ces évaluations : il s’agit d’examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque.
- Traitement du risque : à l’occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d’action(s) le(s) plus adapté à la Société sont identifiés.

III.11.3 Pilotage du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques fait l’objet d’une surveillance et d’une revue régulière : son suivi permet l’amélioration continue du dispositif.

Le Comité d’Audit délibère au moins une fois par an pour examiner la cartographie des risques métiers dressés par la Direction Générale du Groupe et suivre l’avancée des plans d’action dédiés.

Le Comité d’Audit examine au moins une fois par an les risques liés au processus d’auto-évaluation des risques animé par la Direction de l’Audit Interne.

III.2 Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

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

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

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

III.3 Principes généraux de contrôle interne

III.3.1 La définition et les objectifs du contrôle interne

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

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

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

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

III.3.2 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'éviter le dispositif de contrôle en place,
- Aux cas de fraude délibérée du management, ou
- Au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreux que le risque qu'il est censé pallier.
- Par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés et de la concurrence, évolution imprévue de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

III.3.3 Les composants 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.

III.3.3.1 L'environnement de contrôle interne de la Fnac

Cet environnement s'articule autour des principes et valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous les collaborateurs qui sont présentés dans des Codes ou Chartres internes et s'appuie sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication des collaborateurs.

✓ Les principes et valeurs

- Le Code de conduite des affaires diffusé une première fois en 2005 puis rediffusé en 2009 à l'ensemble des collaborateurs, énonce les principes éthiques ainsi que les grandes règles de conduite et de comportement attendues des collaborateurs de la Fnac
- Une Charte des Valeurs de la Fnac, diffusée en 2012 à l'issue d'un processus collaboratif interne précise quatre valeurs clés retenues : l'Engagement, la Passion, le Respect et l'Innovation.

- Une « Charte cadeaux et avantages fournisseurs » diffusée en 2006, approfondie les règles concernant les cadeaux et sollicitations diverses en provenance des fournisseurs et des tiers. Cette charte a été validée par le Comité de direction de la Société.
- Les « Règles Incontournables Fnac » diffusée en 2012 définissent pour les quatorze principaux cycles opérationnels et fonctionnels des activités de la Fnac, les règles clés de contrôle interne à respecter en termes, de conformité légale ou réglementaire et en termes, d'allocation efficiente des ressources pour atteindre les objectifs. Ces règles sont notamment complétées par un corpus de « Bonnes Pratiques Magasins » et un glossaire sur « La Prévention des Risques dans son management » actualisé également en 2012.
- Une Charte de bon usage des systèmes d'information a été diffusée une première fois en 2008 puis une seconde fois en 2012 aux utilisateurs des systèmes d'information afin de les sensibiliser et responsabiliser aux droits et devoirs qui leur incombent.
- Une Chartre du Contrôle Interne, diffusée en 2010, définit, tels qu'ils sont évoqués par le cadre de l'AMF, le rôle de chacun des acteurs de ce contrôle interne.

✓ La politique de ressources humaines

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

- Des descriptions de fonctions existent pour les principales fonctions. Ces descriptions font référence aux contrôles nécessaires à la supervision de l'activité et servent également de cadre au système d'évaluation individuelle. L'identification et la description des compétences clés (managériale et métiers) pour le Groupe, permettent la mise en place progressive d'un système commun de gestion des compétences.
- Les formations, inscrites dans des plans annuels, sont orientés vers une maîtrise des métiers alliant le savoir-faire spécifique et le management. Elles sont dispensées à la prise de poste, et tout au long de la carrière pour assurer le développement individuel.
- L'ensemble des cadres et employés du Groupe bénéficie d'un entretien annuel d'évaluation de la performance et des compétences et de prise en considération des besoins de formation et des attentes en matière d'évolution de carrière. Les cadres dirigeants sont suivis par la Direction des Ressources Humaines du Groupe (recrutement, mobilité internationale, gestion des carrières et formation). Des plans de succession sont en place pour les principales fonctions d'encadrement du Groupe.
- Une étude d'opinion biannuelle des salariés est réalisée.
- Les politiques de rémunération sont gérées et contrôlées par la Direction des Ressources Humaines du Groupe pour les principales fonctions d'encadrement et laissées à l'initiative des pays pour les autres fonctions mais dans le respect des grandes orientations définies.
- La Direction des Ressources Humaines du Groupe déploie et anime la politique de Responsabilité Sociale et Environnemental du Groupe.

III.3.3.2 L'organisation

L'organisation du contrôle interne repose sur des acteurs tout le long de la chaîne de responsabilité, du Comité Exécutif à l'ensemble des collaborateurs ainsi que des organes de supervision et d'évaluation que sont le Conseil d'administration, le Comité d'Audit Interne et les Commissaires aux comptes.

L'affectation des responsabilités et l'application de la règle de séparation des fonctions constituent la base permettant d'assurer le contrôle et d'établir les rôles respectifs des différentes instances de décision.

✓ Le Comité Exécutif

Le Comité exécutif a pour fonction de définir les grands axes stratégiques du Groupe et leurs impacts sur les grands équilibres financiers et de gestion. Il examine le travail des auditeurs internes et externes. Il statue sur les orientations à suivre et les plans d'actions.

Il est présidé par le Président Directeur Général, et comprend en 2012, outre ce dernier, le Directeur Général France, le Secrétaire Général¹²⁸ et la Directrice des Ressources Humaines. La Directrice de la Stratégie anime et coordonne les projets du Comité Exécutif.

A compter du 2 janvier 2013, la composition du Comité exécutif évolue : il comprend, outre son Président, le Directeur Général Europe du Nord (France-Belgique-Suisse), la Directrice Générale Europe du Sud (Espagne-Portugal), le Directeur Opérations-Organisation et Systèmes, le Secrétaire Général¹²⁹ et la Directrice des Ressources Humaines. La Directrice de la Stratégie anime et coordonne les projets du Comité Exécutif.

✓ Le Comité de Direction

Le Comité exécutif est assisté d'un Comité de direction qui comprend, outre les membres du Comité exécutif, la Directrice de la Marque et du Marketing, le Directeur de la Communication, le Directeur Organisation et Systèmes d'Information, le Directeur Commercial France, le Directeur Exploitation France, et le Directeur Général de Fnac Direct.

Le Comité de direction s'assure de la performance des organisations des magasins, des filiales et des entités et en particulier des directeurs dans l'exercice des contrôles. Il apprécie cette performance.

✓ Les Comités d'Investissement

Le Comité Investissement Groupe examine et valide depuis 2008, toute décision d'investissement sur les projets d'un montant supérieur à 150 000 euros :

- de création de magasin,
- d'acquisition ou de cession de société ou fonds de commerce,
- logistiques, ou autres projets opérationnels significatifs.

¹²⁸ Renommé depuis Directeur Financier Groupe

¹²⁹ Renommé depuis Directeur Financier Groupe

Le Comité d'investissement Groupe est présidé par le Président Directeur Général de la Société et les membres permanents sont le Secrétaire Général¹³⁰, la Directrice Juridique, le Directeur du Patrimoine et de l'Expansion et le Directeur du Contrôle Financier. Les projets pays sont présentés par le Directeur Général du pays assisté par son Directeur Financier.

Le Comité d'Investissement Informatique examine et valide depuis 2012, toute décision d'investissement sur les projets informatiques d'un montant supérieur à 150 000 euros.

Le Comité d'investissement Informatique est présidé par le Secrétaire Général¹³¹ et les membres permanents sont le Directeur Organisation et Système Information et le Directeur du Contrôle Financier. Les projets pays sont présentés par le Directeur Général du pays assisté par son Directeur Financier.

✓ Les responsables opérationnels et les collaborateurs

Le management est l'acteur opérationnel du contrôle interne sur lequel il s'appuie pour atteindre ses objectifs ; à ce titre l'exercice de contrôles appropriés est l'une des responsabilités essentielles de chaque manager de la Fnac. Cette responsabilité commence au premier niveau de supervision. La sensibilisation des principaux acteurs de ces contrôles est notamment formalisée par la signature de délégations de pouvoirs et de responsabilités. Dans le cadre de sa délégation, chaque directeur et responsable définit, met en place et gère le dispositif de contrôle interne. En particulier, les directeurs de magasin, de filiale et d'entité sont responsables du maintien d'un niveau de contrôle interne satisfaisant sur les actifs et les flux de l'unité ou de l'entreprise qu'ils dirigent.

Les collaborateurs doivent avoir connaissance des dispositifs de contrôle interne au regard des objectifs qui leur ont été assignés et doivent respecter les principes et règles de contrôle et peuvent être source d'amélioration et de détection des dysfonctionnements.

✓ Les autres acteurs du contrôle interne

- La Direction juridique conseille et assiste les Directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires juridiques significatives,
- La Direction fiscale créée en 2012, conseille et assiste les Directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires fiscales significatives,
- La Direction du contrôle financier s'assure de la mise en œuvre et du respect des procédures de reporting et d'établissement des comptes consolidés,
- La Direction des Ressources Humaines conseille et veille à la conformité des pratiques internes aux lois et aux réglementations relevant du droit social,
- La Direction de la prévention des risques procède à des analyses spécifiques de risques et propose des plans d'actions en matière de sécurité, de sûreté et d'environnement.

¹³⁰ Renommé depuis Directeur Financier Groupe

¹³¹ Renommé depuis Directeur Financier Groupe

✓ Les organes de supervision et d'évaluation du contrôle interne

- Le Conseil d'administration contribue par la compétence de ses membres à l'environnement général de contrôle. Il est régulièrement tenu informé des méthodologies de contrôle interne et de gestion des risques majeurs dont il rend compte dans son rapport d'activité.
- Le Comité d'audit a notamment pour compétence conformément à son règlement actuel de « s'assurer de la pertinence et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société, en particulier de ses actifs financiers ou commerciaux, matériels ou immatériels, ainsi que des risques éventuels de toute nature du personnel, des clients ou des tiers à raison des activités de la Société et/ou de ses filiales ». Le comité d'audit sera réorganisé en 2013 pour les besoins de l'introduction en bourse et ses attributions et son mode de fonctionnement seront précisés dans un règlement intérieur qui sera adopté par le Conseil d'administration préalablement à la cotation.
- La Direction de l'Audit interne qui concourt à travers ses missions, à l'évaluation du dispositif de contrôle interne ; elle formule des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement. La Direction de l'Audit Interne est en charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers notamment l'exercice annuel de cartographie des risques et du suivi des plans d'action et assure également l'administration centrale et l'analyse du contrôle interne en application de la Loi de Sécurité Financière et du cadre de référence de l'AMF, développées dans le paragraphe ci-dessous intitulé « Surveillance du dispositif ». La Direction de l'Audit Interne rattachée au Secrétariat Général¹³² rend compte à la Direction Générale et au Comité d'audit des principaux résultats de ses évaluations.
- Les Commissaires aux comptes qui prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour les besoins de la certification des comptes en identifient les forces et faiblesses, en évaluent le risque d'anomalie significative et formulent le cas échéant des recommandations.

III.3.3.3 Le système de gestion des principaux risques

Le dispositif de gestion des risques décrit ci-dessus dans le paragraphe III.1 « Principes généraux de la gestion des risques » s'articule tel que décrit ci-dessus dans le paragraphe III.2 « Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne » avec le dispositif de contrôle interne afin de contribuer à son évaluation et amélioration permanente.

III.3.3.4 La surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et l'examen régulier de son fonctionnement sont l'objet de trois types de travaux : les exercices annuels d'auto-évaluation, les missions de l'Audit Interne et les remarques formulées par les Commissaires aux comptes.

✓ L'auto-évaluation

Il est demandé aux acteurs en charge d'appliquer le dispositif de contrôle interne d'apprécier le niveau de contrôle interne atteint aux travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités.

¹³² Placé sous la responsabilité du Directeur Financier Groupe

Cette démarche permet de :

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

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

- Une auto-évaluation annuelle des Règles Incontournables Fnac, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacune des organisations pays de la Fnac. En 2012, première année de diffusion de ces règles, treize cycles sur quatorze ont été autoévalués, le quatorzième cycle « Finance, Comptabilité et Gestion » étant évalué séparément (comme décrit ci-dessous).

Ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne qu'ils ont en charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble des activités et de les faire bénéficier des meilleures pratiques. Ils permettent de lancer des plans d'action d'amélioration sur la base des résultats obtenus.

- Une auto-évaluation relative au cycle « Finance, Comptabilité et Gestion » est administrée parallèlement. Le questionnaire intégrant une cinquantaine de points de contrôles clés obligatoires est adressé au Directeurs Financiers des pays, et tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application.

Il est prévu pour l'exercice 2013 d'intégrer ce cycle d'auto-évaluation au cycle général d'auto-évaluation des Règles Incontournables Fnac en préservant le respect du cadre de référence de l'AMF.

- Une auto-évaluation annuelle des contrôles « Immanquables » en magasin basée sur le référentiel de « Bonnes Pratiques magasins » est animée et coordonnée par le réseau Financier des organisations pays. En 2012, l'intégralité du parc des magasins français et internationaux a été autoévaluée.

✓ L'audit interne

En 2012, la Direction de l'Audit Interne a poursuivi le renforcement de son dispositif d'évaluation du contrôle interne des organisations et de maîtrise des risques. Les principales actions engagées concernent :

- La tenue de Comités de contrôle interne pour toutes les filiales françaises et internationales. Ces Comités permettent notamment :
 - De formaliser la remontée d'information par les responsables opérationnels quant aux principaux risques identifiés et/ou avérés, et
 - De s'assurer que les activités de contrôle sont mises en œuvre et qu'elles couvrent les risques de la filiale.

Treize Comités se sont ainsi tenus entre janvier et décembre avec les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers pays ou filiales, et le Secrétaire Général¹³³, la Direction Juridique, la Direction du Contrôle Financier et de l’Audit Interne.

En 2013, la Direction fiscale participera également à ces Comités.

- La réalisation d'une vingtaine de mission d'audit terrain dont les principales sont les suivantes :
 - L'audit complet des cycles opérationnels de dix magasins (six français et quatre étrangers) dans le cadre de l'évaluation continu du contrôle interne,
 - L'audit de la connaissance des procédures clés magasins par les principaux cadres magasins de la filiale française Fnac Paris,
 - L'audit du cycle achat des marchandises et gestion des fournisseurs de la filiale espagnole,
 - La réalisation d'un audit du processus d'approvisionnement des micro-ordinateurs et des tablettes de la filiale française Fnac SA,
 - La réalisation d'un audit des cycles flux financiers et contrôle interne de la filiale de distribution de billets France Billet.

✓ Les Commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes 2011, les commissaires aux comptes ont notamment fait part de leur évaluation du contrôle interne :

- Des processus liés à la détermination et au suivi de la marge commerciale marchandise de la filiale française
- Des processus comptables des Services Comptables France (SCF) de la filiale française
- Du processus vente E-Commerce de la filiale Fnac Direct
- Des principaux processus des cycles Achats-Stock-Marge-Encaissement des filiales internationales.

III.4 Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière

III.4.1 Principes généraux d'organisation du contrôle interne comptable et financier

✓ Définition et objectifs

Le contrôle interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables : processus de production de l'information financière, processus d'arrêté des comptes et à partir de 2013, actions de communication.

¹³³ Renommé depuis Directeur Financier Groupe

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

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

✓ Périmètre

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

III.4.2 L’organisation et le processus de pilotage de la fonction comptable et financière

✓ L’organisation

L’élaboration de l’information financière et comptable du Groupe est assurée par le Secrétariat Général¹³⁴.

En 2012, le Secrétariat Général a supervisé, la Direction du Contrôle Financier, la Direction Financière France, la Direction Juridique, la Direction fiscale, la Direction de l’Organisation et des Systèmes d’Information et la Direction de l’Audit Interne qui participent étroitement au moyen d’équipes dédiées de spécialistes à la mise en œuvre du pilotage comptable et financier du Groupe. Il supervisait en outre la Direction des achats indirects, la Direction immobilière et la Direction de la prévention des risques.

Le périmètre de supervision du Secrétariat Général évoluera en 2013 avec la constitution d’une Direction de la Communication Financière et de la Trésorerie Groupe et d’une Direction du Développement Groupe tandis que la Direction de l’Organisation et des Systèmes d’Information et la Direction des achats indirects seront dorénavant supervisées par la Direction Opérations, Organisation et Systèmes.

✓ Les normes

– *Les normes comptables*

Le Groupe s’est doté d’un corps de règles et méthodes comptables, dont l’application est obligatoire pour toutes les filiales consolidées afin de fournir une information financière homogène et fiable.

¹³⁴ Placé sous la responsabilité du Directeur Financier Groupe

Ces règles comptables régulièrement mises à jour dont la dernière fois au cours de l'exercice 2012, tiennent compte de l'évolution des réglementations et des normes comptables.

- Les normes comptables fixent les principes nécessaires au traitement homogène des opérations. Elles précisent notamment les modalités d'enregistrement conformément aux normes IFRS.
- Le plan de compte comptable unique et centralisé et les procédures budgétaires et de clôture assurent l'homogénéité de traitement des données.

– *Les normes de gestion*

Les normes de gestion précisent non seulement les règles applicables à la valorisation de certains comptes significatifs de bilan et de compte de résultat mais également les contrôles et validations applicables aux processus clés.

L'amélioration de la qualité de la formalisation et la mise à jour de ces règles sont sous la responsabilité de la Direction du contrôle financier.

✓ Le processus de pilotage

La production et l'analyse de l'information financière et comptable s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion telles que :

- Les plans à moyen terme, qui mesurent les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Ils servent également à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes unités génératrices de trésorerie.
- Les budgets annuels, qui se construisent, en deux étapes, sur la base d'échanges entre les Directions opérationnelles et les Directions Générales Pays et Groupe : un budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'actions opérationnel est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus
- Les budgets annuels sont actualisés au moins deux fois par an afin d'apprécier si les objectifs budgétaires ont été atteints et, le cas échéant, de les réviser en tenant compte des réalisations à date et de l'évolution de l'environnement interne et externe.
- Le *reporting* qui a lieu tous les mois sur la base d'une clôture des résultats mensuels effectuée par toutes les entités dépendantes du Groupe le 5ème jour ouvré du mois, permet une remontée rapide des informations financières et un suivi régulier de la performance des opérations. La Direction du Contrôle financier, en s'appuyant sur les contrôles délégués aux Directeurs financiers des pays ou filiales, veille à sa cohérence, sa fiabilité et au respect des traitements comptables appliqués.

Le Président Directeur Général, le Secrétaire Général¹³⁵, 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.

¹³⁵ Renommé depuis Directeur Financier Groupe

- La Direction du Contrôle financier s'assure de manière régulière des engagements hors bilan des entités juridiques consolidées, notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire où dans le cadre duquel elles sont tenues de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

✓ Les systèmes d'information

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

Les données de gestion financière et de comptabilité sont gérées avec un seul et même système d'information dans toutes les activités du Groupe afin de garantir une cohérence pour le traitement, la comparaison et le contrôle des informations comptables et financières.

Les données de consolidation sont collectées dans un outil unique de consolidation, interfacé avec le système d'information comptable.

Afin de renforcer le contrôle interne des systèmes, la Direction Organisation et Systèmes d'Information travaille au renforcement des dispositifs de séparation des tâches et d'amélioration des contrôles aux droits d'accès.

III.4.3 L'élaboration de l'information comptable et financière

✓ Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

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

✓ La consolidation des comptes

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

La Direction du contrôle financier anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. Pour ce faire, le service adresse aux filiales des instructions précisant la liste des états à envoyer, les hypothèses communes à utiliser, ainsi que les points spécifiques à prendre en compte.

✓ La communication financière

A compter de l'exercice 2013, la Direction de la communication financière rattachée au Secrétariat Général¹³⁶ assumera la mission, consistant à établir un calendrier précis de diffusion aux marchés financiers d'une information à jour sur les activités du Groupe.

¹³⁶ Placé sous la responsabilité du Directeur Financier Groupe

Ce calendrier sera en adéquation avec les exigences des autorités de marché. Les responsables vérifieront, 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 devra refléter avec sincérité et transparence la situation de l'activité du Groupe et être 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 sous la responsabilité du Secrétaire Général¹³⁷ après validation par les Directions financières des entités. Le Président Directeur Général et le Secrétaire Général¹³⁸ certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés en signant une lettre d'affirmation adressée aux Commissaires aux comptes.

Fait à Ivry, le 29/01/2013,
Alexandre BOMPARD
Président Directeur Général de FNAC SA

¹³⁷ Renommé depuis Directeur Financier Groupe

¹³⁸ Renommé depuis Directeur Financier Groupe

ANNEXE 2
—
INFORMATION RELATIVES A LA RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

La Fnac est engagée de longue date dans une démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale («RSE»). Elle a bâti sa politique sur trois piliers : social, environnemental et sociétal auxquels s'ajoute une forte dimension de lutte contre l'exclusion culturelle, pleinement en ligne avec ses métiers, son histoire et ses valeurs.

Depuis 2011, l'Enseigne a souhaité formaliser cette politique et la partager au travers de ses premiers rapports annuels exclusivement dédiés à cette thématique. Cette approche concerne la France comme les filiales de l'Enseigne à l'étranger. Dans le cadre de son introduction en bourse, l'Enseigne a souhaité renforcer cet axe de son développement et de son engagement.

L'attention des investisseurs est appelée sur le fait que les informations contenues dans la présente annexe n'ont pas fait l'objet d'un rapport de la part d'un organisme tiers indépendant.

1. Information sociales

La politique de Ressources Humaines du Groupe est de longue date ancrée sur une diversité humaine et culturelle qui constitue un défi permanent mais aussi et surtout un avantage économique et concurrentiel. Cette politique s'équilibre entre la nécessité d'accompagner l'Enseigne dans l'évolution de ses marchés et de son modèle social et économique, et la volonté de maintenir un dialogue social fort. En ce sens, la Fnac est une enseigne respectueuse de ses obligations légales et réglementaires et qui tente également d'anticiper les évolutions législatives dans le cadre notamment de l'amélioration des conditions de travail de ses salariés. Le périmètre de l'Enseigne est couvert par de nombreux accords et plans d'actions unilatéraux qui mettent en lumière cette effervescence.

1.1. L'emploi

1.1.1. Les effectifs

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des deux dernières années, des effectifs inscrits du Groupe par zone géographique.

| Zones géographiques | 31 décembre | |
|----------------------------|--------------------|---------------|
| | 2011 | 2012 |
| France | 11 415 | 10 555 |
| Péninsule ibérique..... | 4 383 | 4 164 |
| Brésil | 874 | 918 |
| Reste du monde | 1 276 | 1 011 |
| TOTAL | 17 948 | 16 648 |

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

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des deux dernières années, des effectifs moyens employés par le Groupe par zone géographique.

| Zones géographiques | 2011 | 2012 |
|----------------------------|---------------|---------------|
| France | 9 206 | 8 809 |
| Péninsule ibérique..... | 3 065 | 3 059 |
| Brésil | 832 | 900 |
| Reste du monde | 979 | 888 |
| TOTAL | 14 082 | 13 656 |

Les écarts entre les effectifs moyens et les effectifs au 31 décembre s'explique par la saisonnalité des activités du Groupe et, corrélativement, la forte hausse des effectifs en fin d'année.

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

| Catégories socioprofessionnelles | 31 décembre | |
|--|--------------------|---------------|
| | 2011 | 2012 |
| Cadres (Managers)..... | 2 696 | 2 438 |
| Techniciens supérieurs et agents de maîtrise (T.S.M.)..... | 0 | 0 |
| Ouvriers, employés, techniciens (O.E.T.) (Non Managers)..... | 11 846 | 11 215 |
| TOTAL | 14 542 | 13 653 |

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

| Part des femmes | 31 décembre | |
|--------------------------------------|--------------------|-------------|
| | 2011 | 2012 |
| Part des femmes dans l'effectif..... | 44,7 % | 44,8 % |
| Part des femmes Managers | 42,5 % | 42,5 % |

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

| Pyramide des âges | 31 décembre | |
|--------------------------|--------------------|-------------|
| | 2011 | 2012 |
| – de 25 ans | 9,7 % | 7,6 % |
| 25 - 30 ans | 21,2 % | 19,7 % |
| 31 - 40 ans | 38,0 % | 38,4 % |
| 41 - 50 ans | 22,7 % | 24,4 % |
| 51 - 55 ans | 5,4 % | 6,3 % |
| 56 - 60 ans | 2,6 % | 3,2 % |
| > 60 ans | 0,4 % | 0,4 % |

1.1.2. Les embauches et départs

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

Au cours de l'exercice 2012, le Groupe a recruté 8 372 collaborateurs dans les sept pays où il est implanté. Par ailleurs, au cours de l'exercice 2012, le Groupe a compté une moyenne mensuelle de 692 intérimaires.

Le Groupe n'a pas rencontré de difficulté majeure en matière de recrutement en 2012, notamment concernant les postes vacants pour lesquels il n'existe pas de ressource interne.

Toutefois, l'exercice 2012 a été atypique pour la Fnac, car l'Enseigne a été contrainte par ses obligations légales au titre des trois plans de sauvegarde de l'emploi (« PSE ») annoncés le 13 janvier 2012.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des départs des contrats à durée indéterminée en France et à l'étranger par motif :

| Motif | <i>En % du total</i> | 2011 | 2012 |
|---|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| | | <i>En nombre de départs</i> | <i>En % du total</i> |
| Départs à l'initiative du salarié | 51,3 % | 983 | 49,6 % |
| Licenciements pour motif économique | 0,0 % | 71 | 3,6 % |
| Départs à l'initiative de l'employeur | 37,3 % | 743 | 37,5 % |
| Départs à la retraite | 1,3 % | 33 | 1,7 % |
| Autres départs | 7,3 % | 102 | 5,1 % |
| Ruptures conventionnelles | 2,8 % | 50 | 2,5 % |
| Total | 100 % | 1982 | 100 % |

L'évolution des motifs de départ entre 2011 et 2012 n'est pas notable, même si on constate une augmentation du pourcentage lié aux licenciements économiques en raison des trois PSE menés sur l'exercice. Cette tendance devrait se confirmer en 2013 avec la sortie effective des salariés impactés par les procédures de PSE.

1.1.3. Les rémunérations

1.1.3.1. La politique de rémunération

La masse salariale du Groupe (en France et à l'étranger) s'élevait à environ 404 millions euros au 31 décembre 2012, par rapport à 429 millions euros au 31 décembre 2011.

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

La politique de rémunération s'articule autour du salaire de base, des systèmes de variables individuels ou collectifs mais également des avantages sociaux. Le salaire de base rémunère la bonne tenue du poste. Il est déterminé en référence à des grilles de minima par niveau de poste et évolue également selon la performance individuelle, dans le respect de la cohérence et de l'équité interne. Le respect des équilibres salariaux (hommes/femmes, seniors, temps partiels, etc.) est un des piliers de la politique ressources humaines de l'Enseigne.

A fin 2012, 90 % des collaborateurs, cadres et non cadres, bénéficient de dispositifs de rémunération variable liée à des indicateurs économiques et à l'atteinte d'objectifs individuels. En 2012, le Groupe a augmenté le poids des indicateurs économiques dans la rémunération variable afin de renforcer l'adéquation entre la masse salariale versée et la performance économique du Groupe. L'Enseigne a également mis en œuvre un nouveau dispositif de variable pour les employés des magasins situés en France ; ce nouveau dispositif rétribue la performance individuelle et collective et valorise la satisfaction clients.

Enfin, les dispositifs de participation et d'intéressement permettent aux collaborateurs de l'Enseigne en France de bénéficier collectivement d'une partie des résultats dégagés. Ces dispositifs sont régis par des accords propres à chaque filiale du Groupe, sauf pour la participation, qui bénéficie d'un accord dérogatoire au niveau du Groupe.

1.1.3.2. La rémunération des dirigeants

Les rémunérations des dirigeants du Groupe sont suivies par la Direction des Ressources Humaines du Groupe, dans un souci de cohérence et d'équité interne.

L'Enseigne est l'une des rares entreprises françaises à lier une partie de la rémunération variable de ses dirigeants à des critères sociaux, environnementaux ou sociétaux (nombres de kilowattheures économisés, progression de l'emploi des personnes handicapées et des seniors, mise en place d'audits énergétiques et déploiement des bornes de recyclage).

1.1.3.3. Les couvertures complémentaires santé, prévoyance et retraite

En 2012, 100 % des collaborateurs en France étaient couverts par les régimes « Frais de Santé et Prévoyance » garantissant un niveau de couverture très élevé et se situant dans les meilleures pratiques du marché. En 2012, ces régimes ont fait l'objet d'évolutions entérinées par la signature d'un avenant à l'accord Frais de Santé et Prévoyance par les partenaires sociaux. Dans les autres pays, le cas

échéant, les collaborateurs disposent de couvertures complémentaires répondant aux obligations légales du pays.

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

1.1.3.4. Les accords de participation et d'intéressement

La mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises de 50 salariés dégageant un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application de l'article L. 3322-2 du Code du travail. A ce titre, un accord de participation a été conclu par le Groupe le 29 juin 2010 pour une durée déterminée de trois ans. Un nouvel accord est en cours de négociation depuis fin février 2013.

L'intéressement 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. A ce titre, des accords d'intéressement ont été conclus au niveau d'un certain nombre d'entités françaises du Groupe. Chaque accord comporte sa propre formule de calcul de l'intéressement. Certains accords qui ont expiré à fin 2012 nécessitent des renégociations en 2013.

1.1.3.5. L'épargne salariale

Le Groupe a mis en place le 15 avril 2002 un plan d'épargne de groupe, pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, destiné à recevoir la participation et l'intéressement des salariés ainsi que l'abondement des entreprises. Ce plan offre aux salariés du Groupe ayant plus de trois mois d'ancienneté la possibilité d'affecter immédiatement et en totalité les sommes qui leur sont versées à la souscription de parts de fonds communs de placement d'entreprises (FCPE). Ce dispositif bénéficie d'exonérations sociales et fiscales dans le cadre de la réglementation en vigueur. En outre, la Fnac a également conclu un Plan Epargne pour la Retraite Collectif (PERCO), alimenté notamment par le biais d'un Compte Epargne Temps au bénéfice de ses collaborateurs.

1.2. L'organisation du travail

1.2.1. L'organisation du temps de travail

En moyenne, la durée du temps de travail pour les collaborateurs du Groupe (en France et à l'étranger) travaillant à temps plein est de 36 heures par semaine et n'a pas évolué entre 2011 et 2012. L'organisation du temps de travail peut varier selon les pays, les sites et les populations concernés. En France, les forfaits (en heures ou en jours), les dispositifs d'annualisation et de modulation du temps de travail constituent les modes d'organisation du travail les plus fréquemment rencontrés. Au-delà, du travail posté (jour et parfois nuit) ou des dispositifs ponctuels d'astreinte peuvent être mis en œuvre dans certaines structures.

En 2012, 90 175 heures supplémentaires ont été comptabilisées en France.

1.2.2. L'absentéisme

Le tableau ci-dessous présente le taux d'absentéisme global et maladie en France et à l'étranger au cours des deux dernières années.

| Conditions de travail | 2011 | 2012 |
|---|-------|-------|
| Taux d'absentéisme global ⁽¹⁾ | 5,9 % | 5,6 % |
| Taux d'absentéisme maladie ⁽²⁾ | 4,0 % | 3,9 % |

⁽¹⁾ Nombre de jours d'absence pour tout type de motifs (maladie, accident survenu sur le lieu de travail ou lors de déplacements professionnels, congé conventionnel, congé maternité, absence non rémunérée, etc.) sur le total des jours de travail théoriques

⁽²⁾ Nombre de jours d'absence maladie ou accident survenu sur le lieu de travail ou lors de déplacements professionnels sur le total des jours de travail théoriques

1.3. Les relations sociales

1.3.1. L'organisation du dialogue social

Des instances représentatives des salariés ont été mises en place dans chacune des filiales du Groupe conformément aux législations locales en vigueur. La façon dont ces organisations de représentation des salariés agissent varie largement d'un pays à un autre, en fonction des législations locales applicables. Le Groupe a mis en place des instances représentatives du personnel au sein des six pays dans lequel il est implanté en propre. Il n'existe pas, à la date du visa sur le présent prospectus, d'institutions représentatives du personnel au niveau de l'Enseigne, celles-ci étant situées au niveau du Groupe Kering (Comité de Groupe et Comité d'Entreprise Européen). De telles instances seront mises en place dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris.

En France, le dialogue social est structuré sur trois niveaux : le niveau « groupe », le niveau « société » et le niveau établissement. Au niveau « groupe », la direction négocie régulièrement des accords ayant vocation à s'appliquer sur l'intégralité des sociétés du périmètre avec les organisations syndicales représentatives (par exemple, les accords relatifs à la participation, l'épargne, la prévoyance ou encore à l'emploi des seniors). Au niveau « société », chaque entité juridique dispose selon ses effectifs et la complexité de sa structure d'un comité d'entreprise, ou d'un comité central d'entreprise et de comités d'établissements. Les directions de chaque société négocient avec les organisations syndicales représentatives des accords sur des thématiques comme l'intéressement, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la réduction et l'aménagement du temps de travail. Enfin, il existe au niveau de chaque établissement distinct des délégués du personnel et un comité d'établissement. La direction de chaque établissement préside les instances et peut négocier des accords d'établissement avec les délégués syndicaux d'établissement. En matière d'hygiène et de sécurité, tous les établissements de l'Enseigne sont couverts par des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (« CHSCT »).

Le Groupe compte également des instances représentatives du personnel au sein des sociétés Fnac Espagne, Fnac Portugal, Fnac Brésil, Fnac Belgique et Fnac Suisse.

1.3.2. Le bilan des accords collectifs

Les filiales du Groupe sont couvertes par des accords, dont la conclusion revêt une nature obligatoire ou est laissée à l'initiative de la direction et des partenaires sociaux. Ainsi, que la négociation se déroule au niveau central de l'Enseigne (comme la participation) ou des filiales, l'historique des accords a permis d'améliorer sensiblement, par thématique, les avantages individuels et collectifs des salariés au regard des dispositions légales. Cinq filiales du Groupe sont ainsi couvertes par des « conventions d'entreprise » traitant de manière transversale les domaines du droit du travail (dont les congés et indemnités, pauses, etc.).

Outre les accords au niveau de l'Enseigne ou des filiales du Groupe, l'Enseigne a mis en place de nombreux plans d'actions unilatéraux, afin notamment d'assurer la mise en œuvre d'un socle minimal de mesures sur certains sujets fondamentaux comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le dialogue social est ainsi au cœur des nombreuses négociations au sein des filiales de l'Enseigne, y compris dans le cadre de réorganisations. En ce sens, le dialogue social a permis la signature d'accords avec les organisations syndicales représentatives, dans le cadre des procédures afférentes aux trois plans de sauvegarde de l'emploi menés en 2012 au sein des sociétés Fnac S.A., Fnac Relais et Codirep. Le lecteur est invité à se reporter à la Section 9.2.4 « Charges de personnel » du présent prospectus pour plus de détails sur les charges de personnel dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique « Fnac 2015 ».

1.4. La santé et la sécurité

1.4.1. Les conditions de santé et de sécurité au travail

L'Enseigne est particulièrement vigilante en matière de prévention de la santé de l'ensemble de ses salariés (au siège social, dans ses magasins et ses entrepôts logistiques) et prend et entend continuer de prendre toutes les actions nécessaires en vue de lui permettre de remplir son obligation de prévention en matière de santé au travail.

Ainsi, et conformément à ses obligations légales, la direction met à jour annuellement un document unique pour chaque établissement afin d'identifier les risques pour la santé physique et mentale de ses salariés, en associant automatiquement à chaque risque identifié un plan d'actions. Cette mise à jour est opérée avec la participation des collaborateurs et en collaboration avec les membres du CHSCT.

En outre, et faute d'être parvenu à un accord avec ses partenaires sociaux, l'Enseigne a décidé de mettre en œuvre de manière unilatérale un certain nombre d'actions, comme la mise en place d'un dispositif d'alerte (Violence et harcèlement) qui peut être déclenché par tout collaborateur en vue de faire cesser toute situation de risque pour sa santé. Le Groupe dispose également de deux assistantes sociales et d'un dispositif de soutien téléphonique afin d'apporter de l'aide aux collaborateurs lors de situations difficiles identifiées. Enfin, ces dernières années, des enquêtes d'opinion ont été menées régulièrement comprenant notamment des thématiques relatives à la qualité de vie au travail.

1.4.2. Le bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité

Le lecteur est invité à se reporter à la Section 1.4.1 « Les conditions de santé et de sécurité au travail » de la présente annexe.

1.4.3. Les accidents du travail

Le Groupe considère comme un devoir fondamental d'assurer la santé et la sécurité physique et mentale de ses collaborateurs. Pour cela, la Fnac met à jour annuellement ses documents uniques dans chacun de ses établissements. Cette pratique permet d'identifier les risques physiques et psychologiques existants au sein des unités de travail. Pour chaque risque identifié, la Fnac met en œuvre une action en vue de réduire ou de supprimer le risque, le tout en concertation avec les CHSCT. Ainsi la Fnac entend identifier, évaluer et limiter les risques prépondérants liés à ses activités.

En 2012, le nombre total d'accidents du travail avec arrêt survenus sur le lieu de travail ou lors de déplacements professionnels en France et à l'étranger s'est élevé à 409, contre 406 en 2011. Aucun accident mortel n'est survenu en 2012.

| | 2011 | 2012 |
|---|-------------|-------------|
| Taux de fréquence des accidents du travail ¹ | 16,6 % | 17,7 % |
| Taux de gravité des accidents du travail ² | 0,5 % | 0,5 % |

¹ En nombre d'accidents (ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail) par million d'heures travaillées

² En nombre de jours perdus par millier d'heures travaillées

En 2012, 17 537 heures de formation en matière de sécurité ont été dispensées à 4 744 salariés du Groupe (en France et à l'étranger).

En 2012, 10 690 jours d'absence ont été causés par des accidents du travail.

1.5. La formation

En 2012, le Groupe a consacré un budget d'environ 4,4 millions d'euros au total à la formation des collaborateurs, ce qui représente en moyenne 1,1 % de la masse salariale du Groupe.

Dans le cadre de son plan stratégique « Fnac 2015 » et dans le respect de ses obligations légales, la Fnac a mis en place une politique de formation qui s'articule principalement autour de deux axes. Le premier axe est celui permettant aux salariés de la Fnac, quel que soit le pays, de conserver ou d'acquérir les savoirs nécessaires à la tenue de leur poste au regard notamment de l'évolution des métiers et des produits. L'Enseigne dispose également de formations internes ou externes performantes permettant aux collaborateurs d'évoluer en son sein tout en acquérant les compétences correspondantes. Le second axe est porté par la volonté de favoriser le parcours client que ce soit au sein des magasins ou dans tout contact avec des collaborateurs de l'Enseigne.

La Fnac a ainsi concentré ses efforts de formation autour du programme « REVER ». Au travers de cette formation qui sera dispensée à tous les collaborateurs, l'Enseigne souhaite que ses clients privilégiant la venue en magasin y trouvent à la fois la satisfaction du conseil et de l'expertise de ses vendeurs, mais également l'accueil et l'expérience qui leur donne envie de revenir. Dans le cadre de la stratégie omni-canal et à l'heure des commandes en ligne, la Fnac souhaite que ses clients soient pleinement satisfaits lors de chacun de leur passage en magasin.

Ainsi, au cours de l'année 2012, 226 396 heures de formation en France et à l'étranger ont été dispensées et 10 132 collaborateurs ont pu bénéficier d'au moins une formation. 85 % des salariés formés en 2012 n'étaient pas des managers.

A périmètre constant, le nombre de personnes formées en 2012 a diminué de 8 % par rapport à 2011 et de 22 % par rapport à 2010. Cette évolution traduit la volonté de l'Enseigne de cibler au plus juste les formations dispensées, notamment pour des raisons budgétaires, mais également de faire bénéficier un nombre défini de salariés de formations à la fois de qualité et tournés vers l'excellence du service pour les clients de l'Enseigne, comme notamment avec la formation « REVER » (Recevoir, Explorer, Vendre, Elargir, Remercier).

| Données pour 2012 | France | Péninsule ibérique | Brésil | Reste du monde | Total |
|--|-----------|--------------------|--------|----------------|-----------|
| Dépenses totales de formation (en euros) ... | 3 428 882 | 636 653 | 79 610 | 308 282 | 4 453 427 |
| Salariés ayant bénéficié de formation | 4 300 | 4 302 | 949 | 581 | 10 132 |
| <i>Managers</i> | 861 | 411 | 89 | 110 | 1 471 |
| <i>Non-managers</i> | 3 439 | 3 891 | 860 | 471 | 8 661 |
| Nombre total d'heures de formation | 66 767 | 123 981 | 30 470 | 5 178 | 226 396 |
| Durée moyenne des actions de formation ⁽¹⁾ (en heures) | 16 | 29 | 32 | 9 | — |

⁽¹⁾ Durée moyenne des actions de formation par rapport au nombre de salariés formés

1.6. L'égalité de traitement

Les salariés sont au centre de la démarche de la Fnac, qu'il s'agisse d'égalité hommes-femmes, de mixité des sexes, sociale ou ethnique, de gestion des seniors ou du handicap ou bien de valorisation des acquis de l'expérience et de gestion des parcours professionnels. Le Groupe agit pour l'égalité des chances, pour la diversité et contre la discrimination, pour bénéficier de tous les talents, pour favoriser l'engagement et la créativité des collaborateurs et ainsi pour lever les freins à la performance.

L'enquête d'opinion interne « Quel temps fait-il ? » a mis en exergue la compréhension de ces enjeux par les salariés, ainsi que leur sentiment d'appartenir à une entreprise responsable à leur égard. Ainsi, 87 % d'entre eux estiment qu'il existe au sein de l'entreprise une égalité de traitement quelle que soit l'origine du salarié concerné (84 % de taux de participation).

L'égalité de traitement au sein de l'Enseigne repose notamment sur des *process* rigoureux en termes de ressources humaines : procédures de recrutement avec sensibilisation à la non-discrimination, entretien annuel d'évaluation de la performance, identification des formations, etc.

1.6.1. L'égalité entre les femmes et les hommes

La mixité est un autre enjeu phare du Groupe. L'Enseigne a ainsi mis en place un programme stratégique « Leadership et Mixité », visant à promouvoir l'accès des femmes aux plus hauts niveaux du management. Au-delà de la représentation féminine au sein des effectifs (en France et à l'étranger, 47,3 % de femmes dans les embauches, 42,5 % de femmes parmi les managers, 44,8 % de femmes dans l'effectif), il s'agit pour le Groupe d'être exemplaire au sein de sa population de cadres-dirigeants et de ses instances décisionnelles.

De nombreux engagements ont été pris par le Groupe, au travers notamment d'accords sur l'égalité professionnelle afin de favoriser la mixité dans le recrutement et dans l'accès à la formation et aux promotions professionnelles. L'Enseigne s'est également engagée à suivre des indicateurs en matière de rémunération et, au travers de mesures, à favoriser la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle de ses collaborateurs. Enfin, la Fnac communique régulièrement sur ces dispositifs afin d'ajouter l'effectivité à l'efficience de ces mesures.

1.6.2. L'accompagnement des seniors

Le Groupe s'engage en faveur de l'emploi des seniors. En France, 100 % des encadrants ont suivi une action de sensibilisation aux enjeux de l'emploi des seniors et près de 100 % des salariés de 50 ans et plus ont bénéficié d'un entretien de seconde partie de carrière. Les principaux axes de la politique du Groupe en matière d'accompagnement des seniors sont le maintien dans l'emploi et le recrutement,

l'aménagement du temps de travail, avec la possibilité dès 57 ans de passer à temps partiel avec une prise en charge du différentiel de cotisations-retraite par l'Enseigne et la préparation de la transition entre l'activité et la retraite, notamment par l'organisation d'ateliers.

Un accord de groupe en faveur de l'emploi des seniors comprenant des objectifs de recrutement des personnes de 45 ans et plus et de maintien dans l'emploi des personnes de 55 ans et plus a été signé en 2009. Au cours des trois années de validité de l'accord, l'Enseigne a notamment respecté ses engagements en matière de recrutement, de maintien dans l'emploi et de sensibilisation des managers.

Conformément à ses obligations légales, l'Enseigne va engager une négociation en vue de conclure un accord « intergénérationnel » qui couvrira pour l'avenir l'enjeu des seniors.

1.6.3. L'emploi et l'insertion des personnes handicapées

L'emploi des personnes handicapées est une dimension historique de la politique de diversité du Groupe, qui est à l'origine de la création du dispositif « Mission Handicap » en 2005. Au 31 décembre 2012, le Groupe comptait en France 349 personnes bénéficiaires de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées (la « loi Handicap »).

L'Enseigne communique chaque année lors de la Semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées, pendant laquelle elle participe au « Handichat » organisé par l'association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH). En 2012, une campagne d'affichage « Continuons d'être différents » a été mise en place, ainsi que des animations destinées à la sensibilisation des salariés. L'Enseigne est également présente sur les forums-emploi dédiés et publie ses offres d'emploi sur le site de l'AGEFIPH.

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

Pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes handicapées, le Groupe a notamment mis en place un dispositif de professionnalisation adapté avec un cursus de plus de 300 heures de formation en alternance, qui est un véritable atout pour une intégration pérenne. En 2013, de nouvelles sessions sont prévues sur les métiers d'hôte(sse) Service Client et Vente Produits Techniques.

Pour 2013, l'Enseigne s'est fixé un objectif ambitieux sur l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Outre la présence du Groupe sur les forums emploi et les sites de recrutement dédiés, l'Enseigne souhaite s'ouvrir ouverte encore plus aux personnes handicapées, et notamment aux personnes déficientes auditives, notamment *via* la professionnalisation et l'accueil de stagiaires.

En outre, l'Enseigne développe de nombreux partenariats avec le secteur protégé (par exemple, la blanchisserie des gilets Fnac confiée à des Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT)).

1.6.4. La politique de lutte contre les discriminations

Les filiales du Groupe ont pris des engagements en terme de lutte contre les discriminations sur des sujets aussi divers que l'égalité professionnelle, les seniors ou le droit syndical. Ces engagements ont vocation à s'appliquer à tous les stades du parcours professionnel des salariés. Ainsi, des formations de sensibilisation ont été mises en œuvre, notamment au niveau du recrutement et de l'appréciation de

la performance professionnelle. En effet, l'Enseigne fonde ses décisions sur des éléments objectifs, à l'exclusion de tous critères de discrimination identifiés, notamment par le Code du Travail.

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

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

En ce sens, et en se fondant sur des législations des pays dans lesquels elle est implantée, l'Enseigne respecte notamment la liberté d'association, proscrit le travail forcé et le travail des enfants et conduit une politique vierge de toute mesure discriminatoire.

En outre, la liberté d'association au sein du Groupe se traduit par la présence d'instances représentatives du personnel dans chacune de ses sociétés dotées de salariés et de la future mise en place d'un comité d'entreprise européen au niveau de l'Enseigne.

2. Informations environnementales

La responsabilité environnementale constitue l'un des piliers de l'engagement de l'Enseigne. Le Groupe a donc choisi de définir une politique environnementale globale qui vise à maîtriser et atténuer ses différents types d'impacts environnementaux (émissions de CO₂ liées au transport et aux différentes consommations d'énergie, déchets électriques et électroniques, emballages, papier, carton, etc.) pour l'ensemble de ses activités.

2.1. La politique générale en matière environnementale

2.1.1. L'organisation et les démarches d'évaluation ou de certification

Le Groupe prévoit de mettre en place en 2013 un système centralisé comprenant un comité de pilotage, notamment en charge du suivi des projets en matière environnementale, et des responsables RSE dans chaque filiales et dans chaque pays dans lequel l'Enseigne est présente ainsi qu'un correspondant RSE désigné dans chaque magasin.

Chaque service (direction de la maintenance, direction de la RSE, etc.) est soumis à un objectif RSE dont dépend la part variable de la rémunération des membres du comité de direction du Groupe. La direction de la RSE s'assure de la mise en place des projets relatifs à ces objectifs, valide leur réalisation et évalue leur performance.

En raison de la prédominance des activités de distribution au sein du Groupe, Fnac Logistique, filiale du Groupe, a mis en place en 2009 un système de management environnemental inspiré de la démarche de certification ISO 14001.

La Société Française du Livre (SFL), filiale du Groupe, a également obtenu en 2011 le premier niveau de certification ISO 14001 dans le cadre de sa certification de management environnemental.

2.1.2. Les actions de formation et d'information des salariés

Les salariés du Groupe sont sensibilisés aux bonnes pratiques pour réduire l'impact environnemental des magasins à travers la diffusion du document appelé « GreenToolBox », créé par Kering pour l'ensemble de ses filiales. Ce document a été adapté au Groupe sous l'appellation « Ecoguide Fnac » et sera diffusé aux salariés en juin 2013.

La direction de la RSE informe les salariés de la stratégie du Groupe en termes de responsabilité sociale et environnementale, des actions menées et des résultats obtenus *via* un espace RSE sur l'intranet du Groupe, dans lequel les rapports RSE et une information mise à jour chaque mois sur l'avancée des projets en cours sont disponibles.

2.1.3. Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Bien que le Groupe exerce principalement des activités de distribution, dont les risques environnementaux et de pollution sont faibles par rapport à d'autres secteurs, il s'attache à minimiser au maximum son impact environnemental.

Le Groupe a notamment affiché un objectif dès 2009 de diminuer de 20 % son empreinte énergétique en cinq ans, ce qui représente une diminution de 34 M kWh. Le Groupe a diminué sa consommation d'énergie de 29,4 M kWh depuis 2009, soit une baisse de 17,3 % en trois ans.

Au-delà de cet objectif énergétique, la Groupe cherche à maîtriser et à diminuer tous ses impacts environnementaux, comme décrit ci-après.

2.2. La pollution et gestion des déchets

2.2.1. Les rejets

Les rejets dans l'air, l'eau et le sol ne constituent pas un impact significatif pour le Groupe.

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

La nature des déchets produits par le Groupe est essentiellement liée à son activité de distribution. Le reconditionnement des produits ou l'utilisation de palettes pour le transport sont en effet des activités qui génèrent majoritairement des déchets non dangereux (c'est-à-dire principalement des cartons, du papier, des ferrailles, du plastique, du verre et du plâtre). La Fnac produit essentiellement des déchets d'emballages et de faibles quantités de déchets dangereux (c'est-à-dire les déchets incluant les néons, les piles, les déchets d'équipements électriques et électroniques, les huiles usagées, les déchets de laboratoire photo, les peintures, les aérosols, les emballages souillés et les cartouches d'encre).

Le tableau ci-dessous présente la production totale de déchets en 2012 et 2011 dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté.

| Consommation en tonnes | 2011 | 2012 |
|----------------------------|---------------|--------------|
| Déchets non dangereux..... | 9 630 | 7 973 |
| Déchets dangereux..... | 1 355 | 1 533 |
| Total déchets | 10 985 | 9 506 |

En 2012, la production totale de déchets du Groupe s'est élevée à 9 506 tonnes au total, dont 84 % sont des déchets non dangereux.

Le tableau ci-dessous présente le taux de recyclage des déchets par le Groupe en France et à l'étranger en 2012 et 2011.

| | 2011 | 2012 |
|---|-------|-------|
| Taux de recyclage des déchets en %..... | 89,75 | 69,44 |

Un effort important de collecte de déchets en magasin a été réalisé par la mise en place dans 45 magasins en 2011 de bacs de collecte pour les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), les piles, le petit matériel et les téléphones portables. Ces bacs de collecte sont accessibles à toutes les personnes se rendant dans un magasin Fnac sans obligation d'achat. Si cet effort a permis à l'Enseigne d'augmenter de 20 % le taux de recyclage entre 2010 et 2011, ce taux de recyclage a chuté de 20 % entre 2012 et 2011. L'équipement de bacs de collecte de tous les magasins en France non encore équipés de ce dispositif est prévu en 2013, ce qui devrait permettre à l'Enseigne d'obtenir un taux de recyclage équivalent à celui de 2011.

2.2.3.Les nuisances sonores

L'activité du Groupe entraîne peu de nuisances sonores.

2.3. L'utilisation durable des ressources

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

En 2012, la consommation d'eau du Groupe s'est élevée à environ 139 030 m³ dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté. Le Groupe consomme uniquement de l'eau sanitaire (à l'exclusion de toute eau industrielle).

La consommation d'eau est difficilement suivie par le Groupe car de nombreux magasins ont conclu des baux commerciaux comprenant les dépenses d'eau, ce qui rend invisibles les volumes consommés. L'Enseigne prévoit de définir un outil de suivi et de pilotage de sa consommation d'eau pour 2013.

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

2.3.2.1. La consommation de papier

Au sein du Groupe, trois principales sources de consommation sont différenciées :

- (i) les achats directs auprès des producteurs de papier pour la réalisation de publications commerciales (catalogues, magazines et brochures) ;
- (ii) les achats indirects de papier commandés par les prestataires extérieurs au Groupe (imprimeurs, transformateurs, agences) pour l'impression de supports à usage de communication (rapports, affiches, mailing, publicité sur le lieu de vente) ; et
- (iii) le papier de bureau.

La Fnac a ainsi consommé 3 181 tonnes de papier en 2012 dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté. La répartition de cette consommation entre les différents types de papier acheté est détaillée dans le tableau ci-dessous.

| Consommation en tonnes | 2011 | 2012 |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| Papier – Achats directs | 778 | 0 |
| Papier – Achats indirects | 3 618 | 2 875 |
| Papier de bureau | 489 | 428 |
| Total papier..... | 4 885 | 3 303 |

Entre 2011 et 2012, la consommation de papier du Groupe a diminué de 32 %. Cette diminution est essentiellement liée à la suppression des achats directs de papier liés à la publication des dossiers techniques (dorénavant uniquement sous format numérique), à la diminution du volume de publications commerciales de l’Enseigne et à l’optimisation de nos systèmes d’impression, avec la suppression de 50 % des équipements entre 2010 et 2011 en France (suppression des imprimantes individuelles et fax, remplacés par des multifonctions) ainsi que la déclinaison du projet dans les autres pays européens. Les nouveaux équipements sont tous paramétrés en mode recto-verso et noir et blanc par défaut. Les salariés du Groupe sont par ailleurs invités à privilégier les supports informatiques (mails, revues de presse, documents scannés, etc.) au papier.

2.3.2.2. La consommation d’emballages

Le Groupe consomme des volumes significatifs de cartons et de plastiques pour protéger et transporter les produits distribués dans les magasins ou pour la vente par correspondance. Le *reporting* distingue les sacs en plastique et les sacs en papier d’une part, et les autres emballages d’autre part.

En 2012, la Fnac a consommé environ 1 923 tonnes d’emballages contre 2 679 tonnes en 2011, soit une baisse de 28 % sur l’ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté. Cette baisse est liée au déploiement depuis 2010 de sacs renouvelables et payants et à la diminution du grammage du papier cadeau.

Le tableau ci-dessous présente la consommation d’emballages en France et à l’étranger en 2012 et 2011.

| Consommation en tonnes | 2011 | 2012 |
|---|--------------|--------------|
| Sacs en plastique..... | 746 | 176 |
| Sacs en papier et papiers cadeaux..... | 389 | 80 |
| Total sacs et papiers cadeaux..... | 1 135 | 256 |
| Emballages en plastique | 260 | 267 |
| Cartons..... | 1 284 | 1 400 |
| Total emballages hors sacs | 1 544 | 1 667 |
| Total emballages | 2 679 | 1 923 |

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

Le directeur de la maintenance du Groupe mène depuis 2010 une politique d’optimisation de la consommation d’énergie des équipements par la mise en place de bonnes pratiques synthétisées dans la « GreenToolBox » et le choix de matériels d’éclairage et de climatisation moins énergivores. Cette

politique d'optimisation sera poursuivie dans le cadre de l' « Ecoguide Fnac », diffusé en juin 2013 dans tous les magasins de l'Enseigne.

De même, la Fnac a développé l'approvisionnement électrique en énergie d'origine renouvelable en Belgique et a mis en place en Suisse un approvisionnement exclusif du siège social, d'un entrepôt et de deux magasins en électricité d'origine renouvelable.

2.3.3. L'utilisation des sols

Le Groupe n'est pas concerné par l'enjeu environnemental lié à l'utilisation des sols.

2.4. Le changement climatique

2.4.1. Les rejets de gaz à effet de serre

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

En 2012, le total des émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie et au transport s'établit à 34 331 tonnes de CO₂ au total contre 42 779 tonnes en 2011, soit une baisse de près de 20 %. La répartition détaillée de ces émissions, les principales évolutions entre 2011 et 2012 et les plans d'actions mis en œuvre pour réduire l'empreinte carbone du Groupe sont présentés ci-après.

Le tableau ci-dessous présente à la fois les consommations énergétiques du Groupe et les émissions de gaz à effet de serre directes (dues à la combustion du gaz naturel) et indirectes (dues à la production d'électricité) en France et à l'étranger en 2012 et 2011.

| | 2011 | 2012 |
|---|-------------------------------|-------------------------------|
| Electricité..... | 163,0 GWh | 145,0 GWh |
| Gaz Naturel..... | 8,2 GWh | 9,1 GWh |
| Total énergie..... | 171,2 GWh | 154,1 GWh |
| Emissions directes | 1 796 TCO ₂ | 1 986 TCO ₂ |
| Emissions indirectes | 28 837 TCO ₂ | 19 805 TCO ₂ |
| Total émissions liées à l'énergie..... | 30 633 TCO₂ | 21 791 TCO₂ |

En 2012, la consommation totale d'énergie du Groupe s'est élevée à environ 154 GWh. L'électricité est la principale source d'énergie du Groupe et représente 94 % de la consommation énergétique. Le total des émissions de CO₂ du Groupe en 2012 dues à la consommation d'énergie est de 21 791 tonnes de CO₂ et plus de 90 % de ces émissions proviennent de l'électricité (émissions indirectes).

Le tableau ci-dessous présente les émissions de CO₂ liées au transport « BtoB » (c'est-à-dire les flux de transport de marchandises entre les fournisseurs et les sites logistiques et entre ces derniers et les magasins) et au transport « BtoC » (c'est-à-dire les flux de transport de produits directement entre les sites logistiques et les clients ou entre les magasins et les clients).

| | 2011 | 2012 |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Transport « BtoB » | 7 922 TCO ₂ | 7 518 TCO ₂ |
| Transport « BtoC » | 4 224 TCO ₂ | 5 022 TCO ₂ |
| Total Transport | 12 146 TCO₂ | 12 540 TCO₂ |

Concernant le transport « BtoB », de bons résultats sont à noter sur les magasins de province, grâce au cadencement des livraisons, qui a entraîné une diminution de 7,5 % des émissions de CO₂ en 2012. Pour les transports « BtoC », l'augmentation des émissions est liée à l'augmentation des volumes transportés.

Pour 2013, la Fnac prévoit de conclure un accord avec la société Geodis BMV engageant cette dernière à réduire les émissions de CO₂ de 4 % sous peine de pénalité ou d'achat de certificat carbone. Cette mesure devrait permettre de réduire les émissions de CO₂ d'environ 250 tonnes. La Fnac prévoit également la mise en place de voitures Kangoo Electrique au départ de MSS, dans le cadre de l'activité SAV, pour effectuer des navettes vers les magasins situés à Paris et en Ile-de-France, pour une réduction potentielle d'environ sept tonnes de CO₂. Enfin, l'Enseigne prévoit de mettre en place un affichage environnemental sur les téléviseurs proposés en magasin et sur le site internet fnac.com répondant au référentiel validé par le Ministère de l'écologie. Cet affichage permettra au client de comparer les téléviseurs selon leur impact climat (émissions de CO₂) et leur impact sur les ressources naturelles non renouvelables.

2.4.2. L'adaptation aux conséquences du changement climatique

L'activité du Groupe ne nécessite pas la mise en place de mesures d'adaptation aux conséquences du changement climatique, outre la poursuite de son effort dans la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, en agissant essentiellement sur le transport et la consommation d'électricité.

2.5. La protection de la biodiversité

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

3. Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable

Le développement des activités du Groupe dépend également de la confiance accordée par les clients, actionnaires et partenaires commerciaux et sociaux de la société civile dans son ensemble. Cette confiance se construit avec le temps et repose sur l'ouverture et la coopération afin de faciliter le progrès social et environnemental, le respect des droits de l'homme, mais aussi de gérer proactivement les risques qui y sont liés.

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

La Fnac apparaît comme un acteur important du tissu local tant par l'activité économique qu'elle génère que par l'emploi qu'elle crée et maintient depuis sa création. En outre, les implantations des magasins, principalement en centre-ville, permettent à l'Enseigne de jouer un rôle déterminant dans la dynamisation du tissu social urbain. Enfin, l'action culturelle des magasins, par l'organisation d'événements tels que des spectacles, concerts et signatures d'artistes locaux, traduit la politique et les investissements sociétaux de l'Enseigne.

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

3.2.1. Le dialogue avec les parties prenantes

Afin d'ancrer durablement ses activités dans les territoires où le Groupe opère, une attention particulière est portée à l'écoute et au dialogue avec les parties prenantes.

Si l'Enseigne apparaît relativement centralisée avec un siège social regroupant l'ensemble des directions opérationnelles et des fonctions supports, son action locale demeure très importante. La prise en compte des spécificités régionales et locales est dans les gènes de la Fnac et la Fnac s'efforce de rester en contact avec sa clientèle de proximité. Cette démarche est indispensable pour toucher les populations locales selon leurs goûts, qu'ils soient musicaux ou littéraires par exemple, ou encore pour mener des campagnes régionales.

Ce lien au terrain existe également dans le cadre du dialogue social qui permet à la direction de chaque magasin ou établissement de la Fnac de discuter et d'interagir avec les représentants du personnel, mais aussi avec les représentants de l'administration du travail ou encore de la médecine du travail.

Enfin, le dialogue avec les parties prenantes s'organise également autour des actions qui peuvent être menées en collaboration ou par voie de « *sponsor* » avec notamment des villes ou des associations. Ces actions permettent à la Fnac de créer des liens profonds au sein du tissu économique, associatif et politique local (concerts, manifestations culturelles, etc.).

3.2.2. Les actions de partenariat et de mécénat

La Fnac soutient depuis de nombreuses années l'entreprise d'insertion Emmaüs-Ateliers du Bocage, à laquelle elle fait don, afin de les valoriser, des téléphones portables collectés en magasin et des ordinateurs des collaborateurs de l'Enseigne encore en état de fonctionnement. Ainsi, un lot de 300 ordinateurs a été remis aux Ateliers du Bocage en mars 2013.

La Fnac a prévu de renforcer son partenariat avec Bibliothèques sans Frontières en organisant en mai 2013 une collecte de livres dans les magasins en France au bénéfice des projets éducatifs et culturels de l'association.

La Fnac a également mis en place le programme « Adhérent & Solidaire » au travers duquel les adhérents peuvent soutenir les associations partenaires de leur choix en faisant don de points de fidélité.

Par ailleurs, le lancement du dispositif « GIVE » permettant aux clients du site internet fnac.com d'arrondir leur achat à l'euro supérieur au bénéfice des associations partenaires de l'Enseigne, à savoir Bibliothèques Sans Frontières, Ateliers du Bocage, Sport dans la Ville et ELA, est prévu pour avril 2013.

3.3. Les relations avec les sous-traitants et les fournisseurs

Le Groupe opère une activité de distribution. Le choix et la maîtrise de la relation avec les fournisseurs représentent donc un enjeu essentiel pour la Fnac, d'une part en termes de sécurité des approvisionnements (et donc de conduite des activités), mais également en termes d'adaptation aux évolutions de la réglementation et aux attentes des consommateurs.

La Fnac travaille à intégrer ces exigences dans le cadre de sa politique d'achat. Ainsi, la Direction des Achats Groupe est engagée depuis 2009 dans la diffusion auprès de l'ensemble des partenaires

commerciaux de la Fnac d'une « Charte RSE Fnac Fournisseurs ». Grâce à cette charte, les fournisseurs s'investissement et agissent aux côtés de l'Enseigne en accord avec les principaux textes relatifs au respect des droits de l'homme, des droits du travail, de la préservation de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

La Fnac tend également à privilégier les entreprises sociales et responsables. C'est ainsi qu'elle confie depuis août 2012 le rachat de ses produits techniques en panne issus de la « Garantie 100 % » à Emmaüs-Ateliers du Bocage plutôt qu'à des courtiers. Les Ateliers du Bocage emploient des personnes en réinsertion, permettent le réemploi des matériels et gèrent de manière responsable la fin de vie des produits. Pour 2013, l'Enseigne a l'ambition de développer une « Garantie » verte et d'étendre ce principe de « seconde vie » à l'ensemble des produits sortant de son circuit de distribution.

3.4. La loyauté des pratiques et les autres actions en faveur des droits de l'homme

En matière de pratiques éthiques, la Fnac s'engage notamment en interne sur le respect des biens de l'entreprise (prévention des abus de biens sociaux, vigilance en matière de conflits d'intérêts, etc.) et sur le respect des règles du commerce (neutralité politique, cadeaux fournisseurs, etc.).

En outre, l'Enseigne s'engage sur le principe du respect de la personne humaine et des droits de l'homme. En ce sens, l'Enseigne respecte l'ensemble des règles édictées par l'Organisation Internationale du Travail, et notamment le bannissement du travail des enfants, le bannissement du travail forcé ou encore de la lutte contre les discriminations de toutes natures.

La Fnac consacrera ces engagements dans un Code de Conduite des Affaires qui aura vocation à s'appliquer sur l'ensemble de son périmètre en vue de promouvoir des comportements intègres et responsables.

ANNEXE 3

**COMPTE CONSOLIDÉ DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 31
DECEMBRE 2012, 31 DECEMBRE 2011 ET 31 DECEMBRE 2010**

Comptes consolidés

au 31 décembre 2012, 2011 et 2010

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2012, 2011 ET 2010

| (en millions d'euros) | Notes | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|-------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVITES POURSUIVIES | | | | |
| Produits des activités ordinaires | 5 | 4 061,1 | 4 162,5 | 4 305,1 |
| Coût des ventes | | (2 841,8) | (2 891,5) | (2 988,2) |
| Marge brute | | 1 219,3 | 1 271,0 | 1 316,9 |
| Charges de personnel | 6-7 | (591,4) | (607,3) | (599,1) |
| Autres produits et charges opérationnels courants | | (554,6) | (572,1) | (529,4) |
| Résultat opérationnel courant avant redevance PPR | 8 | 73,3 | 91,6 | 188,4 |
| Redevance PPR | | (10,0) | (10,8) | (11,1) |
| Résultat opérationnel courant après redevance PPR | 8 | 63,3 | 80,8 | 177,3 |
| Autres produits et charges opérationnels non courants | 9 | (130,2) | (38,5) | 8,0 |
| Résultat opérationnel | | (66,9) | 42,3 | 185,3 |
| Charges financières (nettes) | 10 | (15,0) | (18,0) | (15,1) |
| Résultat avant impôt | | (81,9) | 24,3 | 170,2 |
| Impôt sur le résultat | 11 | (33,7) | (43,7) | (61,8) |
| Résultat net des activités poursuivies | | (115,6) | (19,4) | 108,4 |
| dont part du Groupe | | (115,6) | (19,4) | 108,4 |
| dont part des intérêts non contrôlés | | | | |
| ACTIVITES ABANDONNÉES | | | | |
| Résultat net des activités abandonnées | 12 | (26,1) | (8,8) | (33,7) |
| dont part du Groupe | | (26,1) | (8,8) | (33,7) |
| dont part des intérêts non contrôlés | | | | |
| Résultat net de l'ensemble consolidé | | (141,7) | (28,2) | 74,7 |
| Résultat net part du Groupe | | (141,7) | (28,2) | 74,7 |
| Résultat par action (en euros) | 13.1 | (151,81) | (32,19) | 85,28 |
| Résultat dilué par action (en euros) | 13.1 | (151,81) | (32,19) | 85,28 |
| Résultat net part du Groupe des activités poursuivies | | (115,6) | (19,4) | 108,4 |
| Résultat par action (en euros) | 13.1 | (123,85) | (22,15) | 123,75 |
| Résultat dilué par action (en euros) | 13.1 | (123,85) | (22,15) | 123,75 |
| Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants | | 12,6 | 13,3 | 96,1 |
| Résultat par action (en euros) | 13.2 | 13,50 | 15,18 | 109,71 |
| Résultat dilué par action (en euros) | 13.2 | 13,50 | 15,18 | 109,71 |

Etat du résultat global consolidé

| (en millions d'euros) | Notes | 2012 | 2011 | 2010 |
|--|-------|----------------|---------------|--------------|
| Résultat net | | (141,7) | (28,2) | 74,7 |
| Ecarts de conversion | | (3,4) | (3,3) | (1,8) |
| Eléments recyclables en résultat | | (3,4) | (3,3) | (1,8) |
| Ecarts actuariels ⁽¹⁾ | | (7,2) | 0,7 | (1,2) |
| Eléments non recyclables en résultat | | (7,2) | 0,7 | (1,2) |
| Autres éléments du résultat global, après impôt | 14 | (10,6) | (2,6) | (3,0) |
| Résultat global total | | (152,3) | (30,8) | 71,7 |
| dont part du groupe | | (152,3) | (30,8) | 71,7 |
| dont part des intérêts non contrôlés | | | | |

⁽¹⁾ Net d'impôt

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2012, 2011 ET 2010

ACTIF

| (en millions d'euros) | Notes | 2 012 | 2 011 | 2 010 |
|--|-----------|----------------|----------------|----------------|
| Goodwill | 15 | 323,5 | 403,3 | 403,8 |
| Immobilisations incorporelles | 16 | 73,3 | 73,9 | 63,6 |
| Immobilisations corporelles | 17 | 197,3 | 209,3 | 228,6 |
| Actifs financiers non courants | 20 | 5,8 | 28,4 | 6,6 |
| Actifs d'impôts différés | 11.2 | 33,9 | 26,2 | 27,3 |
| Autres actifs non courants | | 0,1 | 0,5 | 0,8 |
| Actifs non courants | | 633,9 | 741,6 | 730,7 |
| Stocks | 21 | 495,2 | 530,7 | 566,2 |
| Créances clients | 22 | 118,8 | 121,6 | 88,9 |
| Créances d'impôts exigibles | 11.2 | 9,2 | 10,6 | 11,8 |
| Autres actifs financiers courants | 23 | 0,0 | 0,1 | |
| Autres actifs courants | 23 | 162,6 | 170,5 | 250,6 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 27 | 305,5 | 80,8 | 251,5 |
| Actifs courants | | 1 091,3 | 914,3 | 1 169,0 |
| Actifs détenus en vue de la vente | 12 | | 51,5 | |
| Total actif | | 1 725,2 | 1 707,4 | 1 899,7 |

PASSIF

| (en millions d'euros) | Notes | 2 012 | 2 011 | 2 010 |
|---|-----------|----------------|----------------|----------------|
| Capital social | 24 | 545,7 | 6,1 | 6,1 |
| Réserves liées au capital | | 48,4 | 48,4 | 48,4 |
| Réserves de conversion | | 2,6 | 6,0 | 9,3 |
| Autres réserves | | (199,7) | (30,0) | 325,0 |
| Capitaux propres - Part revenant au Groupe | 24 | 397,0 | 30,5 | 388,8 |
| Capitaux propres - Part revenant aux intérêts non contrôlés | | 0,0 | | |
| Capitaux propres | 24 | 397,0 | 30,5 | 388,8 |
| Emprunts et dettes financières à long terme | 28 | 0,7 | 0,4 | 0,8 |
| Provisions pour retraites et autres avantages similaires | 25 | 63,2 | 49,9 | 47,6 |
| Passifs d'impôts différés | 11.2 | 0,0 | | |
| Passifs non courants | | 63,9 | 50,3 | 48,4 |
| Emprunts et dettes financières à court terme | 28 | 12,8 | 232,8 | 61,3 |
| Autres passifs financiers courants | 23-29 | 0,0 | | |
| Dettes fournisseurs | 23 | 717,1 | 730,5 | 844,1 |
| Provisions | 26 | 52,3 | 54,2 | 46,3 |
| Dettes d'impôts exigibles | 11.2 | 10,6 | 8,4 | 17,6 |
| Autres passifs courants | 23 | 471,6 | 551,8 | 493,2 |
| Passifs courants | | 1 264,3 | 1 577,7 | 1 462,5 |
| Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente | 12 | | 48,9 | |
| Total passif | | 1 725,2 | 1 707,4 | 1 899,7 |

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS AUX 31 DÉCEMBRE 2012, 2011 ET 2010

| (en millions d'euros) | Notes | 2 012 | 2 011 | 2 010 |
|---|---------|---------------|----------------|---------------|
| Résultat net des activités poursuivies | | (115,6) | (19,4) | 108,4 |
| Dotations nettes aux amortissements et provisions | | 167,9 | 83,7 | 64,0 |
| Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie | | 2,1 | 5,6 | (31,3) |
| Capacité d'autofinancement | 32.1 | 54,4 | 69,9 | 141,1 |
| Charges et produits d'intérêts financiers | | 5,2 | 10,0 | 5,0 |
| Dividendes reçus | | (0,0) | (1,3) | |
| Charge nette d'impôt exigible | 11.1 | 37,8 | 43,0 | 62,2 |
| Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts | | 97,4 | 121,6 | 208,3 |
| Variation du besoin en fonds de roulement | | (25,1) | (41,6) | 71,3 |
| Impôts sur le résultat payés | | (34,5) | (51,0) | (63,3) |
| Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles | | 37,8 | 29,0 | 216,3 |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 32.2 | (95,1) | (81,1) | (63,5) |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | | 0,2 | 16,1 | 0,1 |
| Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise | 32.3 | 0,1 | | |
| Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée | 32.3 | | 46,3 | 56,6 |
| Acquisitions d'autres actifs financiers | | (2,4) | (1,6) | (9,5) |
| Cessions d'autres actifs financiers | | 19,1 | 0,7 | 1,6 |
| Intérêts et dividendes reçus | | 0,7 | 2,4 | 0,1 |
| Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement | | (77,6) | (17,2) | (14,6) |
| Augmentation / Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires | | 539,6 | | |
| Dividendes versés aux actionnaires | | (20,5) | (325,9) | |
| Remboursement d'emprunts | 28-32.4 | (0,4) | | |
| Augmentation / Diminution des autres dettes financières | 28-32.4 | (222,8) | 222,4 | (19,6) |
| Intérêts versés et assimilés | | (5,9) | (11,1) | (5,1) |
| Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement | | 290,0 | (114,6) | (24,7) |
| Flux nets liés aux activités abandonnées | 12 | (31,7) | (9,2) | (29,9) |
| Incidence des variations des cours de change | | 3,4 | (7,3) | (1,3) |
| Variation nette de la trésorerie | | 221,9 | (119,3) | 145,8 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice | 32 | 71,5 | 190,8 | 45,0 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice | 32 | 293,3 | 71,5 | 190,8 |

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AUX 31 DÉCEMBRE 2012, 2011 ET 2010

| (Avant affectation du résultat) (en millions d'euros) | Capitaux propres | | | | | | | | |
|--|--|----------------|---------------------------|------------------------|------------------------|---|---|------------------------|---------|
| | Nombre d'actions en circulation ⁽¹⁾ | Capital social | Réserves liées au capital | Titres d'auto-contrôle | Réserves de conversion | Réévaluation des instruments financiers | Autres réserves et résultats nets Part Groupe | Intérêts non contrôlés | Totaux |
| Au 1 ^{er} janvier 2010 | 875 953 | 6,1 | 48,4 | | 11,1 | | 251,9 | 317,5 | 317,5 |
| Résultat global total | | | | | (1,8) | | 73,5 | 71,7 | 71,7 |
| Valorisation des paiements fondés sur les actions | | | | | | (0,4) | (0,4) | (0,4) | |
| Au 1 ^{er} janvier 2011 | 875 953 | 6,1 | 48,4 | | 9,3 | | 325,0 | 388,8 | 388,8 |
| Résultat global total | | | | | (3,3) | | (27,4) | (30,8) | (30,8) |
| Valorisation des paiements fondés sur les actions | | | | | | (1,7) | (1,7) | (1,7) | |
| Dividendes distribués | | | | | | (325,9) | (325,9) | (325,9) | |
| Au 31 décembre 2011 | 875 953 | 6,1 | 48,4 | | 6,0 | | (30,0) | 30,5 | 30,5 |
| Résultat global total | | | | | (3,4) | | (148,9) | (152,3) | (152,3) |
| Augmentation / Diminution de capital | 5 255 718 | | 539,6 | | | | | 539,6 | 539,6 |
| Valorisation des paiements fondés sur les actions | | | | | | (0,2) | (0,2) | (0,2) | |
| Dividendes distribués | | | | | | (20,5) | (20,5) | (20,5) | |
| Au 31 décembre 2012 ⁽¹⁾⁽²⁾ | 6 131 671 | 545,7 | 48,4 | | 2,6 | | (199,7) | 397,0 | 397,0 |

⁽¹⁾ Valeur nominale des actions de 89 euros.

⁽²⁾ Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2012 : 6 131 671

Notes annexes aux états financiers consolidés

pour les exercices clos le 31 décembre 2012, 2011 et 2010

| | | |
|---------|--|----|
| Note 1 | Généralités | 5 |
| Note 2 | Principes et méthodes comptables | 5 |
| Note 3 | Faits marquants | 17 |
| Note 4 | Secteurs opérationnels | 18 |
| Note 5 | Produits des activités ordinaires | 20 |
| Note 6 | Charges de personnel | 20 |
| Note 7 | Paiements sur la base d'actions | 20 |
| Note 8 | Résultat opérationnel courant | 22 |
| Note 9 | Autres produits et charges opérationnels non courants | 23 |
| Note 10 | Charges financières (nettes) | 23 |
| Note 11 | Impôt | 24 |
| Note 12 | Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession | 27 |
| Note 13 | Résultats par action | 28 |
| Note 14 | Autres éléments du résultat global | 29 |
| Note 15 | Goodwill | 29 |
| Note 16 | Immobilisations incorporelles | 30 |
| Note 17 | Immobilisations corporelles | 32 |
| Note 18 | Tests de dépréciation des actifs non financiers | 33 |
| Note 19 | Participations dans les sociétés mises en équivalence | 34 |
| Note 20 | Actifs financiers non courants | 34 |
| Note 21 | Stocks | 34 |
| Note 22 | Créances clients | 35 |
| Note 23 | Autres actifs et passifs courants | 35 |
| Note 24 | Capitaux propres | 36 |
| Note 25 | Avantages du personnel et assimilés | 36 |
| Note 26 | Provisions | 38 |
| Note 27 | Trésorerie et équivalents de trésorerie | 39 |
| Note 28 | Dettes financières | 40 |
| Note 29 | Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse | 41 |
| Note 30 | Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers | 44 |
| Note 31 | Endettement financier net | 45 |
| Note 32 | Tableau des flux de trésorerie | 45 |
| Note 33 | Passifs eventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels | 46 |
| Note 34 | Transactions avec les parties liées | 48 |
| Note 35 | Événements postérieurs à la clôture | 48 |
| Note 36 | Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2012 | 49 |

NOTE 1 GÉNÉRALITÉS

1.1. Généralités

Groupe FNAC, société-mère du Groupe, est une Société Anonyme de droit français à Conseil d'administration, dont le siège social est 10 avenue Hoche 75008 Paris, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 055 800 296. La société Groupe FNAC est soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2012 reflètent la situation comptable du Groupe FNAC et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et coentreprises.

Le 1^{er} mars 2013, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2012, 2011 et 2010.

1.2. Contexte de publication

Le Groupe PPR s'est engagé dans un projet de recentrage de son modèle économique en un leader mondial de l'habillement et des accessoires, présent dans le Luxe et le Sport & Lifestyle.

Dans ce cadre, le Groupe PPR a annoncé, en date du 9 octobre 2012, le projet de scission et de mise en bourse de la FNAC, par attribution des actions de la société Groupe FNAC aux actionnaires de PPR.

La réalisation de cette séparation est conditionnée à l'approbation de l'opération par l'Assemblée Générale des actionnaires de PPR prévue le 18 juin 2013.

Le Groupe FNAC, composé de la société Groupe FNAC et ses filiales (collectivement « le Groupe FNAC ») est le *leader* de la distribution de biens de loisirs et techniques pour le grand public en France et un acteur majeur sur les autres marchés géographiques où il est présent à savoir l'Espagne, le Portugal, le Brésil, la Belgique et la Suisse. Le Groupe FNAC a également une présence en franchise au Maroc.

Compte tenu de sa consolidation au sein du Groupe PPR (qui établit et publie des comptes consolidés selon le référentiel IFRS depuis l'exercice 2005), le Groupe FNAC n'établissait pas de comptes consolidés avant l'exercice 2012 conformément à l'exemption prévue par le Code de commerce prévue pour les sous-groupes de groupes publiant des comptes consolidés.

Le projet d'admission des titres du Groupe FNAC aux négociations sur un marché réglementé (NYSE Euronext Paris) impose l'établissement de comptes consolidés établis selon les normes IFRS. Ainsi les présents états financiers consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2012, 2011 et 2010 constituent les premiers états financiers consolidés du Groupe FNAC et ont été établis conformément aux dispositions de la norme IFRS 1 « Première adoption des normes internationales d'information financière » telle qu'adoptée par l'Union Européenne au 31 décembre 2011. Les modalités d'établissement de ces comptes sont décrites en Note 2 *Principes et Méthodes comptables*.

Les états financiers consolidés du Groupe FNAC sont présentés en millions d'euros.

NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1. Principes généraux et déclaration de conformité

En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du Groupe FNAC de l'exercice 2012 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles que publiées et approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date.

Les normes internationales comprennent les IFRS (International Financial Reporting Standards), les IAS (International Accounting Standards) et les interprétations de l'IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee).

Les états financiers présentés ne tiennent pas compte des projets de normes et interprétations qui ne sont encore, à la date de clôture, qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB (International Accounting Standards Board) et à l'IFRIC, de même que les textes dont l'application n'était pas obligatoire en 2012.

L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm.

2.2. Référentiel IFRS appliqué

2.2.1. Normes, amendements et interprétations applicables au 1^{er} janvier 2012

Le Groupe FNAC a appliqué les normes IFRS en vigueur, telles qu'adoptées par l'Union Européenne à la date d'adoption des IFRS, soit le 31 décembre 2012. Conformément à la norme IFRS 1, ces normes IFRS ont été appliquées aux périodes comparatives présentées.

Le texte applicable obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2012 est le suivant :

- l'amendement à IFRS 7 – Informations à fournir en annexes sur les transferts d'actifs.

Ce texte ne trouve pas à s'appliquer au Groupe FNAC.

2.2.2. Textes d'application non obligatoire au 1^{er} janvier 2012

Par ailleurs, le Groupe FNAC a opté pour une application anticipé d'une des normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1^{er} janvier 2012 qui est :

- l'amendement d'IAS 1 – Présentation des OCI – autres éléments du résultat global, adopté par l'Union Européenne courant 2012.

Le Groupe FNAC n'a pas opté pour une application anticipée des textes publiés par l'IASB et adoptées par l'Union européenne fin décembre 2012, dont l'application était possible au 1^{er} janvier 2012 :

- l'amendement d'IAS 19 – Avantages du personnel ;
- la nouvelle norme IFRS 13 – Evaluation à la juste valeur ;
- les nouvelles normes sur la consolidation IFRS 10 Etats financiers consolidés, IFRS 11 – Accords conjoints, et IFRS 12 – Informations à fournir sur les participations dans les autres entités,
- les amendements à la norme IAS 28 - Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises et à la norme IAS 27 – Etats financiers individuels.

Les impacts éventuels de l'amendement d'IAS 19 sont limités pour le Groupe ; la suppression de la méthode du « corridor » prévue par la norme IAS 19 révisée n'a pas d'incidence, dans la mesure où les écarts actuariels sont déjà comptabilisés intégralement en autres éléments du résultat global.

Les impacts des nouveaux textes et notamment les impacts des normes sur la consolidation IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12, et les amendements aux normes IAS 28 R et IAS 27 R applicables au plus tard à compter du 1^{er} Janvier 2014 sont en cours d'évaluation.

2.2.3. Options prises lors de la première adoption des IFRS

Le Groupe FNAC a établi ses états financiers consolidés relatifs aux exercices clos le 31 décembre 2012, 2011 et 2010 conformément aux dispositions de la norme IFRS 1 « Première adoption des normes internationales d'information financière ».

Ainsi, à l'égard d'une filiale devenant premier adoptant après sa société mère, la norme IFRS 1 donne le choix pour l'évaluation des actifs et passifs au sein du bilan d'ouverture de la première période IFRS présentée :

- soit d'évaluer les actifs et passifs aux valeurs comptables telles qu'elles ressortent de la contribution du sous-groupe aux états financiers historiques de la société mère, après retraitement des ajustements liés aux procédures de consolidation et aux incidences éventuelles liées au traitement comptable du regroupement d'entreprises de la société mère sur la fille ;
- soit d'évaluer les actifs et passifs aux valeurs comptables IFRS en procédant à une transition aux normes IFRS de la filiale indépendamment des valeurs comptables IFRS retenues au titre de la fille dans les états financiers consolidés de la société mère. Dans ce cas, les dispositions transitoires de première adoption (options IFRS 1) appliquées par la filiale peuvent être différentes de celles retenues par la société mère à l'occasion de sa transition.

Le Groupe FNAC a choisi d'établir ses premiers états financiers IFRS au 1^{er} janvier 2010 sur la base des valeurs comptables de ses actifs et passifs tels qu'elles ressortent dans sa contribution aux états financiers consolidés du Groupe PPR, après élimination des ajustements liés aux procédures de consolidation du Groupe PPR.

Par voie de conséquence, le Groupe FNAC a maintenu les options offertes par la norme IFRS 1 identiques à celles appliquées par le Groupe PPR, soit :

- **regroupements d'entreprises** : seuls les regroupements d'entreprises intervenus à compter de la date du 1er janvier 1999 ont été retraités conformément à la norme IFRS 3 ;
- **avantages du personnel** : les écarts actuariels cumulés du Groupe FNAC ont été comptabilisés à la date de transition en contrepartie des capitaux propres d'ouverture du Groupe PPR lors de sa transition IFRS ;
- **montant cumulé des différences de conversion** : les écarts de conversion de Groupe FNAC ont été remis à zéro, en contrepartie des capitaux propres, dans le bilan d'ouverture de Groupe PPR lors de sa transition aux IFRS. En conséquence, les écarts de conversion présentés en capitaux propres sont ceux dégagés depuis le 1er janvier 2004 ;
- **paiements sur la base d'actions** : conformément au choix laissé par la norme IFRS 2, pour les plans réglés en actions, le Groupe FNAC a choisi de n'appliquer cette norme qu'aux plans émis par le Groupe PPR après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1er janvier 2005.
- **la désignation d'actifs et passifs financiers comptabilisés antérieurement** à la date de transition, soit à la juste valeur par le biais du compte de résultat, soit disponibles à la vente, a été réalisée à la date de transition du Groupe PPR (1er janvier 2005).

2.3. Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

2.3.1. Bases d'évaluation

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur ;
- des titres conservés d'une filiale ou d'une entreprise associée, évalués à la juste valeur au moment de la perte de contrôle ou d'influence notable ;
- des actifs non courants détenus en vue d'être cédés, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession dès que leur vente est considérée comme hautement probable. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue d'être cédés.

2.3.2. Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe FNAC qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les Notes annexes. La Direction du Groupe FNAC revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la Direction du Groupe FNAC pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, notamment sur les stocks, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés et des instruments financiers. Le Groupe FNAC utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, basées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe FNAC sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers et notamment dans les Notes suivantes :

| Estimation | | Nature de l'estimation |
|------------------|---|--|
| Notes 2.10 et 18 | Tests de dépréciation des actifs non financiers | Niveau de regroupement des UGT pour le test de perte de valeur Principales hypothèses retenues pour la construction des valeurs d'utilité (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, flux de trésorerie attendus) Appréciation du contexte économique et financier des pays dans lequel le Groupe opère |
| Notes 2.15 et 25 | Avantages du personnel et assimilés | Taux d'actualisation, taux de rendement attendu des actifs et taux de progression des salaires |
| Notes 2.17 et 5 | Produits des activités ordinaires | Etalement linéaire des revenus liés aux ventes de cartes de fidélité et aux ventes d'extensions de garantie sur la durée où les services sont rendus Présentation des ventes brutes versus commissions à partir de l'analyse de l'intervention du Groupe en qualité de principal ou agent |
| Notes 2.9 et 21 | Stocks | Perspectives d'écoulement des stocks pour le calcul de la dépréciation |
| Notes 2.13 et 11 | Impôt | Hypothèses retenues pour la reconnaissance des impôts différés actifs liés aux reports déficitaires et aux différences temporelles |
| Notes 2.14 et 26 | Provisions | Hypothèses sous-jacentes à l'appréciation de la position juridique et à la valorisation des risques |

2.3.3. Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie du Groupe FNAC est élaboré en conformité avec la norme IAS 7 – *Tableaux des flux de trésorerie*. Le Groupe FNAC utilise notamment la méthode indirecte pour l'élaboration de son tableau des flux de trésorerie.

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 (y compris les entités *ad hoc*) sur lesquelles le Groupe FNAC exerce un contrôle. Le contrôle est le pouvoir de diriger directement ou indirectement la politique financière et opérationnelle de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités. Cette situation s'accompagne généralement de la détention, directe ou indirecte, de plus de la moitié des droits de vote. L'existence et l'effet des droits de vote potentiels exercables ou convertibles sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle.

Les filiales sont consolidées à compter de la date de prise de contrôle.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées par intégration globale sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

Les principes et méthodes comptables des filiales sont modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

2.4.2. Entreprises associées

Le Groupe FNAC n'a pas de participation dans des co-entreprises ou dans des entreprises associées.

2.4.3. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe FNAC obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition.

Les regroupements d'entreprises sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (coût d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charge.

Tout excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe FNAC dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un goodwill. Pour chaque regroupement, le Groupe FNAC a la possibilité d'opter pour une évaluation à la juste-valeur des intérêts non contrôlés. Dans ce cas, le Groupe FNAC comptabilise un goodwill sur l'intégralité des actifs et passifs identifiables (méthode du goodwill complet).

Le goodwill est déterminé à la date de prise de contrôle de l'entité acquise et ne fait l'objet d'aucun ajustement ultérieur au-delà de la période d'évaluation ; l'acquisition ultérieure d'intérêts non contrôlés ne donne pas lieu à la constatation d'un goodwill complémentaire. Les opérations d'acquisition et de cession d'intérêts non contrôlés sont comptabilisées directement dans les capitaux propres du Groupe FNAC.

Si la contrepartie transférée est inférieure à la part du Groupe FNAC dans les actifs nets de la filiale acquise évalués à leur juste valeur, cette différence est comptabilisée directement en résultat de l'exercice.

La comptabilisation d'un regroupement d'entreprises doit être achevée dans un délai de 12 mois après la date d'acquisition. Ce délai s'applique à l'évaluation des actifs et passifs identifiables, de la contrepartie transférée et des intérêts non contrôlés.

2.5. Conversion des devises étrangères

2.5.1. Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe FNAC sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les états financiers consolidés du Groupe FNAC sont présentés en euro qui constitue la monnaie de présentation du Groupe FNAC.

2.5.2. Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les éléments monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les écarts de change en résultant ou provenant du règlement de ces éléments monétaires sont comptabilisés en produits ou charges de la période.

Les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global, la composante « change » de ce profit ou de cette perte est comptabilisée également dans les autres éléments du résultat global. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée en résultat de la période.

Le traitement des couvertures de change sous forme de dérivés est décrit dans le paragraphe « *Instruments dérivés* » de la Note 2.11.3 – Instruments dérivés.

2.5.3. Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les résultats et les situations financières des entités du Groupe FNAC qui ont une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation sont convertis en euros comme suit :

- les postes du bilan autres que les capitaux propres sont convertis au cours de change à la date de clôture de la période ;
- les postes du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de change de la période ;
- les différences de change sont comptabilisées en écarts de conversion dans l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global, notamment les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales.

Le goodwill et les ajustements à la juste valeur dégagés lors d'un regroupement d'entreprises avec une activité à l'étranger sont comptabilisés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Ils sont ensuite convertis au cours de clôture dans la monnaie de présentation du Groupe FNAC, les différences résultant de cette conversion étant portées dans l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global.

2.5.4. Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée dans l'état du résultat global et sont reconnus en résultat à la date de perte de contrôle.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales sont également comptabilisés dans l'état du résultat global pour la partie efficace de la couverture, au sein des autres éléments du résultat global, et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

2.6. Goodwill

Le goodwill représente l'excédent de la contrepartie transférée d'un regroupement d'entreprises sur la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables à la date de l'acquisition. Dans le cas où, pour une acquisition donnée, le Groupe FNAC opte pour une évaluation des intérêts non contrôlés à la juste-valeur, le goodwill est calculé sur l'intégralité des actifs et passifs identifiables.

À compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'UGT définies par le Groupe FNAC. Ces UGT ou groupes d'UGT, auxquels le goodwill est alloué, font l'objet annuellement au cours du second semestre de l'exercice, d'un test de dépréciation et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir.

Les pertes de valeur éventuelles sont enregistrées sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat incluse dans le résultat opérationnel du Groupe FNAC.

2.7. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement des logiciels évalués à leur coût d'acquisition ou de production et des droits d'entrée acquittés lors de la signature d'un contrat de bail.

Les logiciels acquis dans le cadre des opérations courantes ainsi que ceux développés en interne par le Groupe FNAC répondant à l'ensemble des critères imposés par la norme IAS 38 sont amortis de manière linéaire sur leur durée d'utilité comprise entre 1 et 5 ans.

Les droits au bail du Groupe FNAC sont qualifiés par le Groupe FNAC, d'immobilisations à durée de vie indéfinie. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'un test de dépréciation annuel.

2.8. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Le coût d'une immobilisation inclut les dépenses qui sont directement attribuables à l'acquisition de cette immobilisation.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus distinctement, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe FNAC et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation courants sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

L'amortissement utilisé par le Groupe FNAC pour les immobilisations corporelles est calculé suivant le mode linéaire, sur la base du coût d'acquisition, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque élément d'actif, soit de 8 à 20 ans pour les agencements et aménagements des terrains et constructions, et de 3 à 10 ans pour les matériels.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe FNAC détermine la valeur recouvrable de l'UGT ou du groupe d'UGT auquel l'actif appartient.

Contrats de location

La qualification de transactions en contrats de location s'apprécie pour les accords dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques et qui confèrent le droit d'utiliser cet actif.

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe FNAC la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location-financement.

Les biens loués en vertu de contrats qualifiés de location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles en contrepartie d'une dette financière de même montant, à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actualisée des paiements minimaux si celle-ci est inférieure. Les biens correspondants sont amortis sur une durée d'utilité identique à celle des immobilisations corporelles acquises en propre ou sur la durée du contrat si celle-ci est inférieure.

Les contrats de location qui ne confèrent pas au Groupe FNAC la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat.

Les avantages bailleur obtenus dans le cadre de la conclusion ou du renouvellement des contrats de location simple sont étaisés linéairement sur la durée du bail conformément aux exigences de l'interprétation SIC 15. Il s'agit principalement de participation des bailleurs aux travaux et de franchises de loyer.

Les plus-values générées par les cessions réalisées dans le cadre d'opérations de cession-bail sont constatées intégralement en résultat au moment de la cession lorsque le bail est qualifié de location simple et dans la mesure où l'opération a été effectuée à la juste valeur.

Le même traitement comptable s'applique aux accords qui, bien que n'ayant pas la forme légale d'un contrat de location, confèrent au Groupe FNAC le droit d'utiliser une immobilisation corporelle particulière en échange d'un paiement ou d'une série de paiements.

2.9. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé en fonction de l'ancienneté des produits, net des coûts restant à encourir pour la réalisation de la vente.

Les stocks sont évalués selon la méthode du coût moyen unitaire pondéré.

Les stocks comprennent tous les coûts d'achat et autres coûts encourus pour amener les stocks sur leur lieu de vente et dans l'état où ils se trouvent (taxes parafiscales, frais de transport, provision pour démarque inconnue entre la date du dernier inventaire et la date de clôture). Les avantages obtenus des fournisseurs comptabilisés en déduction du coût d'achat des marchandises vendues sont déduits de la valeur des stocks.

Les frais financiers sont exclus des stocks. Ils sont comptabilisés en charges financières de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le Groupe FNAC peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks sur la base de leur perspective d'écoulement, s'ils sont endommagés, partiellement ou complètement obsolètes ou si le prix de vente a subi une baisse.

2.10. Dépréciation d'actifs

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les UGT ou groupes d'UGT contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Par ailleurs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir sur des goodwill, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des UGT ou groupes d'UGT, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou les objectifs retenus à la date d'acquisition.

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT ou du groupe d'UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif ou à l'UGT ou au groupe d'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon quatre ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

La juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou groupe d'actifs dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de cession. Ces valeurs sont déterminées à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires, valeur attribuée lors d'opérations récentes et cours boursiers).

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif ou de l'UGT ou du groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif ou du groupe d'actifs est comptabilisée.

Dans le cas d'une UGT ou groupes d'UGT, la perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill le cas échéant et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement, lorsque la valeur recouvrable redévie supérieure à la valeur nette comptable. Les pertes de valeur enregistrées au titre des goodwill ne peuvent être reprises.

Lors de la cession partielle d'une UGT, la valeur allouée de goodwill correspondant à la sortie partielle est évaluée sur la base des valeurs relatives de l'activité cédée et de la part de l'UGT conservée, sauf si une autre méthode s'avèrerait plus pertinente.

2.11. Actifs et passifs financiers

Les instruments dérivés sont inscrits au bilan pour leur juste valeur, à l'actif (juste valeur positive) ou au passif (juste valeur négative).

2.11.1. Actifs financiers

En application d'IAS 39, les actifs financiers sont classés suivant l'une des quatre catégories suivantes :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les prêts et créances ;
- les actifs détenus jusqu'à échéance ;
- les actifs disponibles à la vente.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le Groupe FNAC à la date de comptabilisation initiale, en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe FNAC est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

1. Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Il s'agit d'actifs financiers détenus par le Groupe FNAC à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou encore d'actifs financiers volontairement classés dans cette catégorie.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat.

2. Les prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont ni détenus à des fins de transaction ni disponibles à la vente.

Ces actifs sont évalués initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine sauf si le taux d'intérêt effectif a un impact significatif.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée. Les critères de dépréciations des créances clients et fournisseurs du Groupe sont les suivants :

- entre six mois et un an d'ancienneté, les créances sont dépréciées de 50 %
- à plus d'un an d'ancienneté, les créances sont dépréciées de 100 %.

Les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances et les créances commerciales sont inclus dans cette catégorie. Ils figurent en actifs financiers non courants, créances clients et autres actifs financiers non courants.

3. Les actifs détenus jusqu'à échéance

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont des actifs financiers non dérivés, autres que les prêts et créances, ayant une échéance fixée, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, et que le Groupe FNAC a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à cette échéance. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont présentés en actifs financiers non courants.

4. Les actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs financiers non dérivés qui ne font pas partie des catégories précitées. Ils sont évalués à la juste valeur. Les plus ou moins-values latentes constatées sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à leur cession. Cependant, lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation d'un actif disponible à la vente, la perte cumulée est comptabilisée en résultat. Les dépréciations constatées sur les titres à revenus variables ne peuvent pas être reprises par le compte de résultat lors d'un arrêté ultérieur.

La juste valeur correspond, pour les titres cotés, à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Toutefois, lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, ce dernier est évalué au coût historique. Ces actifs font alors l'objet de tests de dépréciation afin d'en apprécier le caractère recouvrable.

Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés et les valeurs mobilières qui ne répondent pas aux autres définitions d'actifs financiers. Ils sont présentés en actifs financiers non courants.

2.11.2. Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IAS 39. Au sein du Groupe FNAC les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes sont comptabilisées initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de refixation du prix au taux de marché. Ce calcul inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transactions correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers qualifiés d'éléments couverts dans le cadre de relations de couverture à la juste valeur et évalués au coût amorti, font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert.

Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe relatif aux « instruments dérivés ».

Les passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, autres que les dérivés passifs, sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat. Les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en charges. Pour les exercices 2012, 2011 et 2010, il n'y a pas d'impact sur les états financiers du Groupe FNAC.

2.11.3. Instruments dérivés

Le Groupe FNAC utilise divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur des instruments dérivés est toujours enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé ;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le résultat net consolidé ;
- la couverture d'investissement net permet notamment de couvrir le risque de change des activités à l'étranger.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de manière prospective et rétrospective. Les résultats ainsi obtenus doivent être situés dans un intervalle de confiance compris entre 80 % et 125 %.

Le traitement comptable des instruments financiers qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et au bilan, est différencié en fonction du type de relation de couverture :

- pour les couvertures de flux de trésorerie et d'investissement net :
 - la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est directement enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global. Ces montants sont reclassés en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières,
 - la partie inefficace de la couverture est comptabilisée en compte de résultat ;

- pour les couvertures de juste valeur, la composante couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en compte de résultat et est compensée, à l'inefficacité près, par la comptabilisation en résultat des variations symétriques de juste valeur des instruments financiers utilisés en couverture.

Pour les exercices 2012, 2011 et 2010, la comptabilité de couverture ne s'applique pas au Groupe FNAC.

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 de passage détaillant la trésorerie du tableau des flux et celle du bilan figure en Note 27.

2.11.5. Définition de l'endettement financier net consolidé du Groupe

La notion d'endettement financier net utilisé par le Groupe FNAC est constituée de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus diminué de la trésorerie nette, tels que définis par la recommandation du Conseil National de la Comptabilité N°2009-R.03.

2.12. Paiements fondés sur des actions

Des actions gratuites et des options d'achat et de souscription d'actions ont été attribuées par le Groupe PPR en titres PPR à des collaborateurs du Groupe Fnac. 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. 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 amortie proportionnellement à l'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

La refacturation par le Groupe PPR de la charge liée aux actions gratuites et des options d'achat et de souscription d'actions aux collaborateurs du Groupe FNAC est comptabilisées en réserves consolidées.

2.13. Impôts

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs, à l'exception des goodwill non déductibles fiscalement. L'évaluation des impôts différés repose sur la façon dont le Groupe FNAC s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'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 dans la mesure où leur réalisation future paraît probable.

Un impôt différé passif est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises sauf si le Groupe FNAC est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

La loi de finances pour 2010, votée le 30 décembre 2009, a supprimé l'assujettissement des entités fiscales françaises à la taxe professionnelle à compter de 2010 et l'a remplacée par deux nouvelles contributions dont le traitement est le suivant :

- La Cotisation Foncière des Entreprises (C.F.E) assise sur les valeurs locatives foncières de l'actuelle Taxe Professionnelle est présentée dans le résultat opérationnel ;
- La Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (C.V.A.E), assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes sociaux répond, selon l'analyse du Groupe FNAC, à la définition d'un impôt, tel que défini dans la norme IAS 12. Elle est ainsi présentée dans le compte de résultat sur la ligne Impôt sur le résultat.

2.14. Provisions

Des provisions pour litiges et contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, qui se traduira probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable. Ainsi pour estimer des provisions relatives à un litige, le Groupe FNAC apprécie la

probabilité d'un jugement défavorable et procède à une estimation des montants concernés. Cette appréciation est fondée sur des analyses juridiques réalisées avec les conseils du Groupe FNAC.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructurations 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.), aux dépréciations d'actifs 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.

2.15. Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel

Les sociétés du Groupe FNAC participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe FNAC n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes et les indemnités de fin de contrat font l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies conformément à l'option permise par la norme IAS 19.

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, est étalé linéairement sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits soient acquis, ou est comptabilisé immédiatement en charges si les droits à prestations sont déjà acquis.

Les charges relatives à ce type de régimes sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (coûts financiers et rendements attendus des actifs). Les réductions, les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant ou en résultat financier selon leur nature. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes et du coût des services passés non encore amortis.

2.16. Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue d'être cédés

La norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue d'être cédés et activités abandonnées* requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue d'être cédés et des activités abandonnées, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue d'être cédés si leur valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe d'actifs) doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue d'être cédés sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue d'être cédés. Ils sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe FNAC, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité abandonnée, cédée ou en vue d'être cédée est définie comme une composante d'une entité ayant des flux de trésorerie identifiables du reste de l'entité et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

2.17. Reconnaissance des produits des activités ordinaires

Les revenus sont constitués principalement de la vente de marchandises et de services réalisées par les magasins et les sites internet marchands du groupe.

Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue en échange des biens et services vendus, hors taxes, nette des rabais et remises et après éliminations des ventes intragroupes.

Conformément à l'interprétation IFRIC 13 « *Programmes de fidélisation de la clientèle* », les avantages accordés aux clients dans le cadre des programmes de fidélisation constituent des éléments séparés de la vente initiale. Ces avantages sont évalués à leur juste valeur et comptabilisés en déduction de la vente initiale, après prise en compte d'un taux de rédemption, correspondant à la probabilité d'utilisation des avantages par les adhérents, estimée selon une méthode statistique.

Le produit des ventes de cartes de fidélité est, quant à lui, étalé sur la durée de validité des cartes de façon à refléter le calendrier des avantages fournis.

Les ventes de biens sont comptabilisées lorsqu'une entité du Groupe FNAC a transféré à l'acheteur les risques et les avantages inhérents à la propriété d'un bien, généralement lorsque la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

Suite à la vente de biens, et selon les clauses contractuelles attachées à ces ventes, des provisions peuvent être comptabilisées en réduction du produit des activités ordinaires, afin de faire face aux éventuels retours de marchandises susceptibles d'intervenir postérieurement à la date de clôture de l'exercice.

Les prestations de services, comme par exemple les ventes d'extensions de garantie ou les services attachés directement à la vente de biens, sont comptabilisées sur la période où les services sont rendus. Lorsque l'entité du groupe agit en qualité d'agent dans la vente de ces prestations, le chiffre d'affaires est comptabilisé au moment de la vente, et correspond à la marge réalisée ou la commission perçue. Cela concerne principalement les activités de billetterie, la vente de coffrets cadeaux et les ventes web réalisées pour le compte de ses prestataires (Marketplace).

2.18. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe FNAC, que ces produits et ces charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui doit permettre de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise.

Les autres produits et charges opérationnels non courants, exclus du résultat opérationnel courant, tels que définis par la recommandation du Conseil National de la Comptabilité n° 2009-R.03, comprennent :

- les éléments inhabituels et peu fréquents et de nature à perturber le suivi de la performance économique du groupe
- les dépréciations de goodwill et des immobilisations incorporelles ;
- les sorties et résultats de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, d'actifs ou de participations opérationnelles ;
- les coûts de restructurations et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs.

2.19. 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 ajustant le résultat net - part du Groupe et le nombre d'actions en circulation 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. Le Groupe FNAC n'a pas émis d'instrument dilutif.

En cas d'éléments non courants significatifs, un résultat net hors éléments non courants par action est calculé en corrigeant le résultat net - part du Groupe des éléments non courants pour leur montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés. Les éléments non courants pris en compte pour ce calcul correspondent aux éléments inclus sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

2.20. Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Président-Directeur général et les Directeurs du Comité Exécutif, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe FNAC.

Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe FNAC engagée dans des activités susceptibles de générer des revenus et d'encourir des dépenses, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par l'organe de décision opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible. Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de reporting interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs.

Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels. Ils correspondent soit aux pays, soit à des zones géographiques composées de pays dans lesquels le Groupe FNAC exerce ses activités au travers des magasins:

- France ;
- Péninsule Ibérique (Espagne et Portugal) ;
- Brésil ;
- Autres pays (Suisse et Belgique).

Les données de gestion utilisées pour évaluer la performance d'un secteur sont établies conformément aux principes IFRS appliqués par le Groupe FNAC pour ses états financiers consolidés.

NOTE 3 FAITS MARQUANTS

3.1. Évolutions du périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe FNAC établis au 31 décembre 2012 regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 36.

Le Groupe FNAC a cédé en 2012 sa participation dans la société FNAC Italie au Groupe PPR et dégageant une moins value totale de cession de 10,7 millions d'euros.

Le Groupe FNAC a consolidé au 1^{er} janvier 2012 la société Kyro Concept, détenue à 100 %, dont l'activité principale est l'exploitation du logiciel de billetterie professionnel Aparté.

Le Groupe FNAC a cédé en 2010 sa participation minoritaire de 3,90 % dans la société Conforama, ainsi que les sociétés FNAC Eveil & Jeux et FNAC Grèce et dégageant une plus value de cession nette de 38,8 millions d'euros.

3.2 Autres faits marquants

3.2.1. Lancement du plan FNAC 2015

Le Groupe FNAC a défini un nouveau plan stratégique, appelé FNAC 2015, annoncé le 19 juillet 2011, avec les axes de développement suivants :

- Lancement de nouvelles lignes de produits
- Développement de nouveaux modes de distribution

Le Groupe FNAC afin de renforcer l'adhésion de sa clientèle développe une approche par univers d'usages dans ses magasins, avec l'élargissement des produits proposés, dans des univers tels que Fnac Kids et Maison & Design, ainsi que des espaces téléphonie mobile en partenariat avec SFR.

- Développement du multi-canal

Le Groupe FNAC souhaite capitaliser sur son modèle de vente multi-canal en renforçant les synergies entre ses magasins et ses sites internet.

- Lancement d'un plan d'économie

Le Groupe FNAC a annoncé en janvier 2012 le lancement d'un plan d'économie qui a pour objectif d'améliorer le taux de rentabilité du Groupe en réduisant les structures de 310 postes en France et de 200 à l'étranger et en baissant les frais d'exploitation.

3.2.2. Ouverture de franchises

Le Groupe FNAC a ouvert en décembre 2011 à Casablanca (Maroc) son premier magasin en franchise en collaboration avec le Groupe Aksal. Le Groupe FNAC a depuis 2012 ouvert plusieurs autres franchises dans des zones de Duty Free de plusieurs aéroports et gares en France, ainsi que deux franchises magasins, l'un dans un format de magasin périphérique et l'un dans un format de magasin de proximité.

3.2.3. Préparation à l'introduction en Bourse du Groupe FNAC

Le Groupe PPR a annoncé, en date du 9 octobre 2012, le projet de scission et de mise en bourse du Groupe FNAC, leader européen des produits de loisirs et techniques, par attribution des actions du Groupe FNAC aux actionnaires de PPR. La mise en bourse du Groupe FNAC est prévue pour le mois de juin 2013.

Dans le cadre de la préparation à l'introduction en Bourse du Groupe, Groupe PPR a procédé à la recapitalisation du Groupe FNAC en date du 27 décembre 2012 pour un montant total de 539 587 048 euros, en deux étapes :

- une première recapitalisation d'un montant de 291,3 millions d'euros en date du 27 décembre 2012 par incorporation de créances
- une deuxième recapitalisation d'un montant de 248,3 millions d'euros en date du 27 décembre 2012 par augmentation de capital en numéraire

NOTE 4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

Les principes de détermination des secteurs opérationnels présentés sont décrits en Note 2.20.

Les informations relatives aux secteurs opérationnels présentés suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, est basée sur le résultat opérationnel courant.

Les dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant correspondent aux dotations nettes aux amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles comptabilisées dans le résultat opérationnel courant. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions brutes d'immobilisations y compris décalage de trésorerie et hors investissement 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 coûts du siège Corporate sont intégrés dans le secteur opérationnel France.

4.1. Informations par secteur opérationnel

| (en millions d'euros) | France | Péninsule Ibérique | Brésil | Autres pays | Total |
|---|----------------|--------------------|---------------|--------------|----------------|
| 31 décembre 2012 | | | | | |
| Produits des activités ordinaires | 2 838,8 | 683,3 | 227,5 | 311,5 | 4 061,1 |
| Résultat opérationnel | (57,5) | 15,6 | (22,6) | (2,4) | (66,9) |
| Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant | 142,7 | 11,5 | 9,7 | 5,2 | 169,1 |
| Autres produits et charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie | 0,9 | | | | 0,9 |
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes | 80,6 | 9,7 | 2,5 | 2,4 | 95,1 |
| Actifs sectoriels | 1 052,3 | 160,6 | 83,5 | 74,4 | 1 370,8 |
| Passifs sectoriels | 856,6 | 203,2 | 48,2 | 80,6 | 1 188,6 |
| 31 décembre 2011 | | | | | |
| Produits des activités ordinaires | 2 884,9 | 707,3 | 240,7 | 329,6 | 4 162,5 |
| Résultat opérationnel | 20,7 | 27,9 | (13,8) | 7,5 | 42,3 |
| Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant | 58,8 | 11,9 | 9,0 | 4,0 | 83,7 |
| Autres produits et charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie | 1,1 | | | 0,1 | 5,6 |
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes | 39,2 | 33,5 | 4,5 | 3,9 | 81,1 |
| Actifs sectoriels | 1 121,4 | 188,2 | 118,6 | 81,7 | 1 509,9 |
| Passifs sectoriels | 913,2 | 213,8 | 67,7 | 87,6 | 1 282,3 |

| (en millions d'euros) | France | Péninsule Ibérique | Brésil | Autres pays | Total |
|---|----------------|--------------------|---------------|--------------|----------------|
| 31 décembre 2010 | | | | | |
| Produits des activités ordinaires | 3 015,5 | 732,3 | 232,1 | 325,2 | 4 305,1 |
| Résultat opérationnel | 148,7 | 48,1 | (15,0) | 3,5 | 185,3 |
| Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant | 44,4 | 8,4 | 7,4 | 3,8 | 64,0 |
| Autres produits et charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie | (31,3) | | | | (31,3) |
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes | 18,4 | 23,8 | 11,3 | 10,0 | 63,5 |
| Actifs sectoriels | 1 164,9 | 194,2 | 108,8 | 134,6 | 1 602,5 |
| Passifs sectoriels | 892,1 | 226,5 | 79,2 | 139,5 | 1 337,3 |

4.2. Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

Le total des actifs sectoriels et des actifs sectoriels non courants se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

| (en millions d'euros) | 2 012 | 2 011 | 2 010 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Goodwill | 323,5 | 403,3 | 403,8 |
| Immobilisations incorporelles | 73,3 | 73,9 | 63,6 |
| Immobilisations corporelles | 197,3 | 209,3 | 228,6 |
| Autres actifs non courants | 0,1 | 0,5 | 0,8 |
| Actifs sectoriels non courants | 594,2 | 687,0 | 696,8 |
| Stocks | 495,2 | 530,7 | 566,2 |
| Créances clients | 118,8 | 121,6 | 88,9 |
| Autres actifs courants | 162,6 | 170,5 | 250,6 |
| Actifs sectoriels | 1 370,8 | 1 509,9 | 1 602,5 |
| Actifs financiers non courants | 5,8 | 28,4 | 6,6 |
| Actifs d'impôts différés | 33,9 | 26,2 | 27,3 |
| Créances d'impôts exigibles | 9,2 | 10,6 | 11,8 |
| Autres actifs financiers courants | 0,0 | 0,1 | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 305,5 | 80,8 | 251,5 |
| Actifs détenus en vue de la vente | | 51,5 | |
| Total actif | 1 725,2 | 1 707,4 | 1 899,7 |

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

| (en millions d'euros) | 2 012 | 2 011 | 2 010 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Dettes fournisseurs | 717,1 | 730,5 | 844,1 |
| Autres passifs courants | 471,5 | 551,8 | 493,2 |
| Passifs sectoriels | 1 188,6 | 1 282,3 | 1 337,3 |
| Capitaux propres | 397,0 | 30,5 | 388,8 |
| Emprunts et dettes financières à long terme | 0,7 | 0,4 | 0,8 |
| Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires | 63,2 | 49,9 | 47,6 |
| Emprunts et dettes financières à court terme | 12,8 | 232,8 | 61,3 |
| Provisions courantes | 52,3 | 54,2 | 46,3 |
| Dettes d'impôts exigibles | 10,6 | 8,4 | 17,6 |
| Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente | | 48,9 | |
| Total passif | 1 725,2 | 1 707,4 | 1 899,7 |

NOTE 5 PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

| (en millions d'euros) | 2 012 | 2 011 | 2010 |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventes nettes de biens | 3 843,6 | 3 946,5 | 4 087,0 |
| Ventes nettes de services | 186,8 | 191,3 | 200,1 |
| Autres revenus | 30,7 | 24,7 | 18,0 |
| Total | 4 061,1 | 4 162,5 | 4 305,1 |

Les ventes de biens sont présentées nettes des différentes remises commerciales accordées aux clients, y compris les remises différées relatives aux programmes de fidélité.

Les ventes de services comprennent les ventes de cartes de fidélité et de contrats d'extension de garantie, qui sont étaillées linéairement sur la durée des contrats. Elles comprennent également les commissions perçues sur les ventes de biens ou de services dans lesquelles le Groupe intervient en tant qu'agent (notamment, billetterie, téléphonie, coffrets cadeaux, Marketplace).

Les autres revenus comprennent essentiellement la refacturation des frais de port et de commissions.

NOTE 6 CHARGES DE PERSONNEL

Les frais de personnel incluent principalement les rémunérations fixes et variables, les charges sociales, les charges liées à la participation des salariés et autres intéressements, les coûts des formations, ainsi que les charges liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant (Note 25).

| (en millions d'euros) | 2 012 | 2 011 | 2010 |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|
| France | (448,5) | (457,2) | (453,4) |
| Péninsule Ibérique | (73,7) | (76,4) | (74,0) |
| Brésil | (21,1) | (21,4) | (21,0) |
| Autres pays | (48,1) | (52,3) | (50,7) |
| Total | (591,4) | (607,3) | (599,1) |

Les frais de personnel présentés ci-dessus, incluent la charge liée à l'application de la norme IFRS 2 relative à l'ensemble des transactions fondées sur des actions du Groupe PPR et refacturée par Groupe PPR (Note 7) pour un montant de 1,7 million d'euros en 2012 (1,6 million d'euros en 2011 et 1,8 million d'euros en 2010).

L'effectif moyen des activités poursuivies du Groupe FNAC, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

| | 2012 | 2011 | 2010 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| France | 8 809 | 9 206 | 9 129 |
| Péninsule Ibérique | 3 059 | 3 065 | 2 877 |
| Brésil | 900 | 832 | 812 |
| Autres pays | 888 | 979 | 987 |
| Total | 13 656 | 14 082 | 13 805 |

L'effectif inscrit au 31 décembre des activités poursuivies du Groupe FNAC est le suivant :

| | 2012 | 2011 | 2010 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| France | 10 555 | 11 415 | 11 403 |
| Péninsule Ibérique | 4 164 | 4 383 | 4 276 |
| Brésil | 918 | 874 | 892 |
| Autres pays | 1 011 | 1 276 | 1 326 |
| Total | 16 648 | 17 948 | 17 897 |

NOTE 7 PAIEMENTS SUR LA BASE D'ACTIONS

En contrepartie des services rendus, le Groupe FNAC octroie à certains membres du personnel des plans fondés sur des actions réglés en actions. Le Groupe FNAC comptabilise son engagement au fur et à mesure des services rendus par les bénéficiaires, de la date d'attribution jusqu'à la date d'acquisition des droits.

Les plans d'options d'achat et de souscription d'actions ainsi que les plans d'attribution d'actions gratuites décrits ci-dessous sont des plans basés sur l'action PPR. Ces plans restent rattachés au Groupe PPR et n'ont par conséquent pas vocation à se transformer en

actions du Groupe FNAC. Les coûts de ces stocks options font l'objet d'une refacturation par le Groupe PPR au Groupe FNAC, à l'issue de la période d'acquisition des droits, sur la base du coût réel encourus par le Groupe PPR.

- La date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés individuellement par le Directoire pour les plans antérieurs au 19 mai 2005 ou par le Conseil d'administration du Groupe PPR pour les plans postérieurs à cette date.
- La date d'acquisition des droits est la date à laquelle toutes les conditions spécifiques d'acquisition sont satisfaites.
- La période d'acquisition des droits est de 2 à 4 ans à compter de la date d'attribution.

Pour les bénéficiaires, les droits acquis ne peuvent être exercés qu'à l'issue d'une période de blocage dont la durée varie selon les types de plans.

Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 2 relatives aux plans réglés en instruments de capitaux propres, seuls les plans émis postérieurement au 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1^{er} janvier 2005 ont fait l'objet d'une évaluation.

La nature des plans éligibles et leurs caractéristiques principales figurent dans le tableau ci-dessous :

| Plans de stock-options et actions gratuites | Plan 2003/1 | Plan 2004/1 | Plan 2005/2 | Plan 2005/3 | Plan 2006/1 | Plan 2007/1 | Plan 2008/3 | Plan 2009/2 |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Options de souscription | Options de souscription | Options de souscription | Options de souscription | Options d'achat | Options d'achat | Actions gratuites | Actions gratuites |
| Date d'attribution | 09/07/2003 | 25/05/2004 | 19/05/2005 | 19/05/2005 | 23/05/2006 | 14/05/2007 | 22/10/2008 | 07/05/2009 |
| Date d'expiration | 08/07/2013 | 24/05/2014 | 18/05/2015 | 18/05/2015 | 22/05/2014 | 13/05/2015 | N/A | N/A |
| Acquisition des droits | (a) | (a) | (b) | (b) | (b) | (b) | (d) | (d) |
| Nombre de bénéficiaires | 178 | 192 | 112 | 5 | 94 | 46 | 35 | 39 |
| Nombre attribué à l'origine | 95 585 | 89 125 | 47 610 | 2 120 | 52 517 | 49 050 | 7 400 | 8 850 |
| Nombre en circulation au 01/01/12 | 5 520 | 17 587 | 12 878 | 400 | 21 799 | 37 515 | 6 600 | 7 205 |
| Nombre annulé en 2012 | | 246 | 1 078 | | 1 232 | 3 100 | 300 | 330 |
| Nombre exercé en 2012 | 2 320 | 7 571 | 3 788 | 400 | 13 204 | 7 980 | | |
| Nombre d'actions remises | | | | | | | 6 300 | |
| Nombre expiré en 2012 | | | | | | | | |
| Nombre en circulation au 31/12/12 | 3 200 | 9 770 | 8 012 | | 7 363 | 26 435 | | 6 875 |
| Nombre exercisable au 31/12/12 | 3 200 | 9 770 | 8 012 | | 7 363 | 26 435 | | |
| Prix d'exercice (en euros) | 66,00 | 85,57 | 78,01 | 78,97 | 101,83 | 127,58 | N/A | N/A |
| Juste valeur à la date d'évaluation (en euros) | 15,37 | 15,75 | 11,19 | 10,98 | 13,62 | 20,99 | 21,39 | 32,21 |
| Prix moyen pondéré des options exercées / actions remises (en euros) | 118,86 | 119,91 | 117,50 | 118,72 | 120,12 | 129,50 | | |
| Plans de stock-options et actions gratuites | Plan 2010/1 | Plan 2010/2 | Plan 2011/1 | Plan 2011/2 | Plan 2012/1 | Plan 2012/2 | Actions gratuites | Actions gratuites |
| | Actions gratuites | Actions gratuites | Actions gratuites | Actions gratuites | Actions gratuites | Actions gratuites | | |
| Date d'attribution | 19/05/2010 | 19/05/2010 | 19/05/2011 | 19/05/2011 | 27/04/2012 | 27/04/2012 | | |
| Date d'expiration | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | | |
| Acquisition des droits | (c) | (d) | (c) | (d) | (c) | (d) | | |
| Nombre de bénéficiaires | 89 | 42 | 81 | 43 | 76 | 38 | | |
| Nombre attribué à l'origine | 18 716 | 5 585 | 15 297 | 5 110 | 15 991 | 3 685 | | |
| Nombre en circulation au 01/01/12 | 15 966 | 4 830 | 15 042 | 4 840 | | | | |
| Nombre annulé en 2012 | 2 156 | 310 | 1 160 | 60 | 1 165 | 315 | | |
| Nombre exercé en 2012 | | | | | | | | |
| Nombre d'actions remises | | 13 810 | | | | | | |
| Nombre expiré en 2012 | | | | | | | | |
| Nombre en circulation au 31/12/12 | | 4 520 | 13 882 | 4 780 | 14 826 | 3 370 | | |
| Nombre exercisable au 31/12/12 | | | | | | | | |
| Prix d'exercice (en euros) | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | | |
| Juste valeur à la date d'évaluation (en euros) | 72,63 | 60,62 | 83,53 | 69,91 | 88,73 | 74,62 | | |
| Prix moyen pondéré des options exercées / | | | | | | | | |

La levée d'options d'achat et la remise d'actions gratuites ne donnent pas lieu à augmentation de capital.

Pour tous ces plans, la période de blocage est de quatre ans à compter de la date d'attribution.

- Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe FNAC sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.
- Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe FNAC sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits) et de démission (perte de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.
- Les actions sont acquises deux années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. La période d'acquisition est suivie d'une période d'inaccessibilité de deux ans.
- Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. Il n'y a pas de période d'inaccessibilité.

L'évaluation des instruments remis est réalisée à la date d'attribution des plans :

- pour les plans d'options de souscription et d'achat d'actions, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme trinomial avec seuils d'exercice, tenant compte notamment du nombre d'options potentiellement exerçables à la fin de la période d'acquisition des droits ;
- pour les plans d'attribution d'actions gratuites, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme de Monte Carlo à deux sous-jacents.

Les seuils d'exercice ainsi que les probabilités d'exercice retenus comme hypothèses pour les plans d'options de souscription et d'achat d'actions sont les suivants :

| Seuil en % du prix d'exercice | Probabilité d'exercice |
|-------------------------------|------------------------|
| 125% | 15% |
| 150% | 20% |
| 175% | 20% |
| 200% | 20% |

Compte tenu de ces hypothèses, 25 % des bénéficiaires n'exercent pas prématûrement leurs options avant la date d'expiration.

Les principales hypothèses d'évaluations des différents plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

| Plan de stock options et actions gratuites | Plan 2003/1 Options de souscription | Plan 2004/1 Options de souscription | Plan 2005/2 Options de souscription | Plan 2005/3 Options de souscription | Plan 2006/1 Options d'achat | Plan 2007/1 Options d'achat | Plan 2008/3 Actions gratuites |
|--|--|--|--|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Volatilité | 33,25% | 25,65% | 21,00% | 21,00% | 23,00% | 23,00% | 42,00% |
| Taux sans risque | 4,08% | 4,45% | 3,49% | 3,49% | 4,08% | 4,49% | 4,06% |
| Plan de stock options et actions gratuites | Plan 2009/2 Actions gratuites | Plan 2010/1 Actions gratuites | Plan 2010/2 Actions gratuites | Plan 2011/1 Actions gratuites | Plan 2011/2 Actions gratuites | Plan 2012/1 Actions gratuites | Plan 2012/2 Actions gratuites |
| Volatilité | 40,00% | 35,00% | 35,00% | 28,00% | 28,00% | 29,00% | 29,00% |
| Taux sans risque | 4,06% | 1,85% | 1,85% | 2,32% | 2,32% | 0,97% | 0,97% |

Les volatilités mentionnées correspondent aux volatilités attendues de chaque plan en fonction des maturités et des prix d'exercice disponibles à la date d'attribution. Les dividendes retenus pour l'évaluation correspondent aux dividendes anticipés par le marché lors de leur attribution.

Les taux d'intérêt sans risque correspondent à la courbe d'intérêt, à la date d'attribution, des swaps interbancaires de 1 à 10 ans.

La charge totale comptabilisée en 2012 au titre des plans d'options et d'attribution d'actions gratuites est de 1,7 million d'euros (1,6 million d'euros en 2011 et 1,8 million d'euros en 2010).

NOTE 8 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe FNAC. Sa décomposition se présente comme suit :

| (en millions d'euros) | 2 012 | 2 011 | 2 010 |
|---|-------------|-------------|--------------|
| France | 55,6 | 62,1 | 144,2 |
| Péninsule Ibérique | 17,7 | 27,9 | 39,2 |
| Brésil | (5,7) | (5,8) | 0,9 |
| Autres pays | 5,7 | 7,4 | 4,1 |
| Réultat opérationnel courant avant redevance PPR | 73,3 | 91,6 | 188,4 |
| Redevance PPR | (10,0) | (10,8) | (11,1) |
| Réultat opérationnel courant après redevance PPR | 63,3 | 80,8 | 177,3 |

Les autres produits et charges opérationnels s'élèvent à -554,6 millions d'euros en 2012 (contre -572,1 millions d'euros en 2011 et -529,4 millions d'euros en 2010).

Outre les amortissements et provisions, les autres produits et charges opérationnels sont principalement composés des charges de loyer, des coûts de transport, ainsi que des coûts de la communication externe.

NOTE 9 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|----------------|---------------|---------------|
| Charges opérationnelles non courantes | (138,5) | (38,6) | (21,7) |
| Charges de restructuration | (36,6) | (7,1) | 3,9 |
| Dépréciation d'actifs et résultat de cession d'actifs | (93,4) | (4,6) | (3,3) |
| Litiges et contentieux | (0,1) | (18,5) | (5,3) |
| Autres risques | (8,4) | (8,4) | (17,0) |
| Produits opérationnels non courants | 8,3 | 0,1 | 29,7 |
| Plus-values sur cessions d'actifs | | 0,1 | 29,7 |
| Autres | 8,3 | | |
| Total | (130,2) | (38,5) | 8,0 |

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe FNAC, qui regroupent les éléments inhabituels de nature à perturber le suivi de la performance économique, s'élèvent à -130,2 millions d'euros sur l'exercice 2012. Ils incluent les éléments suivants :

- des coûts de restructuration de -36,6 millions d'euros ;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de -93,4 millions d'euros, portant principalement sur les goodwill des UGT France et Brésil (voir Note 18.3) ;
- des litiges et contentieux avec des tiers à hauteur de -0,1 million d'euros ;
- des autres risques pour -8,4 millions d'euros ;
- un produit de 8,3 millions d'euros en reprise de provisions pour litiges et contentieux, résultant notamment de la reprise par PPR de certains droits litigieux.

Sur l'exercice 2011 ce poste s'élève à -38,5 millions d'euros sur l'exercice. Ils incluent les éléments suivants :

- des coûts de restructuration de -7,1 millions d'euros ;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de -4,6 millions d'euros ;
- des litiges et contentieux avec des tiers à hauteur de -18,5 millions d'euros ;
- des autres risques pour -8,4 millions d'euros.

Sur l'exercice 2010 ce poste s'élève à 8,0 millions d'euros sur l'exercice. Ils incluent les éléments suivants :

- un produit de 3,9 millions d'euros principalement dû à une reprise sur les charges de restructuration de l'Espagne ;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de -3,3 millions d'euros ;
- des litiges et contentieux avec des tiers à hauteur de -5,3 millions d'euros ;
- des autres risques pour -17,0 millions d'euros ;
- des plus values nettes de cessions d'actifs à hauteur de 29,7 millions d'euros concernant principalement les cessions des sociétés Conforama et FNAC Grèce.

NOTE 10 CHARGES FINANCIÈRES (NETTES)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Coût de l'endettement financier net | (5,1) | (10,0) | (5,0) |
| Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie | 0,8 | 1,1 | 0,1 |
| Charges financières au coût amorti | (5,9) | (11,1) | (5,1) |
| Autres produits et charges financiers | (9,9) | (8,0) | (10,1) |
| Gains et pertes de change | (0,0) | 0,1 | 0,1 |
| Effet de l'actualisation des actifs et passifs | (2,5) | (3,3) | (2,5) |
| Autres charges financières nettes | (7,4) | (4,8) | (7,7) |
| Total | (15,0) | (18,0) | (15,1) |

Le coût de l'endettement financier net s'élève à -5,1 millions d'euros en 2012 contre -10,0 millions d'euros en 2011 et -5,0 millions d'euros en 2010, il est principalement constitué :

- du coût de cessions de créances dans le cadre du financement de l'activité au Brésil pour un montant de -3,4 millions d'euros en 2011 et contre -2,2 millions d'euros en 2010. Ces opérations de cessions de créances ne sont plus réalisées à compter du 3^{ème} trimestre 2011 ;
- du coût du compte courant PPR Finance à hauteur de -4,6 millions d'euros en 2012 contre -7,1 millions d'euros en 2011 et contre -3,1 millions d'euros en 2010.

Les autres produits et charges financières nettes s'élèvent à -9,9 millions d'euros en 2012 (contre -8,0 millions d'euro en 2011 et contre -10,1 millions d'euros en 2010), ils intègrent essentiellement le coût du crédit à la consommation à hauteur de -7,8 millions d'euro en 2012 (contre -7,0 millions d'euro en 2011 et contre -8,3 millions d'euros en 2010), des produits de dividendes pour 0 million d'euro en 2012 (contre 1,6 million d'euro en 2011) et l'effet de l'actualisation des actifs et passifs à hauteur de -2,5 millions d'euros en 2012 (contre -3,3 millions d'euros en 2011 et contre -2,5 millions d'euros en 2010).

NOTE 11 IMPÔT

11.1. Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies

11.1.1. Charge d'impôt

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Résultat avant impôt | (81,9) | 24,3 | 170,2 |
| Charge d'impôt exigible | (37,8) | (43,0) | (62,2) |
| Produit / (Charge) d'impôt différé | 4,1 | (0,7) | 0,4 |
| Charge totale d'impôt | (33,7) | (43,7) | (61,8) |
| Taux d'impôt effectif | -41,15% | 179,84% | 36,31% |

L'ensemble des filiales françaises du Groupe FNAC, en Note 36, sont intégrées fiscalement par le Groupe PPR sur les exercices 2010, 2011 et 2012. Les déficits générés par ces entités sont utilisés intégralement par le Groupe PPR et il n'y a pas eu de reconnaissance d'impôt différé sur ces déficits.

11.1.2. Rationalisation du taux d'impôt

| (en % du résultat avant impôt) | 2012 | 2011 | 2010 |
|--|----------------|----------------|---------------|
| Taux d'impôt applicable en France | 36,10% | 36,10% | 34,43% |
| Effet de l'imposition des filiales étrangères | -0,35% | -10,16% | -1,14% |
| Taux d'impôt théorique | 35,75% | 25,94% | 33,29% |
| Effet des éléments taxés à taux réduits | -0,36% | 14,49% | -6,48% |
| Effet des différences permanentes | -44,37% | 25,41% | 6,63% |
| Effet des différences temporelles non comptabilisées | -4,24% | 8,64% | 2,44% |
| Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés | -19,75% | 80,41% | -3,05% |
| Effet de la CVAE | -8,22% | 27,89% | 4,23% |
| Autres | 0,04% | -2,94% | -0,75% |
| Taux effectif d'imposition | -41,15% | 179,84% | 36,31% |

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, et d'une majoration exceptionnelle de 5% pour les sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros soit 36,10 %.

La ligne Effet des différences permanentes inclut notamment l'effet des dépréciations d'actifs à hauteur de 92,1 millions d'euros en 2012 et des éléments exceptionnels à hauteur de 31,6 millions d'euros en 2011.

11.1.3. Taux d'impôt courant

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe est le suivant :

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Résultat avant impôt | (81,9) | 24,3 | 170,2 |
| Eléments non courants | (130,2) | (38,5) | 8,0 |
| Résultat courant avant impôt | 48,2 | 62,9 | 162,2 |
| Charge totale d'impôt | (33,7) | (43,7) | (61,8) |
| Impôt sur éléments non courants | 2,0 | 5,8 | 4,3 |
| Charge d'impôt courant | (35,7) | (49,5) | (66,1) |
| Taux d'impôt courant | 74,06% | 78,70% | 40,75% |

Le taux d'impôt courant s'élève à 74,06 % au 31 décembre 2012, la reconnaissance de différences temporelles actives, telles que les reports déficitaires, étant limitée aux seules différences jugées recouvrables.

11.2. Évolution des postes de bilan

11.2.1. Impôt exigible

| (en millions d'euros) | 2009 | Résultat | Décaissements liés aux activités opérationnelles | Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession | | 2010 |
|-----------------------------|---------------|---------------|--|--|--------------|--------|
| | | | | 2010 | 2011 | |
| Créances d'impôts exigibles | 8,0 | | | | | 11,8 |
| Dettes d'impôts exigibles | (18,1) | | | | | (17,6) |
| Impôt exigible | (10,0) | (62,2) | 63,3 | 3,1 | (5,8) | |
| (en millions d'euros) | 2010 | Résultat | Décaissements liés aux activités opérationnelles | Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession | | 2011 |
| | | | | 2010 | 2011 | |
| Créances d'impôts exigibles | 11,8 | | | | | 10,6 |
| Dettes d'impôts exigibles | (17,6) | | | | | (8,4) |
| Impôt exigible | (5,8) | (43,0) | 50,9 | 0,1 | 2,2 | |
| (en millions d'euros) | 2011 | Résultat | Décaissements liés aux activités opérationnelles | Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession | | 2012 |
| | | | | 2011 | 2012 | |
| Créances d'impôts exigibles | 10,6 | | | | | 9,2 |
| Dettes d'impôts exigibles | (8,4) | | | | | (10,6) |
| Impôt exigible | 2,2 | (37,8) | 34,5 | (0,3) | (1,4) | |

11.2.2. Impôt différé

| (en millions d'euros) | 2009 | Résultat | Autres éléments comptabilisés en capitaux propres (1) | 2010 | |
|--|-------------|------------|---|-------------|-------|
| | | | | 2010 | 2011 |
| Actifs d'impôts différés | 25,3 | | | | 27,3 |
| Passifs d'impôts différés | (0,0) | | | | (0,0) |
| Impôt différé | 25,3 | 0,4 | 1,6 | 27,3 | |
| (en millions d'euros) | 2009 | Résultat | Autres éléments comptabilisés en capitaux propres (1) | 2010 | |
| | | | | 2010 | 2011 |
| Immobilisations incorporelles | (0,5) | (0,3) | | | (0,8) |
| Immobilisations corporelles | (0,4) | 0,3 | | 0,2 | 0,1 |
| Autres actifs courants | 3,2 | 0,1 | | | 3,3 |
| Provisions pour retraites et autres avantages similaires | 12,6 | 1,3 | | 0,7 | 14,6 |
| Provisions | 7,9 | (4,4) | | 0,6 | 4,1 |
| Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus | 2,5 | 3,4 | | 0,1 | 6,0 |
| Actifs (Passifs) d'impôts différés nets | 25,3 | 0,4 | 1,6 | 27,3 | |

(1) y compris effet de conversion

| (en millions d'euros) | 2010 | Résultat | Autres éléments comptabilisés en capitaux propres (1) | 2011 |
|---------------------------|-------------|--------------|---|-------------|
| | | | comptabilisés en capitaux propres (1) | |
| Actifs d'impôts différés | 27,3 | | | 26,2 |
| Passifs d'impôts différés | (0,0) | | | (0,0) |
| Impôt différé | 27,3 | (0,7) | (0,4) | 26,2 |

| (en millions d'euros) | 2010 | Résultat | Autres éléments comptabilisés en capitaux propres (1) | 2011 |
|--|-------------|--------------|---|-------------|
| | | | comptabilisés en capitaux propres (1) | |
| Immobilisations incorporelles | (0,8) | 0,8 | | |
| Immobilisations corporelles | 0,1 | 0,7 | | 0,8 |
| Autres actifs courants | 3,3 | (0,3) | | 3,0 |
| Provisions pour retraites et autres avantages similaires | 14,6 | 1,3 | 0,1 | 16,0 |
| Provisions | 4,1 | (1,9) | | 2,2 |
| Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus | 6,0 | (1,3) | (0,5) | 4,2 |
| Actifs (Passifs) d'impôts différés nets | 27,3 | (0,7) | (0,4) | 26,2 |

(1) y compris effet de conversion

| (en millions d'euros) | 2011 | Résultat | Autres éléments comptabilisés en capitaux propres (1) | 2012 |
|---------------------------|-------------|------------|---|-------------|
| | | | comptabilisés en capitaux propres (1) | |
| Actifs d'impôts différés | 26,2 | | | 33,9 |
| Passifs d'impôts différés | (0,0) | | | (0,0) |
| Impôt différé | 26,2 | 4,1 | 3,6 | 33,9 |

| (en millions d'euros) | 2011 | Résultat | Autres éléments comptabilisés en capitaux propres (1) | 2012 |
|--|-------------|------------|---|-------------|
| | | | comptabilisés en capitaux propres (1) | |
| Immobilisations corporelles | 0,8 | 0,8 | | 1,6 |
| Autres actifs courants | 3,0 | (0,1) | | 2,9 |
| Provisions pour retraites et autres | 16,0 | 1,0 | 3,5 | 20,5 |
| Provisions | 2,2 | | | 2,2 |
| Pertes fiscales et crédits d'impôts | 4,2 | 2,4 | 0,1 | 6,7 |
| Actifs (Passifs) d'impôts différés nets | 26,2 | 4,1 | 3,6 | 33,9 |

(1) y compris effet de conversion

11.3. Impôt différé non reconnu

L'évolution et l'échéancier des pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés à l'étranger, s'analysent comme suit :

| (en millions d'euros) | |
|---|--------------|
| Au 1^{er} janvier 2010 | 125,2 |
| Déficits créés au cours de l'exercice | 8,6 |
| Déficits imputés et prescrits sur l'exercice | (40,0) |
| Variations de périmètre et de change | 9,4 |
| Au 1^{er} janvier 2011 | 103,2 |
| Déficits créés au cours de l'exercice | 32,6 |
| Déficits imputés et prescrits sur l'exercice | (52,3) |
| Variations de périmètre et de change | (3,8) |
| Au 31 décembre 2011 | 79,7 |
| Déficits créés au cours de l'exercice | 9,9 |
| Déficits imputés et prescrits sur l'exercice | (34,2) |
| Variations de périmètre et de change | (4,6) |
| Au 31 décembre 2012 | 50,8 |
| Déficits reportables avec une échéance | 0,7 |
| A moins de cinq ans | 0,7 |
| A plus de cinq ans | |
| Déficits indéfiniment reportables | 50,1 |
| Total | 50,8 |

Le montant des différences temporelles déductibles pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé au 31 décembre 2012 est de 110,0 millions d'euros (88,8 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 87,5 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Il n'existe pas d'impôts différés non reconnus au titre des différences temporelles liées à des participations dans les filiales au 31 décembre 2012.

NOTE 12 ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE, ACTIVITÉS ABANDONNÉES, CÉDÉES OU EN VUE D'ETRE CÉDÉES

Sur l'ensemble des périodes présentées, les activités abandonnées, cédées ou en vue d'être cédées regroupent les activités suivantes :

Pour 2012, cela concerne les sociétés FNAC Italie (cédée en Novembre 2012) et FNAC Service (abandonnée en 2005). Pour 2011, cela concerne les sociétés FNAC Italie (en cours de cession) et FNAC Service (abandonnée en 2005). Pour 2010, cela concerne les sociétés FNAC Italie (en cours de cession), FNAC Eveil & Jeux (cédée en Juillet 2010) et FNAC Service (abandonnée en 2005).

En application de la norme IFRS 5, le Groupe FNAC a cessé d'amortir ces groupes d'actifs et tous les actifs qui le composent à compter de la date de leur classement en « activités abandonnées, cédées ou en vue d'être cédées ». Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat net de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie. Les actifs et passifs des « activités cédées ou en vue d'être cédées » sont présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe FNAC, sans retraitement des périodes antérieures. Les actifs et passifs des « activités abandonnées » ne sont pas présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe FNAC.

Impact sur les états financiers

Le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie des activités abandonnées, cédées ou en vue d'être cédées se présentent de la façon suivante :

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|---------------|--------------|---------------|
| Produits des activités ordinaires | 104,6 | 159,1 | 235,9 |
| Coût des ventes | (78,2) | (118,8) | (157,6) |
| Marge brute | 26,4 | 40,3 | 78,3 |
| Charges de personnel | (17,3) | (21,1) | (38,8) |
| Autres produits et charges opérationnels courants | (20,8) | (28,0) | (54,8) |
| Résultat opérationnel courant | (11,7) | (8,8) | (15,3) |
| Autres produits et charges opérationnels non courants | (20,2) | (0,4) | (20,9) |
| Résultat opérationnel | (31,9) | (9,2) | (36,2) |
| Charges financières (nettes) | 0,9 | (0,4) | (1,9) |
| Résultat avant impôt | (31,0) | (9,6) | (38,1) |
| Impôt sur le résultat | 4,9 | 0,8 | 4,4 |
| Résultat net | (26,1) | (8,8) | (33,7) |

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|--|---------------|--------------|---------------|
| Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles | (28,3) | (6,3) | 10,9 |
| Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement | (0,2) | (0,1) | (6,3) |
| Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement | (3,3) | 7,8 | 5,3 |
| Flux nets de trésorerie | (31,7) | 1,4 | 9,9 |
| Trésorerie d'ouverture ou flux nets et variation des flux intragroupes | | (10,6) | (39,8) |
| Flux nets liés aux activités abandonnées | (31,7) | (9,2) | (29,9) |

Les activités cédées ou en cours de cession ont un impact sur le bilan consolidé du Groupe pour les montants suivants :

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|------|-------------|------|
| Actifs détenus en vue de la vente | | 51,5 | |
| Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente | | 48,9 | |

Le montant des investissements opérationnels bruts en 2012 s'élèvent à 0,2 million d'euros (1,6 million d'euros en 2011 et 8,4 millions d'euros en 2010).

NOTE 13 RÉSULTATS PAR ACTION

Les résultats nets par action sont calculés sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation.

Le résultat net dilué par action est égal au résultat net par action dans la mesure où aucun instrument dilutif n'a été émis par le Groupe FNAC.

Le Groupe FNAC ne détient pas d'action d'autocontrôle.

13.1. Résultats par action

Résultat par action au 31 décembre 2012

| (en millions d'euros) | Ensemble consolidé | Activités poursuivies | Activités abandonnées |
|--|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires | (141,7) | (115,6) | (26,1) |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires | 933 393 | 933 393 | 933 393 |
| Résultat de base par action (en euros) | (151,81) | (123,85) | (27,96) |
| Résultat dilué par action (en euros) | (151,81) | (123,85) | (27,96) |

Résultat par action au 31 décembre 2011

| (en millions d'euros) | Ensemble consolidé | Activités poursuivies | Activités abandonnées |
|--|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires | (28,2) | (19,4) | (8,8) |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires | 875 953 | 875 953 | 875 953 |
| Résultat de base par action (en euros) | (32,19) | (22,15) | (10,04) |
| Résultat dilué par action (en euros) | (32,19) | (22,15) | (10,04) |

Résultat par action au 31 décembre 2010

| (en millions d'euros) | Ensemble consolidé | Activités poursuivies | Activités abandonnées |
|--|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires | 74,7 | 108,4 | (33,7) |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires | 875 953 | 875 953 | 875 953 |
| Résultat de base par action (en euros) | 85,28 | 123,75 | (38,47) |
| Résultat dilué par action (en euros) | 85,28 | 123,75 | (38,47) |

13.2. Résultats par action des activités poursuivies hors éléments non courants

Les éléments non courants concernent le poste « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat pour son montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés.

| (en millions d'euros) | 2 012 | 2 011 | 2 010 |
|---|---------|---------|---------|
| Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires | (115,6) | (19,4) | 108,4 |
| Autres produits et charges opérationnels non courants | 130,2 | 38,5 | (8,0) |
| Impôt sur autres produits et charges opérationnels non courants | (2,0) | (5,8) | (4,3) |
| Résultat net hors éléments non courants | 12,6 | 13,3 | 96,1 |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires | 933 393 | 875 953 | 875 953 |
| Résultat hors éléments non courants de base par action (en euros) | 13,50 | 15,18 | 109,71 |
| Résultat dilué par action (en euros) | 13,50 | 15,18 | 109,71 |

NOTE 14 AUTRES ELEMENTS 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 : excédents des actifs des régimes de retraite non reconnus et écarts actuariels constatés sur les régimes à prestations définies.

Le montant de ces éléments, avant et après effets d'impôt liés, ainsi que les ajustements de reclassement en résultat, sont les suivants :

| (en millions d'euros) | Brut | Impôt | Net |
|---|---------------|--------------|---------------|
| Ecart de conversion | (3,4) | | (3,4) |
| Eléments recyclables en résultat | (3,4) | | (3,4) |
| Ecart actuariels | (10,7) | 3,6 | (7,2) |
| Eléments non recyclables en résultat | (10,7) | 3,6 | (7,2) |
| Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2012 | (14,1) | 3,6 | (10,6) |
| <hr/> | | | |
| (en millions d'euros) | Brut | Impôt | Net |
| Ecart de conversion | (3,3) | | (3,3) |
| Eléments recyclables en résultat | (3,3) | | (3,3) |
| Ecart actuariels | 0,8 | (0,1) | 0,7 |
| Eléments non recyclables en résultat | 0,8 | (0,1) | 0,7 |
| Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2011 | (2,5) | (0,1) | (2,6) |
| <hr/> | | | |
| (en millions d'euros) | Brut | Impôt | Net |
| Ecart de conversion | (1,8) | | (1,8) |
| Eléments recyclables en résultat | (1,8) | | (1,8) |
| Ecart actuariels | (1,8) | 0,6 | (1,2) |
| Eléments non recyclables en résultat | (1,8) | 0,6 | (1,2) |
| Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2010 | (3,6) | 0,6 | (3,0) |

NOTE 15 GOODWILL

| (en millions d'euros) | Brut | Perte de valeur | Net |
|--|--------------|-----------------|--------------|
| Goodwill au 1er janvier 2010 | 432,6 | (1,6) | 431,0 |
| Comptabilisation d'une perte de valeur | | (28,0) | (28,0) |
| Variations de change | 0,7 | | 0,7 |
| Autres variations | 0,1 | | 0,1 |
| Goodwill au 1er janvier 2011 | 433,4 | (29,6) | 403,8 |
| Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession | (28,0) | 28,0 | |
| Variations de change | (0,5) | | (0,5) |
| Goodwill au 31 décembre 2011 | 404,9 | (1,6) | 403,3 |
| Acquisitions | 1,1 | | 1,1 |
| Variations de change | (0,5) | 0,4 | (0,1) |
| Autres variations | (0,0) | (80,8) | (80,8) |
| Goodwill au 31 décembre 2012 | 405,5 | (82,0) | 323,5 |

Les goodwill ont été alloués à des unités génératrices de trésorerie comme suit :

| (en millions d'euros) | 2 012 | 2 011 | 2 010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| France | 308,2 | 382,5 | 382,5 |
| Brésil | | 5,5 | 6,0 |
| Belgique | 15,3 | 15,3 | 15,3 |
| Total | 323,5 | 403,3 | 403,8 |

Le niveau de regroupement d'UGT retenu par le Groupe FNAC correspond aux pays. Il y a donc six regroupements d'UGT au 31 décembre 2012 : France, Espagne, Portugal, Brésil, Suisse et Belgique.

NOTE 16 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

| (en millions d'euros) | Logiciels | Autres Immos Incorp. | Total |
|--|------------------------|-----------------------------------|----------------|
| Valeur brute au 1er janvier 2010 | 240,4 | 15,2 | 255,6 |
| Acquisitions | 17,6 | 5,3 | 22,9 |
| Cessions | (2,9) | (0,1) | (3,0) |
| Variations de change | 0,8 | | 0,8 |
| Autres variations | 3,5 | (1,4) | 2,1 |
| Valeur brute au 31 décembre 2010 | 259,4 | 19,0 | 278,4 |
| (en millions d'euros) | Amort & Prov Logiciels | Amort & Prov Autres Immos Incorp. | Total |
| Amortissements et pertes de valeurs au 1er janvier 2010 | (195,6) | (0,2) | (195,8) |
| Autres cessions | 2,4 | 0,1 | 2,5 |
| Amortissement | (20,3) | (0,4) | (20,7) |
| Variations de change | (0,4) | | (0,4) |
| Autres variations | 0,1 | (0,5) | (0,4) |
| Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2010 | (213,8) | (1,0) | (214,8) |
| (en millions d'euros) | Logiciels | Autres Immos Incorp. | Total |
| Valeur nette au 1er janvier 2010 | 44,9 | 15,0 | 59,8 |
| Acquisitions / Amortissements | 17,6 | 5,3 | 22,9 |
| Cessions | (0,5) | | (0,5) |
| Amortissments | (20,3) | (0,4) | (20,7) |
| Variations de change | 0,4 | | 0,4 |
| Autres variations | 3,6 | (1,9) | 1,7 |
| Valeur nette au 31 décembre 2010 | 45,6 | 18,0 | 63,6 |
| (en millions d'euros) | Logiciels | Autres Immos Incorp. | Total |
| Valeur brute au 1er janvier 2011 | 259,4 | 19,0 | 278,4 |
| Acquisitions | 23,0 | 10,0 | 33,0 |
| Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession | (0,9) | (1,3) | (2,2) |
| Cessions | (2,2) | | (2,2) |
| Variations de change | (0,5) | | (0,5) |
| Autres variations | 5,3 | (1,6) | 3,7 |
| Valeur brute au 31 décembre 2011 | 284,1 | 26,1 | 310,2 |
| (en millions d'euros) | Amort & Prov Logiciels | Amort & Prov Autres Immos Incorp. | Total |
| Amortissements et pertes de valeurs au 1er janvier 2011 | (213,8) | (1,0) | (214,8) |
| Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession | 0,9 | | 0,9 |
| Cessions | 0,3 | | 0,3 |
| Amortissement | (21,5) | (1,8) | (23,3) |
| Variations de change | 0,3 | 0,4 | 0,7 |
| Autres variations | | | |
| Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2011 | (233,8) | (2,5) | (236,3) |
| (en millions d'euros) | Logiciels | Autres Immos Incorp. | Total |
| Valeur nette au 1er janvier 2011 | 45,6 | 18,0 | 63,6 |
| Acquisitions | 23,0 | 10,0 | 33,0 |
| Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession | | (1,3) | (1,3) |
| Cessions | (1,9) | | (1,9) |
| Amortissments | (21,5) | (1,8) | (23,3) |
| Variations de change | (0,3) | 0,4 | 0,1 |
| Autres variations | 5,3 | (1,6) | 3,7 |
| Valeur nette au 31 décembre 2011 | 50,3 | 23,7 | 73,9 |

| (en millions d'euros) | Logiciels | Autres Immos Incorp. | Total |
|--|------------------------|-----------------------------------|----------------|
| Valeur brute au 1er janvier 2012 | 284,1 | 26,1 | 310,2 |
| Variation de périmètre | 0,3 | | 0,3 |
| Acquisitions | 26,4 | 2,7 | 29,1 |
| Cessions | (5,6) | (1,5) | (7,1) |
| Variations de change | (0,7) | 0,0 | (0,7) |
| Autres variations | 11,4 | (6,9) | 4,5 |
| Valeur brute au 31 décembre 2012 | 315,9 | 20,5 | 336,4 |
| (en millions d'euros) | Amort & Prov Logiciels | Amort & Prov Autres Immos Incorp. | Total |
| Amortissements et pertes de valeurs au 1er janvier 2012 | (233,8) | (2,5) | (236,3) |
| Variation de périmètre | (0,1) | 0,0 | (0,1) |
| Cessions | 3,0 | 2,6 | 5,7 |
| Amortissement | (25,4) | (3,1) | (28,5) |
| Variations de change | 0,4 | 0,2 | 0,6 |
| Autres variations | (1,2) | (3,2) | (4,4) |
| Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2012 | (257,1) | (6,0) | (263,1) |
| (en millions d'euros) | Logiciels | Autres Immos Incorp. | Total |
| Valeur nette au 1er janvier 2012 | 50,3 | 23,7 | 73,9 |
| Variation de périmètre | 0,2 | 0,0 | 0,2 |
| Acquisitions | 26,4 | 2,7 | 29,1 |
| Cessions | (2,6) | 1,2 | (1,4) |
| Amortissements | (25,4) | (3,1) | (28,5) |
| Variations de change | (0,3) | 0,2 | (0,1) |
| Autres variations | 10,2 | (10,1) | 0,1 |
| Valeur nette au 31 décembre 2012 | 58,8 | 14,5 | 73,3 |

NOTE 17 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

| (en millions d'euros) | Agencements, aménagements et installations commerciales | Matériels techniques et téléphonie | Autres immobilisations corporelles | Total |
|---|---|------------------------------------|------------------------------------|----------------|
| Valeur brute au 1er janvier 2010 | 592,2 | 129,5 | 53,8 | 775,6 |
| Acquisitions | 32,7 | 7,8 | 13,1 | 53,6 |
| Cessions | (8,6) | (2,1) | (1,2) | (11,8) |
| Variations de change | 6,4 | 1,5 | 0,3 | 8,2 |
| Autres variations | 2,2 | 0,9 | (5,4) | (2,3) |
| Valeur brute au 31 décembre 2010 | 625,0 | 137,6 | 60,6 | 823,2 |
| (en millions d'euros) | Agencements, aménagements et installations commerciales | Matériels techniques et téléphonie | Autres immobilisations corporelles | Total |
| Amortissements et dépréciations au 1er janvier 2010 | (431,3) | (105,4) | (19,4) | (556,2) |
| Cessions | 8,4 | 2,0 | 1,1 | 11,6 |
| Amortissements et dépréciations | (42,4) | (10,1) | (2,1) | (54,6) |
| Variations de change | (4,6) | (1,2) | (0,2) | (5,9) |
| Autres variations | 7,5 | | 3,0 | 10,5 |
| Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2010 | (462,3) | (114,7) | (17,6) | (594,6) |
| (en millions d'euros) | Agencements, aménagements et installations commerciales | Matériels techniques et téléphonie | Autres immobilisations corporelles | Total |
| Valeur nette au 1er janvier 2010 | 160,9 | 24,1 | 34,4 | 219,4 |
| Acquisitions | 32,7 | 7,8 | 13,1 | 53,6 |
| Cessions | (0,1) | (0,1) | (0,0) | (0,2) |
| Amortissements et dépréciations | (42,4) | (10,1) | (2,1) | (54,6) |
| Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18) | | | | |
| Variations de change | 1,9 | 0,3 | 0,1 | 2,2 |
| Autres variations | 9,6 | 0,9 | (2,4) | 8,2 |
| Valeur nette au 31 décembre 2010 | 162,7 | 22,9 | 43,1 | 228,6 |
| (en millions d'euros) | Agencements, aménagements et installations commerciales | Matériels techniques et téléphonie | Autres immobilisations corporelles | Total |
| Valeur brute au 1er janvier 2011 | 625,0 | 137,6 | 60,6 | 823,2 |
| Acquisitions | 37,7 | 8,6 | 16,4 | 62,6 |
| Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours | (33,8) | (2,5) | (2,5) | (38,8) |
| Cessions | (11,7) | (2,6) | (15,5) | (29,9) |
| Variations de change | (2,1) | (0,6) | (0,0) | (2,7) |
| Autres variations | 6,9 | 0,9 | (7,6) | 0,1 |
| Valeur brute au 31 décembre 2011 | 621,9 | 141,3 | 51,4 | 814,6 |
| (en millions d'euros) | Agencements, aménagements et installations commerciales | Matériels techniques et téléphonie | Autres immobilisations corporelles | Total |
| Amortissements et dépréciations au 1er janvier 2011 | (462,3) | (114,7) | (17,6) | (594,6) |
| Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours | 24,1 | 1,8 | 0,3 | 26,2 |
| Cessions | 11,1 | 2,4 | 2,8 | 16,3 |
| Amortissements et dépréciations | (42,7) | (9,6) | (1,9) | (54,2) |
| Variations de change | 1,2 | 0,5 | (0,0) | 1,7 |
| Autres variations | (0,7) | | | (0,7) |
| Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2011 | (469,3) | (119,5) | (16,4) | (605,2) |
| (en millions d'euros) | Agencements, aménagements et installations commerciales | Matériels techniques et téléphonie | Autres immobilisations corporelles | Total |
| Valeur nette au 1er janvier 2011 | 162,7 | 22,9 | 43,0 | 228,6 |
| Acquisitions | 37,7 | 8,6 | 16,4 | 62,6 |
| Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours | (9,7) | (0,7) | (2,2) | (12,5) |
| Cessions | (0,7) | (0,2) | (12,7) | (13,5) |
| Amortissements et dépréciations | (42,7) | (9,6) | (1,9) | (54,2) |
| Variations de change | (0,9) | (0,1) | (0,0) | (1,0) |
| Autres variations | 6,2 | 0,9 | (7,6) | (0,5) |
| Valeur nette au 31 décembre 2011 | 152,5 | 21,8 | 35,0 | 209,3 |
| (en millions d'euros) | Agencements, aménagements et installations commerciales | Matériels techniques et téléphonie | Autres immobilisations corporelles | Total |
| Valeur brute au 1er janvier 2012 | 621,9 | 141,3 | 51,4 | 814,6 |
| Acquisitions | 36,7 | 15,8 | (3,1) | 49,4 |
| Cessions | (14,6) | (1,2) | (1,1) | (16,9) |
| Variations de change | (3,2) | (0,8) | (0,1) | (4,0) |
| Autres variations | 2,8 | (0,3) | (9,8) | (7,3) |
| Valeur brute au 31 décembre 2012 | 643,5 | 154,8 | 37,4 | 835,7 |
| (en millions d'euros) | Agencements, aménagements et installations commerciales | Matériels techniques et téléphonie | Autres immobilisations corporelles | Total |
| Amortissements et dépréciations au 1er janvier 2012 | (469,3) | (119,5) | (16,4) | (605,2) |
| Cessions | 14,3 | 1,2 | 1,2 | 16,6 |
| Amortissements et dépréciations | (45,5) | (10,7) | (1,6) | (57,8) |
| Variations de change | 2,8 | 0,7 | 0,1 | 3,6 |
| Autres variations | 3,2 | 1,2 | | 4,4 |
| Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2012 | (494,6) | (127,1) | (16,7) | (638,4) |
| (en millions d'euros) | Agencements, aménagements et installations commerciales | Matériels techniques et téléphonie | Autres immobilisations corporelles | Total |
| Valeur nette au 1er janvier 2012 | 152,5 | 21,8 | 35,0 | 209,3 |
| Acquisitions | 36,7 | 15,8 | (3,1) | 49,4 |
| Cessions | (0,4) | (0,0) | 0,1 | (0,3) |
| Amortissements et dépréciations | (45,5) | (10,7) | (1,6) | (57,8) |
| Variations de change | (0,4) | (0,0) | (0,0) | (0,4) |
| Autres variations | 6,0 | 0,9 | (9,8) | (2,9) |
| Valeur nette au 31 décembre 2012 | 149,0 | 27,7 | 20,7 | 197,3 |

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées sur les postes « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

Sur 2012, les cessions d'immobilisations corporelles concernent essentiellement la mise au rebut d'immobilisations corporelles devenues obsolètes en France et en Belgique. Sur l'exercice 2011, les cessions d'immobilisations corporelles concernent essentiellement l'opération de cession du site d'Herblay.

NOTE 18 TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS NON FINANCIERS

Les principes de dépréciation des actifs non financiers sont détaillés dans la Note 2.10.

Les principales valeurs des goodwill sont décomposées dans la Notes 15.

18.1. Hypothèses retenues pour les tests de dépréciation

Les taux de croissance perpétuelle et d'actualisation après impôt appliqués aux flux de trésorerie attendus dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par le Groupe FNAC sont les suivants :

| | Actualisation | | | Croissance perpétuelle | | |
|----------|---------------|------|------|------------------------|-------|-------|
| | 2012 | 2011 | 2010 | 2012 | 2011 | 2010 |
| France | 10,6% | 8,3% | 8,0% | 0,50% | 0,50% | 0,50% |
| Brésil | 11,5% | 9,3% | 9,0% | 2,00% | 4,00% | 4,00% |
| Belgique | 10,6% | 8,3% | 8,0% | 0,50% | 0,50% | 0,50% |

18.2. Tests de dépréciation des principales valeurs

Pour toutes les UGT, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de trois ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

Pour 2012 :

Le taux de croissance utilisé pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini est de +0,5% (de +2,0 % pour le Brésil et de +0,5% pour la Belgique). Le taux d'actualisation implicite avant impôt appliquée aux projections de flux de trésorerie est de 19,9 % pour la France, de 11,5 % pour le Brésil et de 18,6 % pour la Belgique.

Pour 2011 :

Le taux de croissance utilisé pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini est de +0,5% (de +4,0% pour le Brésil et de +0,5% pour la Belgique). Le taux d'actualisation implicite avant impôt appliquée aux projections de flux de trésorerie est de 16,2% pour la France, de 10,4% pour le Brésil et de 12,6% pour la Belgique.

Pour 2010 :

Le taux de croissance utilisé pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini est de +0,5% (de +4,0% pour le Brésil et de +0,5% pour la Belgique). Le taux d'actualisation implicite avant impôt appliquée aux projections de flux de trésorerie est de 12,9% pour la France, de 15,7% pour le Brésil et de 15,9% pour la Belgique.

Les tests de perte de valeur pratiqués en 2012 ont conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur de 92,1 millions d'euro sur les goodwill et les immobilisations incorporelles et corporelles de la France et du Brésil (cf Note 18.3). Au regard de l'excédent existant entre la valeur d'utilité et la valeur comptable, le Groupe estime sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés mentionnées ci-dessus n'entraîneraient pas la comptabilisation d'une perte de valeur supplémentaire sur le Brésil et la Belgique. Notamment, la diminution de 5 % des cash-flows normatifs servant au calcul de la valeur terminale n'aurait pas conduit à la comptabilisation d'une perte de valeur supplémentaire sur ces pays.

Concernant la France, une diminution de 5% des cash-flows normatifs servant au calcul de la valeur terminale conduirait à une perte de valeur supplémentaire pour 11,9 millions d'euros.

18.3. Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2012 ont conduit le Groupe à comptabiliser en 2012 une perte de valeur de l'UGT France à hauteur de 75,4 millions d'euros et de l'UGT Brésil à hauteur de 16,7 millions d'euros dont 5,5 millions d'euro a été affectée en priorité sur le goodwill pour sa valeur résiduelle, puis sur les immobilisations incorporelles et corporelles pour 11,2 millions d'euros.

La perte de valeur constatée sur le goodwill France résulte principalement de l'évolution des hypothèses financières, notamment du taux d'actualisation, pour tenir compte d'un environnement de consommation fragilisé par la conjoncture économique.

Le ralentissement de la croissance de l'économie brésilienne constaté en 2012 a conduit à revoir les hypothèses de croissance liées à ce marché. Ces perspectives ont amené à la comptabilisation d'une perte de valeur sur le goodwill et les immobilisations incorporelles et corporelles du Brésil.

Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée en 2011. En 2010, une perte de valeur a été comptabilisée à hauteur de 28,0 millions d'euros sur l'UGT Italie, qui a ensuite fait l'objet en 2011, d'un reclassement en actifs détenus en vue de la vente (Note 12).

Cette charge est comptabilisée au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

NOTE 19 PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

Le Groupe FNAC n'a pas de participations dans des sociétés mises en équivalence.

NOTE 20 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

| (en millions d'euros) | 2 012 | 2 011 | 2 010 |
|--|------------|-------------|------------|
| Titres de participation | 0,1 | 22,4 | 0,4 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | | | 0,1 |
| Créances et prêts rattachés à des participations | | | 0,2 |
| Dépôts et cautionnements | 5,6 | 5,9 | 5,9 |
| Autres | 0,1 | 0,1 | |
| Total | 5,8 | 28,4 | 6,6 |

Les titres de participations 2011, cédés en 2012, correspondent essentiellement à un investissement indirect du Groupe FNAC à hauteur de 7,17 % dans un fond commun de placement.

NOTE 21 STOCKS

| (en millions d'euros) | 2 012 | 2 011 | 2 010 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Stocks commerciaux | 527,8 | 566,9 | 603,6 |
| Valeur brute | 527,8 | 566,9 | 603,6 |
| Dépréciation | (32,6) | (36,2) | (37,4) |
| Valeur nette | 495,2 | 530,7 | 566,2 |
| <i>Evolution de la dépréciation</i> | <i>2 012</i> | <i>2 011</i> | <i>2 010</i> |
| Au 1er janvier | (36,2) | (37,4) | (35,9) |
| (Dotations)/reprises | 3,1 | (0,7) | (1,0) |
| Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession | | 1,5 | |
| Différences de change | 0,5 | 0,4 | (0,5) |
| Au 31 décembre | (32,6) | (36,2) | (37,4) |

NOTE 22 CRÉANCES CLIENTS

| (en millions d'euros) | 2 012 | 2 011 | 2 010 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Créances clients | 125,2 | 127,6 | 95,8 |
| Dépréciation des créances clients | (6,4) | (6,0) | (6,9) |
| Valeur nette | 118,8 | 121,6 | 88,9 |
| Evolution de la dépréciation | 2 012 | 2 011 | 2 010 |
| Au 1er janvier | (6,0) | (6,9) | (5,0) |
| (Dotations) / reprises | (0,5) | 0,7 | (1,8) |
| Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession | | 0,1 | |
| Différences de change | 0,1 | 0,1 | (0,1) |
| Au 31 décembre | (6,4) | (6,0) | (6,9) |

Les dépréciations sont calculées en fonction des critères d'ancienneté des créances concernées (voir Note 2.11.1). L'antériorité des créances clients se décompose comme suit :

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Créances dans les délais | 103,8 | 105,6 | 78,7 |
| Retard n'excédant pas un mois | 12,3 | 8,3 | 4,7 |
| Retard compris entre un et six mois | 5,0 | 8,6 | 7,1 |
| Retard supérieur à six mois | 4,1 | 5,1 | 5,3 |
| Provision pour créances douteuses | (6,4) | (6,0) | (6,9) |
| Valeur nette | 118,8 | 121,6 | 88,9 |

NOTE 23 AUTRES ACTIFS ET PASSIFS COURANTS

| (en millions d'euros) | 2010 | Flux de trésorerie BFR | Flux de trésorerie autres | Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession | | |
|---|----------------|------------------------|---------------------------|--|-------------------------------|----------------|
| | | | | Variation de périmètre | Différence de change & autres | 2011 |
| Stocks | 566,2 | (6,0) | | (26,8) | (2,7) | 530,7 |
| Créances clients débiteurs (1) | 88,9 | 32,8 | | (1,7) | 1,6 | 121,6 |
| Créances clients créditeurs (2) | (4,1) | (6,1) | | 0,2 | (0,1) | (10,1) |
| Créances clients nettes (1)+(2) | 84,8 | 26,7 | | (1,5) | 1,5 | 111,5 |
| Autres actifs et passifs financiers courants | | | | | 0,1 | 0,1 |
| Créances et dettes d'impôts exigibles | (5,8) | | 7,9 | 0,1 | | 2,2 |
| Dettes fournisseurs créditeurs (3) | (844,1) | 62,7 | | 41,0 | 9,8 | (730,5) |
| Dettes fournisseurs débiteurs et provisions (4) | 112,6 | 5,0 | | (6,7) | (10,3) | 100,6 |
| Dettes fournisseurs nettes (3)+(4) | (731,5) | 67,7 | | 34,3 | (0,4) | (629,9) |
| Dettes sociales | (132,8) | 5,9 | | 3,4 | 0,2 | (123,4) |
| Dettes et créances fiscales (hors IS) | (49,8) | (13,9) | | 0,9 | (0,7) | (63,5) |
| Dettes sur activités commerciales | (191,9) | 0,6 | | 5,7 | (1,0) | (186,6) |
| Autres | 23,3 | (39,3) | (84,1) | 2,2 | (0,6) | (98,4) |
| Autres actifs et passifs courants | (437,4) | 41,6 | (76,2) | 18,3 | (3,6) | (457,3) |

| (en millions d'euros) | 2011 | Flux de trésorerie BFR | Flux de trésorerie autres | Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession | | |
|--|----------------|------------------------|---------------------------|--|-------------------------------|----------------|
| | | | | Variation de périmètre | Différence de change & autres | 2012 |
| Stocks | 530,7 | (31,9) | | | (3,5) | 495,2 |
| Créances clients | 121,6 | (9,3) | | | 6,5 | 118,8 |
| Créances clients créditeurs | (10,1) | (4,3) | | | (0,0) | (14,4) |
| Créances clients nettes | 111,5 | (13,6) | | | 6,6 | 104,4 |
| Autres actifs et passifs financiers courants | 0,1 | | | | (0,1) | (0,0) |
| Créances et dettes d'impôts exigibles | 2,2 | | 1,6 | | (5,2) | (1,4) |
| Dettes fournisseurs | (730,5) | 5,0 | | | 8,5 | (717,1) |
| Dettes fournisseurs débiteurs et provisions | 100,6 | (11,2) | | | (0,2) | 89,2 |
| Dettes fournisseurs nettes | (629,9) | (6,3) | | | 8,3 | (627,8) |
| Dettes sociales | (123,4) | 1,8 | | | (0,0) | (121,6) |
| Dettes et créances fiscales (hors IS) | (63,5) | 48,2 | | | 3,4 | (12,0) |
| Dettes sur activités commerciales | (186,6) | 5,7 | | | 2,8 | (178,2) |
| Autres | (98,4) | 21,3 | 5,6 | | (0,6) | (72,1) |
| Autres actifs et passifs courants | (457,3) | 25,2 | 7,2 | | 11,5 | (413,4) |

Compte tenu de la nature de ses activités, l'exposition du Groupe FNAC au risque de défaut de ses débiteurs ne peut avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le patrimoine du Groupe. Le poste « Dettes sur activités commerciales » comprend les activités d'adhésion, d'extension de garantie, de billetterie et de coffrets cadeaux à la clientèle.

NOTE 24 CAPITAUX PROPRES

24.1. Capital social

Au 31 décembre 2012, le capital social s'élève à 545 718 719 euros, suite à une augmentation de capital en date du 27 décembre 2012 pour un montant total de 539 587 048 euros, effectuée en deux étapes (une première recapitalisation d'un montant de 291,3 millions d'euros par incorporation de créances ; et, une deuxième recapitalisation d'un montant de 248,3 millions d'euros par augmentation de capital en numéraire. Le capital social est composé de 6 131 671 actions entièrement libérées de valeur nominale de 89 euros (875 953 actions de valeur nominale de 7 euros au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010).

Au 31 décembre 2012, il n'existe pas d'engagements financiers faisant intervenir les capitaux propres consolidés du Groupe FNAC.

24.2. Affectation du résultat

Un dividende exceptionnel a été distribué en 2012 pour un montant de 20,5 millions d'euros. Aucun dividende n'a été distribué au titre de l'exercice 2011 en 2012. Le dividende distribué au titre de l'exercice 2010 en 2011 a été de 325,9 millions d'euros, soit 372 euros par action. Aucun dividende n'a été distribué au titre de l'exercice 2009 en 2010.

NOTE 25 AVANTAGES DU PERSONNEL ET ASSIMILÉS

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe FNAC bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe FNAC n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France, des indemnités de rupture légale (TFR) en Italie et des retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse.

Le Groupe FNAC n'a pas d'obligation au titre de coûts médicaux.

25.1. 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) | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Valeur actualisée de l'engagement au 1^{er} janvier | 64,0 | 60,9 | 54,7 |
| Coûts des services rendus de la période | 4,1 | 4,1 | 3,8 |
| Cotisations effectuées par les participants | 0,6 | 0,7 | 0,5 |
| Charges d'intérêts financiers | 2,6 | 2,6 | 2,5 |
| Coûts des services passés | | 0,7 | |
| Ecart actuariels | 10,9 | (1,2) | 0,7 |
| Réductions et règlements | (6,1) | (4,1) | (3,0) |
| Variation de périmètre | (1,6) | | |
| Variation des cours des monnaies étrangères | (0,0) | 0,4 | 1,7 |
| Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre | 74,5 | 64,0 | 60,9 |
| dont valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre des activités abandonnées | | 1,4 | |

Au 31 décembre 2012, la valeur actuelle de l'obligation est égale à 74,5 millions d'euros et se décompose comme suit :

- 5,5 millions d'euros liés à des régimes entièrement non financés (5,8 millions d'euros en 2011 et 4,7 millions d'euros en 2010) ;
- 69,0 millions d'euros liés à des régimes entièrement ou partiellement financés (58,2 millions d'euros en 2011 et 56,2 millions d'euros en 2010).

La répartition de la valeur actualisée de l'engagement par type de régime et par pays au 31 décembre 2012 est la suivante :

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Indemnités de fin de carrière - France | 64,1 | 51,1 | 48,3 |
| Médailles du travail - France | 1,5 | 1,4 | 0,8 |
| Indemnités de rupture légale (TFR) - Italie | | 1,4 | 1,6 |
| Retraites complémentaires (LPP) - Suisse | 8,8 | 10,1 | 10,2 |
| Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre | 74,5 | 64,0 | 60,9 |
| dont valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre des activités abandonnées | | 1,4 | |

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 1^{er} janvier | 12,7 | 13,3 | 13,2 |
| Cotisations effectuées par l'employeur | 1,4 | 2,1 | 1,3 |
| Cotisations effectuées par les participants | 0,6 | 0,5 | 0,5 |
| Rendements attendus des actifs | 0,4 | 0,6 | 0,6 |
| Prestations servies | (3,4) | (3,4) | (2,5) |
| Écarts actuariels | (0,3) | (0,6) | (1,0) |
| Règlements | (0,3) | | |
| Variation des cours des monnaies étrangères | 0,2 | 0,2 | 1,1 |
| Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 31 décembre | 11,3 | 12,7 | 13,3 |

Les charges que le Groupe FNAC s'attend à verser sur 2013 sont estimées à 6,4 millions d'euros.

Les fonds des régimes à prestations définies financés sont répartis de la façon suivante au 31 décembre 2012 :

- les instruments de capitaux propres, 10 % (5,93 % 31 décembre 2011);
- les instruments d'emprunt, 85 % (91,21 % 31 décembre 2011);
- et les divers autres actifs, 5 % (2,86 % 31 décembre 2011).

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 | Au 1 ^{er} janvier 2010 |
|--|-------------|-------------|-------------|---------------------------------|
| Valeur actualisée de l'engagement | 74,5 | 64,0 | 60,9 | 54,7 |
| Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies | (11,3) | (12,7) | (13,3) | (13,2) |
| Déficit / (Excédent) | 63,2 | 51,3 | 47,6 | 41,5 |
| Provisions (actifs nets) comptabilisées au bilan | 63,2 | 51,3 | 47,6 | 41,5 |
| dont provisions - activités poursuivies | 63,2 | 49,9 | 47,6 | 41,5 |
| dont provisions - activités abandonnées | | 1,4 | | |
| Ajustements liés à l'expérience liés aux passifs du régime | -2,1% | 4,8% | -0,5% | |
| Ajustements liés à l'expérience liés aux actifs du régime | 2,5% | 5,1% | 7,4% | |

25.2. Charges comptabilisées

La charge totale de 4,0 millions d'euros en 2012 (6,2 millions d'euros en 2011 et 5,2 millions d'euros en 2010) comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|------------|------------|------------|
| Coûts des services rendus | 4,3 | 4,2 | 3,7 |
| Coûts financiers | 2,6 | 2,6 | 2,5 |
| Rendements attendus des actifs du régime | (0,4) | (0,6) | (0,5) |
| Coûts des services passés pris en résultat | | 0,7 | |
| Réductions et règlements | (2,5) | (0,7) | (0,5) |
| Charge totale | 4,0 | 6,2 | 5,2 |
| Dont comptabilisée en charges opérationnelles | 1,4 | 3,6 | 2,6 |
| en charges financières nettes | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| en activités abandonnées | 0,1 | 0,1 | 0,1 |

Conformément à l'option offerte par la norme IAS 19 révisée en décembre 2004, le Groupe FNAC comptabilise les gains et pertes actuarielles sur ses régimes à prestations définies en autres éléments du résultat global de l'exercice.

Sur l'exercice 2012, les pertes actuarielles comptabilisées s'élèvent à 11,0 millions d'euros (gain de 0,8 million d'euros en 2011 et perte de 1,8 million d'euros en 2010).

Le montant cumulé des écarts actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global depuis le 1^{er} janvier 2004 s'élève à 15,5 millions d'euros au 31 décembre 2012 (6,0 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 6,6 millions d'euros au 31 décembre 2010).

25.3. Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations du Groupe FNAC sont les suivantes :

| | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Taux d'actualisation | 2,00% - 3,00% | 2,50% - 4,50% | 2,00% - 4,50% |
| Taux de rendement attendu des actifs | 2,44% - 4,50% | 2,50% - 4,50% | 4,00% - 4,50% |
| Taux de croissance attendu des salaires | 2,00% - 3,00% | 2,00% - 3,60% | 2,00% - 3,60% |

Les taux de rendement attendus des actifs sont déterminés pour chaque fonds sur la base des performances historiques, des perspectives actuelles et à long terme et de la composition des actifs des fonds sous gestion. Ces hypothèses sont revues annuellement en fonction de l'évolution de l'allocation des fonds sous gestion et de l'évolution des anticipations à long terme du marché sur chaque classe d'actifs gérés.

Par rapport aux hypothèses actuarielles présentées dans le tableau ci-dessus, les analyses de sensibilité menées montrent qu'une baisse de 25 points de base du taux d'actualisation de la zone euro n'est pas significative et représente moins de 0,5 % du total des capitaux propres du Groupe.

NOTE 26 PROVISIONS

| (en millions d'euros) | 1er janvier 2010 | Dotation | Reprise utilisée | Reprise non utilisée | Différence de change | Autres | 31 décembre 2010 |
|---|------------------|-------------|------------------|----------------------|----------------------|------------|------------------|
| Provisions non courantes | | | | | | | |
| Provisions pour restructurations | 20,1 | 7,5 | (8,8) | (11,0) | 0,1 | 1,3 | 9,2 |
| Provisions pour litiges et contentieux | 25,1 | 8,6 | | | 3,4 | | 37,1 |
| Autres provisions | | | | | | | |
| Provisions courantes | 45,2 | 16,1 | (8,8) | (11,0) | 3,5 | 1,3 | 46,3 |
| Total | 45,2 | 16,1 | (8,8) | (11,0) | 3,5 | 1,3 | 46,3 |
| Impact résultat | (16,1) | | | 11,0 | | | (5,1) |
| - sur le résultat opérationnel courant | | (0,3) | | | | | (0,3) |
| - sur les autres produits et charges opérationnels non courants | | (15,8) | | 11,0 | | | (4,8) |

| (en millions d'euros) | 1er janvier 2011 | Dotation | Reprise utilisée | Reprise non utilisée | Différence de change | Autres | 31 décembre 2011 |
|---|------------------|-------------|------------------|----------------------|----------------------|--------------|------------------|
| Provisions non courantes | | | | | | | |
| Provisions pour restructurations | 9,2 | 7,7 | (11,8) | (0,4) | (0,5) | | 4,2 |
| Provisions pour litiges et contentieux | 37,1 | 16,8 | (1,7) | (1,1) | (1,9) | (0,7) | 48,5 |
| Autres provisions | | 1,5 | | | | | 1,5 |
| Provisions courantes | 46,3 | 26,1 | (13,5) | (1,5) | (2,4) | (0,7) | 54,2 |
| Total | 46,3 | 26,1 | (13,5) | (1,5) | (2,4) | (0,7) | 54,2 |
| Impact résultat | (26,1) | | | 1,5 | | | (24,6) |
| - sur le résultat opérationnel courant | | (1,2) | | | | | (1,2) |
| - sur les autres produits et charges opérationnels non courants | | (24,9) | | 1,5 | | | (23,4) |

| (en millions d'euros) | 1er janvier 2012 | Dotation | Reprise utilisée | Reprise non utilisée | Différence de change | Autres | 31 décembre 2012 |
|---|------------------|-------------|------------------|----------------------|----------------------|---------|------------------|
| Provisions non courantes | | | | | | | |
| Provisions pour restructurations | 4,2 | 23,7 | (4,9) | (0,2) | | | 22,8 |
| Provisions pour litiges et contentieux | 48,5 | 0,8 | (13,4) | (4,1) | (3,1) | | 28,7 |
| Autres provisions | 1,5 | | (0,4) | (0,3) | | | 0,8 |
| Provisions courantes | 54,2 | 24,5 | (18,7) | (4,6) | (3,1) | | 52,3 |
| Total | 54,2 | 24,5 | (18,7) | (4,6) | (3,1) | | 52,3 |
| Impact résultat | (24,5) | | | 4,6 | | | (19,9) |
| - sur le résultat opérationnel courant | | (2,6) | | 0,2 | | | (2,4) |
| - sur les autres produits et charges opérationnels non courants | | (21,9) | | 4,4 | | | (17,5) |

Les provisions pour litiges et contentieux correspondent notamment à des litiges avec des tiers et à des contentieux avec les administrations fiscales dans les différents pays (Note 33.4).

NOTE 27 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

27.1. Analyse par catégorie de trésorerie

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

| (en millions d'euros) | 2 012 | 2 011 | 2 010 |
|---------------------------|--------------|-------------|--------------|
| Trésorerie | 86,6 | 76,5 | 56,7 |
| Équivalents de trésorerie | 218,9 | 4,3 | 194,8 |
| Total | 305,5 | 80,8 | 251,5 |

Au 31 décembre 2012 et 2011, les équivalents de trésorerie comprennent le compte courant avec PPR Finance et des certificats de dépôts (au Brésil) de moins de trois mois.

Le compte courant PPR Finance s'élève à 216,1 millions d'euros au 31 décembre 2012 (contre un solde créditeur et donc présenté en autres dettes financières de -222,3 millions d'euros au 31 décembre 2011, voir Note 28.1 et contre un solde débiteur de 194,7 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Les éléments comptabilisés par le Groupe FNAC en tant que « Trésorerie et équivalents de trésorerie » répondent strictement aux critères repris dans la position de l'AMF publiée en 2008 et actualisée en 2011. En particulier, les placements sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe FNAC et dans le strict respect des critères de qualification définis par la norme IAS 7 et des recommandations de l'AMF. Au 31 décembre 2012, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

27.2. Analyse par devise

| (en millions d'euros) | 2012 | % | 2011 | % | 2010 | % |
|-----------------------|--------------|-------|-------------|-------|--------------|-------|
| Euro | 271,7 | 88,9% | 50,4 | 62,4% | 231,2 | 91,9% |
| Franc suisse | 27,2 | 8,9% | 24,5 | 30,3% | 15,7 | 6,2% |
| Autres devises | 6,6 | 2,2% | 5,9 | 7,3% | 4,6 | 1,9% |
| Total | 305,5 | | 80,8 | | 251,5 | |

NOTE 28 DETTES FINANCIÈRES

28.1. Analyse de la dette par échéance de remboursement

| (en millions d'euros) | 2012 | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 | Au-delà |
|---|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------|
| Emprunts et dettes financières à long terme | 0,7 | | 0,3 | 0,2 | 0,2 | 0,0 | |
| Dettes sur contrats de location-financement | 0,7 | | 0,3 | 0,2 | 0,2 | 0,0 | |
| Emprunts et dettes financières à court terme | 12,8 | 12,8 | | | | | |
| Dettes sur contrats de location-financement | 0,3 | 0,3 | | | | | |
| Découverts bancaires | 12,2 | 12,2 | | | | | |
| Autres dettes financières | 0,3 | 0,3 | | | | | |
| Total | 13,5 | 12,8 | 0,3 | 0,2 | 0,2 | 0,0 | |
| % | | 94,9% | 2,5% | 1,2% | 1,2% | 0,3% | |
| (en millions d'euros) | 2011 | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 | Au-delà |
| Emprunts et dettes financières à long terme | 0,4 | | 0,2 | 0,1 | 0,1 | | |
| Dettes sur contrats de location-financement | 0,4 | | 0,2 | 0,1 | 0,1 | | |
| Emprunts et dettes financières à court terme | 232,8 | 232,8 | | | | | |
| Dettes sur contrats de location-financement | 0,4 | 0,4 | | | | | |
| Découverts bancaires | 9,3 | 9,3 | | | | | |
| Autres dettes financières | 223,1 | 223,1 | | | | | |
| Total | 233,2 | 232,8 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | | |
| % | | 99,8% | 0,1% | 0,1% | 0,0% | | |
| (en millions d'euros) | 2010 | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 | Au-delà |
| Emprunts et dettes financières à long terme | 0,8 | | 0,4 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | |
| Dettes sur contrats de location-financement | 0,8 | | 0,4 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | |
| Emprunts et dettes financières à court terme | 61,3 | 61,3 | | | | | |
| Dettes sur contrats de location-financement | 0,4 | 0,4 | | | | | |
| Découverts bancaires | 60,7 | 60,7 | | | | | |
| Autres dettes financières | 0,3 | 0,3 | | | | | |
| Total | 62,1 | 61,3 | 0,4 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | |
| % | | 98,7% | 0,6% | 0,3% | 0,2% | 0,1% | |

Au 31 décembre 2012, l'ensemble de la dette brute est comptabilisé au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif.

Les autres dettes financières sont principalement constituées de la dette de compte-courant vis-à-vis de PPR Finance à hauteur de -216,1 millions d'euros (solde débiteur et donc présenté en trésorerie et équivalents de trésorerie Note 27.1) au 31 décembre 2012 (contre un solde créditeur de 222,3 millions d'euros au 31 décembre 2011 et contre un solde débiteur de -194,7 millions d'euros au 31 décembre 2010, présenté en équivalents de trésorerie, voir Note 27.1).

Les intérêts courus figurent dans la rubrique « Autres dettes financières ».

L'essentiel des dettes du Groupe FNAC est à moins d'un an au 31 décembre 2012, 2011 et 2010.

28.2. Analyse par devise de remboursement

| (en millions d'euros) | 2012 | Emprunts et dettes | Emprunts et dettes | % | 2011 | % | 2010 | % |
|-----------------------|-------------|--------------------|---------------------|-------|--------------|-------|-------------|-------|
| | | financières à long | financières à court | | | | | |
| Euro | 11,3 | 0,7 | 10,6 | 83,7% | 207,6 | 89,0% | 38,0 | 61,1% |
| Franc suisse | 2,2 | | 2,2 | 16,3% | 25,4 | 10,9% | 22,9 | 36,8% |
| Autres devises | | | | 0,3 | 0,1% | 1,3 | 2,0% | |
| Total | 13,5 | 0,7 | 12,8 | | 233,3 | | 62,2 | |

Les dettes libellées en devises autres que l'euro sont réparties sur les filiales du Groupe pour leurs besoins de financements locaux.

28.3. Dette brute par catégorie

La dette brute du Groupe FNAC se répartit comme suit :

| (en millions d'euros) | 2 012 | 2 011 | 2 010 |
|---|-------------|--------------|-------------|
| Autres emprunts auprès des établissements de crédit | | | 0,1 |
| Dettes sur contrats de location-financement | 1,0 | 0,7 | 1,0 |
| Découverts bancaires | 12,2 | 9,3 | 60,7 |
| Autres dettes financières | 0,3 | 223,2 | 0,3 |
| Total | 13,5 | 233,2 | 62,1 |

NOTE 29 EXPOSITION AUX RISQUES DE MARCHÉ DE TAUX D'INTÉRÊT, DE CHANGE ET AUX FLUCTUATIONS DE COURS DE BOURSE

Le Groupe FNAC utilise des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de change.

Au 31 décembre 2012, l'exposition aux différents risques de marché s'analyse de la manière suivante :

29.1. Exposition aux risques de taux d'intérêt

L'exposition au risque de taux d'intérêt est composée d'actifs et passifs financiers à taux variable exposés à un risque de cash flow comme suit :

| (en millions d'euros) | Echéancier pour 2012 | | | |
|---|----------------------|---------------|---------------|------------------|
| | 2012 | Moins d'un an | Un à cinq ans | Plus de cinq ans |
| VMP et disponibilités | 305,5 | 305,5 | | |
| Actifs financiers à taux variable | 305,5 | 305,5 | | |
| Autres dettes financières | 13,5 | 12,8 | 0,7 | |
| Passifs financiers à taux variable | 13,5 | 12,8 | 0,7 | |

| (en millions d'euros) | Echéancier pour 2011 | | | |
|---|----------------------|---------------|---------------|------------------|
| | 2011 | Moins d'un an | Un à cinq ans | Plus de cinq ans |
| VMP et disponibilités | 80,8 | 80,8 | | |
| Actifs financiers à taux variable | 80,8 | 80,8 | | |
| Autres dettes financières | 233,2 | 232,8 | 0,4 | |
| Passifs financiers à taux variable | 233,2 | 232,8 | 0,4 | |

| (en millions d'euros) | Echéancier pour 2010 | | | |
|---|----------------------|---------------|---------------|------------------|
| | 2010 | Moins d'un an | Un à cinq ans | Plus de cinq ans |
| VMP et disponibilités | 251,5 | 251,5 | | |
| Actifs financiers à taux variable | 251,5 | 251,5 | | |
| Autres dettes financières | 62,1 | 61,3 | 0,8 | |
| Passifs financiers à taux variable | 62,1 | 61,3 | 0,8 | |

Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

Sur la base des éléments présentés ci-dessus, une variation instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt aurait un impact, sur l'exposition nette du Groupe FNAC, en année pleine de 1,5 million d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe FNAC au 31 décembre 2012. Au 31 décembre 2011, cet effet avait été estimé à 0,7 million d'euros pour une variation instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt et à 0,9 million d'euros au 31 décembre 2010 (hypothèse conforme aux niveaux relatifs de taux constatés en date d'arrêté).

| (en millions d'euros) | Impact Résultat |
|----------------------------------|-----------------|
| Au 31 décembre 2012 | |
| Variation de + 50 points de base | 1,5 |
| Variation de - 50 points de base | (1,5) |
| Au 31 décembre 2011 | |
| Variation de + 50 points de base | (0,7) |
| Variation de - 50 points de base | 0,7 |
| Au 31 décembre 2010 | |
| Variation de + 50 points de base | 0,9 |
| Variation de - 50 points de base | (0,9) |

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

29.2. Exposition aux risques de change

Le Groupe FNAC utilise pour la gestion du risque de change des instruments de change à terme, afin de couvrir ses risques commerciaux export et import, dont les encours sont de 2,1 millions d'euros au 31 décembre 2012 (contre 0,1 million d'euros au 31 décembre 2011 et contre 0,3 million d'euros au 31 décembre 2010).

Le Groupe FNAC peut être, par ailleurs, amené à mettre en place des stratégies optionnelles simples (achat d'options ou tunnels) pour couvrir des expositions futures. Les instruments dérivés sont négociés avec Groupe PPR.

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, ces instruments dérivés ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture. Le Groupe FNAC ne détient pas de dérivés éligibles à la comptabilisation de couverture.

Au 31 décembre 2012, les instruments dérivés en couvertures s'établissaient comme suit :

| (en millions d'euros) | 2012 | Euro | Dollar américain | Livre sterling | Franc suisse | Autres |
|--|------------|------|------------------|----------------|--------------|------------|
| Couvertures de dérivés en juste valeur par résultat | 2,1 | | 2,1 | | | 0,0 |
| Achats à terme & swaps achat à terme | 2,1 | | 2,1 | | | 0,0 |
| (en millions d'euros) | 2011 | Euro | Dollar américain | Livre sterling | Franc suisse | Autres |
| Couvertures de dérivés en juste valeur par résultat | 0,1 | | | 0,1 | | |
| Achats à terme & swaps achat à terme | 0,1 | | | 0,1 | | |
| (en millions d'euros) | 2010 | Euro | Dollar américain | Livre sterling | Franc suisse | Autres |
| Couvertures de dérivés en juste valeur par résultat | 0,3 | | 0,1 | 0,2 | | 0,0 |
| Achats à terme & swaps achat à terme | 0,3 | | 0,1 | 0,2 | | 0,0 |

Ces instruments dérivés de change sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

Les dérivés de change du Groupe FNAC traités en gestion à des fins de couverture ne sont pas documentés dans le cadre de la comptabilité de couverture au regard de la norme IAS 39 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte le résultat financier.

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2012 :

| (en millions d'euros) | 2012 | Euro | Dollar américain | Yen | Livre sterling | Franc suisse | Autres |
|---------------------------------------|--------------|---------------|------------------|--------------|----------------|--------------|------------|
| Actifs monétaires | 33,8 | | 0,1 | | 0,0 | 27,2 | 6,6 |
| Passifs monétaires | 5,5 | 5,4 | | | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Exposition brute au bilan | 28,4 | (5,4) | 0,1 | | (0,0) | 27,2 | 6,5 |
| Exposition brute prévisionnelle | (31,7) | (5,1) | (24,6) | (0,2) | (1,6) | | (0,2) |
| Exposition brute avant gestion | (3,3) | (10,5) | (24,5) | (0,2) | (1,6) | 27,2 | 6,3 |
| Instruments de couverture | 1,6 | | 1,6 | | | | 0,0 |
| Exposition brute après gestion | (1,7) | (10,5) | (22,9) | (0,2) | (1,6) | 27,2 | 6,4 |

| (en millions d'euros) | 2011 | Euro | Dollar américain | Yen | Livre sterling | Franc suisse | Autres |
|---------------------------------------|--------------|--------------|------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|
| Actifs monétaires | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | | | |
| Passifs monétaires | 0,3 | 0,3 | 0,0 | 0,0 | | | |
| Exposition brute au bilan | (0,1) | (0,2) | 0,1 | 0,0 | | | |
| Exposition brute prévisionnelle | (9,3) | (5,0) | (1,1) | (0,2) | (2,7) | | (0,3) |
| Exposition brute avant gestion | (9,4) | (5,2) | (1,0) | (0,2) | (2,7) | | (0,3) |
| Instruments de couverture | 0,1 | | | | 0,1 | | |
| Exposition brute après gestion | (9,3) | (5,2) | (1,0) | (0,2) | (2,6) | | (0,3) |

| (en millions d'euros) | 2010 | Euro | Dollar américain | Yen | Livre sterling | Franc suisse | Autres |
|---------------------------------------|---------------|---------------|------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|
| Actifs monétaires | (0,1) | | (0,1) | | | | |
| Passifs monétaires | 3,4 | 3,2 | | | 0,1 | | |
| Exposition brute au bilan | (3,5) | (3,2) | (0,1) | | (0,1) | | |
| Exposition brute prévisionnelle | (13,8) | (9,8) | (1,4) | (0,3) | (2,0) | | (0,4) |
| Exposition brute avant gestion | (17,3) | (13,0) | (1,5) | (0,3) | (2,1) | | (0,3) |
| Instruments de couverture | 0,3 | | | | 0,2 | | 0,1 |
| Exposition brute après gestion | (17,0) | (13,0) | (1,5) | (0,3) | (1,9) | | (0,3) |

Les actifs monétaires 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.

Les passifs monétaires sont constitués des dettes financières ainsi que des dettes d'exploitation et dettes diverses.

Ces éléments monétaires sont majoritairement libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales opèrent ou convertis dans la devise fonctionnelle du Groupe FNAC au travers d'instruments dérivés de change dans le respect des procédures en vigueur.

Analyse de sensibilité au risque de change

Cette analyse exclut les impacts liés à la conversion des états financiers de chaque entité du Groupe FNAC dans sa monnaie de présentation (euro) ainsi que la valorisation de la position de change 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 FNAC (le dollar américain, le franc suisse et le réal brésilien) est non significatif.

29.3. Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Au 31 décembre 2012, le Groupe FNAC n'est pas exposé au risque de fluctuation des cours de bourse des actions émises par le Groupe FNAC.

29.4. Autres risques de marché – Risques de crédit

Compte tenu du grand nombre de clients, il n'y a pas de concentration du risque de crédit sur les créances détenues par le Groupe FNAC. De façon générale, le Groupe FNAC considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit particulier sur ces actifs financiers.

29.5. Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe FNAC et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée par le Groupe FNAC à l'aide des procédures de *reporting* financier du Groupe FNAC.

L'analyse suivante porte sur les engagements contractuels des dettes financières et dettes fournisseurs et inclut notamment les intérêts à payer. Les flux futurs de trésorerie présentés n'ont pas fait l'objet d'actualisation.

Il n'est pas prévu sur la base des données en date de clôture que les flux de trésorerie indiqués se produisent de façon anticipée et pour des montants sensiblement différents de ceux indiqués dans l'échéancier.

Cette analyse exclut notamment les postes de trésorerie pour 86,6 millions d'euros et les équivalents de trésorerie pour 218,9 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Les flux relatifs aux dérivés de change sont non significatifs.

| (en millions d'euros) | 2012 | | | | |
|---------------------------|------------------|--------------------|-----------------|------------------|--------------------|
| | Valeur comptable | Flux de trésorerie | A moins d'un an | De un à cinq ans | A plus de cinq ans |
| Autres dettes financières | 12,8 | (12,8) | (12,1) | (0,7) | |
| Dettes fournisseurs | 717,1 | (717,1) | (717,1) | | |
| Total | 729,9 | (729,9) | (729,2) | (0,7) | |

| (en millions d'euros) | 2011 | | | | |
|---------------------------|------------------|--------------------|-----------------|------------------|--------------------|
| | Valeur comptable | Flux de trésorerie | A moins d'un an | De un à cinq ans | A plus de cinq ans |
| Autres dettes financières | 232,8 | (232,8) | (232,5) | (0,3) | |
| Dettes fournisseurs | 730,5 | (730,5) | (730,5) | | |
| Total | 963,3 | (963,3) | (963,0) | (0,3) | |

| (en millions d'euros) | 2010 | | | | |
|---------------------------|------------------|--------------------|-----------------|------------------|--------------------|
| | Valeur comptable | Flux de trésorerie | A moins d'un an | De un à cinq ans | A plus de cinq ans |
| Autres dettes financières | 61,3 | (61,3) | (60,6) | (0,7) | |
| Dettes fournisseurs | 844,1 | (844,1) | (844,1) | | |
| Total | 905,4 | (905,4) | (904,7) | (0,7) | |

NOTE 30 CLASSIFICATION COMPTABLE ET VALEUR DE MARCHÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les principes de mesure des instruments financiers et leur valeur de marché au 31 décembre 2012 s'analysent comme suit :

| (en millions d'euros) | 2012 | | Ventilation par classification comptable | | | |
|--|------------------|------------------|--|-------------------------------|-------------------|-------------|
| | Valeur comptable | Valeur de marché | Juste valeur par résultat | Actifs disponibles à la vente | Prêts et créances | Coût amorti |
| Actif non courant | | | | | | |
| Actifs financiers non courants | 5,8 | 5,8 | | 0,1 | 5,7 | |
| Actif courant | | | | | | |
| Créances clients | 118,8 | 118,8 | | | | 118,8 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 305,5 | 305,5 | 305,5 | | | |
| Passif non courant | | | | | | |
| Emprunts et dettes financières à long terme | 0,7 | 0,7 | | | | 0,7 |
| Passif courant | | | | | | |
| Emprunts et dettes financières à court terme | 12,8 | 12,8 | | | | 12,8 |
| Dettes fournisseurs | 717,1 | 717,1 | | | | 717,1 |

| (en millions d'euros) | 2011 | | Ventilation par classification comptable | | | |
|--|------------------|------------------|--|-------------------------------|-------------------|-------------|
| | Valeur comptable | Valeur de marché | Juste valeur par résultat | Actifs disponibles à la vente | Prêts et créances | Coût amorti |
| Actif non courant | | | | | | |
| Actifs financiers non courants | 28,4 | 28,4 | | 22,4 | 6,0 | |
| Actif courant | | | | | | |
| Créances clients | 121,6 | 121,6 | | | | 121,6 |
| Autres actifs financiers courants | 0,1 | 0,1 | | | 0,1 | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 80,8 | 80,8 | 80,8 | | | |
| Passif non courant | | | | | | |
| Emprunts et dettes financières à long terme | 0,4 | 0,4 | | | | 0,4 |
| Passif courant | | | | | | |
| Emprunts et dettes financières à court terme | 232,8 | 232,8 | | | | 232,8 |
| Dettes fournisseurs | 730,5 | 730,5 | | | | 730,5 |

| (en millions d'euros) | 2010 | | Ventilation par classification comptable | | | |
|--|------------------|------------------|--|-------------------------------|-------------------|-------------|
| | Valeur comptable | Valeur de marché | Juste valeur par résultat | Actifs disponibles à la vente | Prêts et créances | Coût amorti |
| Actif non courant | | | | | | |
| Actifs financiers non courants | 6,6 | 6,6 | | 0,5 | 6,1 | |
| Actif courant | | | | | | |
| Créances clients | 88,9 | 88,9 | | | | 88,9 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 251,5 | 251,5 | 251,5 | | | |
| Passif non courant | | | | | | |
| Emprunts et dettes financières à long terme | 0,8 | 0,8 | | | | 0,8 |
| Passif courant | | | | | | |
| Emprunts et dettes financières à court terme | 61,3 | 61,3 | | | | 61,3 |
| Dettes fournisseurs | 844,1 | 844,1 | | | | 844,1 |

Au 31 décembre 2012, les méthodes de valorisation retenues pour les instruments financiers sont les suivantes :

- Pour les instruments financiers inscrits à l'actif du bilan, les valeurs comptables retenues sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché.
- Pour les instruments financiers inscrits au passif du bilan, plus spécifiquement les autres emprunts, la méthode de valorisation a été déterminée sur la base d'autres méthodes de valorisation telles que la valeur actualisée des flux de trésorerie en tenant compte du risque de crédit du Groupe FNAC et des conditions de taux d'intérêt en date de clôture.

Le Groupe FNAC distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des deux modes de valorisation utilisés (prix cotés et techniques de valorisation) et s'appuie sur cette classification, en conformité avec les normes comptables internationales, pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur par résultat en date d'arrêté :

Catégorie de niveau 1 : instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;

Catégorie de niveau 2 : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;

Catégorie de niveau 3 : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

La valorisation des instruments financiers au sein du Groupe FNAC sont tous de catégorie de niveau 2.

NOTE 31 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net du Groupe FNAC s'établit comme suit :

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|----------------|--------------|----------------|
| Dettes financières brutes | 13,5 | 233,2 | 62,1 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | (305,5) | (80,8) | (251,5) |
| Endettement financier net | (292,0) | 152,4 | (189,4) |

NOTE 32 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette des découvertes bancaires s'élève au 31 décembre 2012 à 293,3 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présenté dans le tableau des flux de trésorerie.

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|--|--------------|-------------|--------------|
| Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan | 305,5 | 80,8 | 251,5 |
| Découverts bancaires | 12,2 | 9,3 | 60,8 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie | 293,3 | 71,5 | 190,8 |

32.1. Capacité d'autofinancement

La formation de la capacité d'autofinancement est la suivante :

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|--|----------------|---------------|--------------|
| Résultat net des activités poursuivies | (115,6) | (19,4) | 108,4 |
| Dotations nettes aux amortissements et provisions | 73,6 | 90,8 | 66,3 |
| Charges calculées liées aux stocks options et assimilées | (0,2) | (1,7) | (0,4) |
| Perdes de valeur sur actif opérationnel non courant | 93,5 | | |
| Résultat de cession d'actifs | 7,2 | (0,5) | (32,9) |
| Impôt différé | (4,1) | 0,7 | (0,4) |
| Autres produits et charges sans contrepartie tésorarie | | | |
| Capacité d'autofinancement | 54,4 | 69,9 | 141,1 |

32.2. Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles | (29,1) | (33,0) | (22,9) |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles | (49,4) | (62,6) | (53,6) |
| Variation des dettes sur immobilisations | (16,6) | 14,5 | 13,0 |
| Total des acquisitions d'immobilisations | (95,1) | (81,1) | (63,5) |
| Cessions d'immobilisations | 0,2 | 16,1 | 0,1 |
| Total des cessions d'immobilisations | 0,2 | 16,1 | 0,1 |
| Total des acquisitions et cessions d'immobilisations | (94,9) | (65,0) | (63,4) |

Sur l'exercice 2012, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles concernent essentiellement les investissements sur les points de vente et les plateformes logistiques. Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles concernent essentiellement la mise au rebut d'immobilisations devenues obsolètes en France et en Belgique.

Sur l'exercice 2011, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles concernent essentiellement les investissements sur les points de vente et les plateformes logistiques. Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles concernent essentiellement l'opération de cession du site d'Herblay.

Sur l'exercice 2010, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles concernent essentiellement les investissements sur les points de vente et les plateformes logistiques.

32.3. Acquisitions et cessions de filiales

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|--|------------|-------------|-------------|
| Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise | 0,1 | | |
| Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée | | 46,3 | 56,6 |
| Total | 0,1 | 46,3 | 56,6 |

Sur les exercices 2011 et 2010, les cessions de filiales incluent essentiellement les encaissements au titre des cessions FNAC Eveil & Jeux et Conforama.

Pour les activités cédées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5, les impacts de la trésorerie cédée sont présentés sur la ligne « Flux nets liés aux activités abandonnées ».

32.4. Émission et remboursement d'emprunts

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|----------------|--------------|---------------|
| Remboursement d'emprunts | (0,4) | | |
| Augmentation / Diminution des autres dettes financières | (222,8) | 222,4 | (19,6) |
| Total | (223,2) | 222,4 | (19,6) |

Les variations des autres dettes concernent essentiellement la variation du compte courant du Groupe FNAC avec PPR Finance (voir Note 27.1 et 28.1).

NOTE 33 PASSIFS ÉVENTUELS, ENGAGEMENTS CONTRACTUELS NON COMPTABILISÉS ET RISQUES ÉVENTUELS

33.1. Engagements donnés ou reçus suite à des cessions d'actifs

Il n'y a pas d'engagements donnés ou reçus suite à des cessions d'actif.

33.2. Autres engagements donnés

33.2.1. Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe FNAC, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans les notes précédentes.

| (en millions d'euros) | Paiements dus par période | | | 2012 |
|----------------------------------|---------------------------|------------------|--------------------|--------------|
| | A moins d'un an | De un à cinq ans | A plus de cinq ans | |
| Contrats de location simple | 126,5 | 270,9 | 70,5 | 467,9 |
| Obligations d'achat irrévocables | 7,6 | 19,7 | | 27,4 |
| Total engagements donnés | 134,1 | 290,7 | 70,5 | 495,3 |
| Total engagements reçus | | | | |

| (en millions d'euros) | Paiements dus par période | | | 2011 |
|----------------------------------|---------------------------|------------------|-------------|--------------|
| | A moins d'un an | De un à cinq ans | de cinq ans | |
| Contrats de location simple | 125,9 | 256,3 | 93,5 | 475,6 |
| Obligations d'achat irrévocables | 8,4 | 6,5 | | 14,9 |
| Total engagements donnés | 134,3 | 262,8 | 93,5 | 490,5 |
| Total engagements reçus | | | | |

| (en millions d'euros) | Paiements dus par période | | | 2010 |
|----------------------------------|---------------------------|------------------|--------------|--------------|
| | A moins d'un an | De un à cinq ans | de cinq ans | |
| Contrats de location simple | 124,2 | 238,2 | 104,2 | 466,6 |
| Obligations d'achat irrévocables | 1,1 | 0,8 | | 1,9 |
| Total engagements donnés | 125,3 | 239,0 | 104,2 | 468,5 |
| Total engagements reçus | | | | |

Location simple

Les montants d'obligations contractuelles mentionnés sur la ligne « Contrats de location simple » correspondent aux montants des paiements minimaux futurs à effectuer au titre de contrats de location simple sur la période non résiliable par le preneur. Ils correspondent principalement aux loyers non résiliables de magasins, plateformes logistiques et autres bâtiments (sièges et administratifs).

La charge de loyer de l'exercice 2012 correspondant aux paiements minimaux s'élève à 143,8 millions d'euros (147,9 millions d'euros en 2011 et 133,1 millions d'euros en 2010), celle relative aux paiements conditionnels à 2,0 millions d'euros (3,3 millions d'euros en 2011 et 6,6 millions d'euros en 2010), sur la base des chiffres d'affaires réalisés.

Le montant des revenus de sous-location est nul en 2012 (1,5 million d'euros sur 2011 et 1,3 million d'euros en 2010).

Location-financement

La valeur actualisée des loyers futurs incluse en « Emprunts et dettes financières » et concernant des biens activés répondant à la définition de contrats de location-financement de la norme IAS 17 est la suivante :

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| A moins d'un an | (0,4) | (0,4) | (0,4) |
| De un à cinq ans | (0,7) | (0,4) | (0,7) |
| A plus de cinq ans | (1,0) | (0,8) | (1,1) |
| Frais financiers inclus | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Valeur actualisée des loyers futurs | (0,9) | (0,7) | (1,0) |

Au 31 décembre 2012, le Groupe FNAC ne s'attend pas à percevoir de futurs revenus minimaux au titre de contrats de sous-location non résiliables.

33.2.2. Nantissements et sûretés réelles

Il n'y a pas de nantissements et de sûretés réelles au 31 décembre 2012.

33.2.3. Droit Individuel à la Formation (DIF)

Conformément à la loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle, les salariés des sociétés françaises du Groupe FNAC bénéficient d'un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur 6 ans, et plafonné à 120 heures. Toute action de formation effectuée dans le cadre du DIF vient s'imputer sur le capital acquis.

Le volume d'heures de formation acquises par les salariés et non consommées au 31 décembre 2012 s'élève à 958 427 heures (943 723 heures au 31 décembre 2011 et 921 244 heures au 31 décembre 2010).

33.2.4. Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

| (en millions d'euros) | Paiements dus par période | | | 2012 | 2011 | 2010 |
|--|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | d'un an | à cinq ans | de cinq ans | | | |
| Autres garanties reçues | 19,9 | 0,0 | 1,1 | 21,0 | 18,7 | 2,1 |
| Total engagements reçus | 19,9 | 0,0 | 1,1 | 21,0 | 18,7 | 2,1 |
| Garanties sur loyer, cautions immobilières | 9,7 | 11,4 | 12,1 | 33,2 | 38,3 | 23,0 |
| Autres engagements | 43,8 | 0,2 | 0,1 | 44,1 | 41,9 | 7,4 |
| Total engagements donnés | 53,5 | 11,6 | 12,2 | 77,3 | 80,2 | 30,4 |

Les autres engagements donnés sont principalement constitués de garanties opérationnelles.

À la connaissance du Groupe FNAC, il n'existe aucun autre engagement donné, ni passif éventuel significatif.

33.3. Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe FNAC à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

33.4. Procès et litiges

Les sociétés et entreprises du Groupe FNAC sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions.

Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés ou entreprises du Groupe FNAC sont impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe FNAC.

Le Groupe FNAC estime qu'il n'existe aucun litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe FNAC, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige, pris individuellement, n'est significatif à l'échelle de la Société ou du Groupe FNAC.

Le Groupe FNAC n'a connaissance d'aucun autre litige ou arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de la Société ou du Groupe FNAC.

NOTE 34 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

34.1. Partie liée ayant un contrôle sur Groupe FNAC

Au 31 décembre 2012, Groupe PPR détient 100% du capital et des droits de vote du Groupe FNAC.

Les principales opérations de l'exercice, entre l'ensemble des sociétés consolidées du Groupe PPR et du Groupe FNAC sont les suivantes :

- versement par la société Groupe Fnac d'un dividende exceptionnel de 20,5 millions d'euros en 2012 (versement d'un dividende de 325,9 millions d'euros pour l'exercice 2010 en 2011) ;
- constatation pour 2012, d'une redevance de 10,0 millions d'euros (10,8 millions d'euros versés au titre de 2011 et 11,1 millions d'euros versés au titre de 2010) au titre, d'une part, d'une mission de conseil et d'études en matière de développement et d'appui dans la réalisation d'opérations complexes et, d'autre part, de la fourniture d'opportunités de développement, d'affaires ou de facture de réduction des coûts ;
- refacturation par le Groupe PPR du coût des actions gratuites et des options d'achats et de souscription d'actions PPR pour un montant de 1,9 million d'euros en 2012 (3,3 millions d'euros en 2011 et 2,2 millions d'euros en 2010) ;
- constatation pour 2012 d'une charge financière de 4,6 millions d'euros (7,1 millions d'euros au titre de 2011 et 7,4 millions d'euros au titre de 2010) au titre des intérêts des comptes courants, dont le solde s'élève à 216,1 millions d'euros en 2012 (- 222,3 millions d'euros en 2011 et 194,7 millions d'euros en 2010) ;
- refacturation par le Groupe PPR des salaires du président de FNAC SA en 2012, 2011 et 2010.

34.2. Rémunération des dirigeants

La rémunération des membres du Comité de Direction et des principaux cadres dirigeants du Groupe FNAC constatée en charge est la suivante :

| (en millions d'euros) | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|------------|-------------|------------|
| Avantages à court terme | 5,6 | 6,1 | 4,6 |
| Avantages postérieurs à l'emploi | | | |
| Autres avantages à long terme | | | |
| Indemnités de fin de contrat de travail | 0,5 | 3,0 | 0,3 |
| Paiements sur base d'actions | 1,0 | 2,0 | 1,5 |
| Total | 7,1 | 11,1 | 6,4 |

NOTE 35 EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

A compter du 1^{er} janvier 2013, le Groupe FNAC constitue un groupe fiscal indépendant.

Le Groupe FNAC, dans la continuité de son plan FNAC 2015, et le recentrage de son activité sur ses métiers de base, a annoncé la cession de Form@Home, filiale détenue à 100 %, à la société Solution 30. Cette cession interviendra le 31 mars 2013.

Le Groupe FNAC va procéder à l'absorption de FNAC Service au sein de FNAC Direct par transmission universelle de patrimoine afin d'optimiser son organisation juridique et réduire sa structure de coût. Cette transmission universelle de patrimoine interviendra le 6 mars 2013.

NOTE 36 LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2012

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Toutes ses filiales sont intégrées par intégration globale.

| Sociétés | % d'intérêt | | |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------|
| | 31/12/2012 | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
| France | | | |
| Groupe FNAC | Société mère | Société mère | Société mère |
| FNAC SA | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| ALIZE - SFL | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| ATTITUDE | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| CODIREP | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| FNAC APPRO GROUPE | 100,00 | Création | |
| FNAC DIRECT | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| FNAC GLOBAL SERVICES | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| FNAC LOGISTIQUE | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| FNAC MONACO | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| FNAC PARIS | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| FNAC PERIPHERIE | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| FNAC SERVICE | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| FNAC SPECTACLES | 100,00 | Création | |
| FNAC TOURISME | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| FORM@HOME | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| FRANCE BILLET | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| KYRO CONCEPT | 1ère consolidation | Acquisition | |
| LYSIANE THOMAS DIFFUSION | 100,00 | 1ère consolidation | |
| MSS | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| RELAIS FNAC | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| FNAC EVEIL ET JEUX | | | Cession |
| Péninsule Ibérique | | | |
| Espagne | | | |
| GRANDES ALMACENES FNAC ESPANA | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Portugal | | | |
| FNAC PORTUGAL | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Brésil | | | |
| Brésil | | | |
| FNAC BRASIL | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Autres pays | | | |
| Belgique | | | |
| FNAC BELGIUM | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Suisse | | | |
| FNAC SUISSE SA | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Italie | | | |
| FNAC ITALIA | Cession | 100,00 | 100,00 |
| Grèce | | | |
| FNAC GRECE | | | Cession |