

**Excellente performance 2021 avec une croissance exceptionnelle des ventes de +7%<sup>1</sup> et un cash-flow libre opérationnel<sup>2</sup> à 170M€ portés par une solide exécution opérationnelle**

**Premiers succès du plan Everyday qui marquent le début de la transformation profonde du Groupe avec une accélération du nombre d'abonnés Darty Max à près de 500 000**

- Forte croissance du chiffre d'affaires à 8 043M€ en 2021, en hausse de +7,4% en données publiées par rapport à 2020 et de + 8,2% par rapport à 2019 proforma<sup>3</sup>
- Consolidation de la performance digitale avec la conquête de 5 millions de nouveaux clients web actifs et une part des ventes en ligne de 26% du total des ventes
- Premiers succès d'Everyday : près de 500 000 abonnés Darty Max, plus de 150 000 visios vendeurs, 13 shop-in-shops Fnac ouverts au sein de Manor, une hausse de +6 points de la durabilité des produits<sup>4</sup> et une satisfaction clients en forte hausse à +5 points par rapport à 2020
- Résultat opérationnel courant à 271M€, en hausse de +55M€ par rapport à 2020 et en croissance par rapport au niveau de 2019 proforma<sup>3</sup>, hors impact de la billetterie
- Cash-flow libre opérationnel<sup>2</sup> qui reste très élevé à 170M€ porté par la robustesse des résultats et la bonne gestion des achats de marchandises tout au long de l'année
- Proposition de versement d'un dividende ordinaire de 2€<sup>5</sup> par action, en ligne avec la politique de retour aux actionnaires du plan Everyday et représentant un taux de distribution de 37%<sup>6</sup>
- Premier distributeur en France à signer un partenariat stratégique avec Google pour offrir une expérience d'achats en ligne enrichie
- Progression des notations extra-financières du Groupe, marquée par la note A- du CDP et une hausse de +6 points de la notation Moody's ESG Solution, et signature d'un second PPA (Power Purchase Agreement) avec Valeco pour accroître la part d'énergie verte du Groupe en France

**Enrique Martinez, Directeur général de Fnac Darty, a déclaré :** « *La remarquable performance réalisée par Fnac Darty en 2021 reflète avant tout l'engagement de nos 25 000 collaborateurs, premiers artisans de ce succès. Dans le contexte incertain dans lequel nous évoluons depuis deux ans, le Groupe a su anticiper les attentes de ses clients, adapter son organisation et accentuer son développement dans le digital. Nous sommes fiers des premières réussites de notre plan stratégique Everyday, grâce auquel nous accélérons la transformation de notre groupe en continuant de faire du conseil, de la durabilité et du service, nos priorités. La réussite de sa mise en œuvre, dès sa première année, nous renforce dans notre ambition de devenir l'allié incontournable des consommateurs pour les accompagner dans une consommation durable et dans les usages quotidiens de leur foyer.* »

<sup>1</sup> Données comparables : excluent les effets de change, les variations de périmètre, les ouvertures et fermetures de magasins en propre.

<sup>2</sup> Hors IFRS16.

<sup>3</sup> Incluant Nature & Découvertes en année pleine.

<sup>4</sup> Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

<sup>5</sup> Soumise au vote lors de l'Assemblée Générale du 18 mai 2022.

<sup>6</sup> Calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies 2021.

## CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)

	2020	2021	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 491</b>	<b>8 043</b>	<b>+7,4%</b>
<i>Var. en données comparables<sup>1</sup></i>			+7,0%
<b>Résultat opérationnel courant (ROC)</b>	<b>215</b>	<b>271</b>	<b>+55</b>
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies</b>	<b>96</b>	<b>145</b>	<b>+49</b>
<b>Cash-flow libre opérationnel<sup>2</sup></b>	<b>192</b>	<b>170</b>	<b>-22</b>

## FAITS MARQUANTS ET ANALYSE DES RESULTATS FINANCIERS 2021

Le **chiffre d'affaires** 2021 de Fnac Darty s'établit à 8 043M€, en croissance de +7,4% en données publiées et de +7,0% en données comparables<sup>1</sup> par rapport à 2020, et en croissance de +8,2% par rapport à 2019 proforma<sup>3</sup>. Cette performance s'inscrit dans un contexte de crise sanitaire qui a perduré en 2021 avec un confinement et plusieurs périodes de fermetures de magasins au cours du premier semestre. Ces mesures sanitaires ont perturbé les conditions d'exploitation des magasins mais dans une moindre mesure par rapport à 2020. Ainsi, la croissance du chiffre d'affaires 2021 repose sur une solide dynamique des ventes en magasins, portée par un taux de transformation et un panier moyen en hausse alors que le trafic en magasin se normalise progressivement. Cette performance témoigne également de la réussite des grands rendez-vous commerciaux de fin d'année. Le niveau des ventes en ligne reste élevé à 26% des ventes totales du Groupe, portées notamment par le gain de 5 millions de nouveaux clients web actifs, et la puissance de l'omnicanal qui représente 46% des ventes en ligne en 2021, avec une accélération marquée au cours du 4<sup>ème</sup> trimestre quand les magasins étaient tous ouverts. L'année 2021 marque ainsi la consolidation du positionnement digital du Groupe avec une part des ventes en ligne en hausse de +7 points par rapport au niveau pré-crise de 2019.

Le taux de **marge brute** atteint 29,5% en 2021, en croissance de +30 points de base par rapport à 2020. Cette progression résulte principalement d'un effet mix produits favorable grâce à l'atténuation des mesures de fermeture des magasins par rapport à 2020 qui a profité aux ventes de produits éditoriaux très sensibles aux achats d'impulsion. De plus, cette hausse est portée par les services et notamment par le déploiement des offres Darty Max et la reprise très progressive de la billetterie dont les ventes ont accéléré au cours du dernier trimestre. Ces éléments ont plus que compensé l'impact du recul de l'activité de Nature & Découvertes fortement pénalisé cette année par la baisse de trafic en magasins engendrée par la fermeture de magasins pendant plusieurs semaines et l'effet technique dilutif de la franchise.

Les **coûts opérationnels** atteignent 2 103M€ en 2021, en croissance par rapport à 2020 en lien avec la hausse de l'activité. Les coûts opérationnels, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, s'établissent à 26,1% en 2021, en baisse de -20 points de base par rapport à l'année dernière. Cette baisse témoigne de la très bonne gestion des dépenses opérationnelles du Groupe grâce à l'efficacité des plans de performance mis en place.

L'**EBITDA** s'établit à 621M€, dont 247M€ liés à l'application de la norme IFRS 16, en croissance de +54M€ par rapport à 2020.

Le **résultat opérationnel courant** s'établit ainsi à 271M€, contre 215M€ l'année précédente. La marge opérationnelle en 2021, à 3,4%, est en hausse de +50 points de base par rapport à 2020.

<sup>1</sup> Données comparables : excluent les effets de change, les variations de périmètre, les ouvertures et fermetures de magasins en propre.

<sup>2</sup> Hors IFRS16.

<sup>3</sup> Incluant Nature & Découvertes en année pleine.

En excluant l'activité de billetterie, encore fortement impactée par les restrictions sanitaires, le résultat opérationnel courant 2021 est supérieur à celui de 2019 proforma<sup>1</sup>.

Les **éléments non courants** s'établissent à -10M€ en 2021 en baisse de -6M€ par rapport à 2020 et regroupent principalement des charges de restructuration. Pour rappel, les éléments non courants comptabilisés en 2020 comprenaient des effets one-off tels que la dépréciation de la marque Darty et des coûts incrémentaux liés directement à la crise sanitaire.

Le **résultat opérationnel** s'établit ainsi à 260M€ en 2021.

En 2021, les **frais financiers** s'établissent à -42M€ contre -51M€ en 2020. Cette baisse résulte principalement de la revalorisation à la hausse de la juste valeur des parts du Groupe dans le fonds de capital-risque Daphni Purple dans lequel le Groupe a investi en 2016. De plus, la nouvelle stratégie de financement mise en place en mars 2021 a permis l'optimisation des charges d'intérêt avec un allongement de la maturité moyenne de la dette du Groupe.

Le **résultat net part du Groupe des activités poursuivies** affiche une hausse de +49M€ à 145M€ en 2021 après prise en compte des éléments non courants, des frais financiers et d'une charge d'impôt de -74M€. Cette dernière, en hausse sur un an liée à la progression des résultats du Groupe, intègre une baisse de la charge d'impôt liée à la CVAE pour près de 10M€ par rapport à 2020. Ainsi, le taux effectif d'impôt s'affiche en retrait de plus de -6 points par rapport à 2020.

Le résultat net des activités non poursuivies s'établit à 15M€ et correspond à un ajustement en 2021 du traitement fiscal de la cession de la filiale néerlandaise BCC en 2020, ce qui porte le **résultat net consolidé, part du Groupe** à 160M€ en 2021, contre 1M€ en 2020.

Fnac Darty a poursuivi une forte génération de **cash-flow libre opérationnel**<sup>2</sup> à 170M€ en 2021 par rapport au niveau exceptionnellement élevé de 192M€ en 2020. Cette variation résulte principalement de la nécessaire reconstitution des stocks opérée en début d'année afin d'accompagner le fort niveau de demande. En 2021, le Groupe a su démontrer, une fois de plus, sa capacité à gérer ses achats de marchandises et piloter son niveau de stocks afin d'assurer un bon niveau de disponibilité de son offre de produits et de services tout au long de l'année et ce, dans un contexte de tensions sur la chaîne d'approvisionnement.

---

<sup>1</sup> Incluant Nature & Découvertes en année pleine.

<sup>2</sup> Hors IFRS16.

## UN GROUPE ENGAGÉ POUR SES COLLABORATEURS

Dans un contexte de crise sanitaire qui s'est poursuivie en 2021, la priorité du Groupe reste de garantir la santé et la sécurité des collaborateurs et des clients en gardant en vigueur les meilleures mesures de protection et les règles de distanciation sociale. Le Groupe a ainsi pu compter sur l'engagement et la mobilisation de ses équipes tout au long de ces deux années de crise. Aussi, Fnac Darty s'engage en faveur du pouvoir d'achat des collaborateurs et décide de verser une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat aux salariés les plus directement touchés par les tensions inflationnistes actuelles. Pour les collaborateurs travaillant en France et ayant un salaire annuel brut inférieur à 35 000 euros, cette prime sera de 400 euros. Le Groupe mettra également en place une mesure similaire adaptée au contexte spécifique de chaque pays dans lequel il opère, sauf pour les pays dans lesquels des mesures de soutien au pouvoir d'achat ont déjà été prises. Cette prime sera versée au mois de mars pour les plus de 19 000 collaborateurs du Groupe concernés.

Le Groupe a continué d'œuvrer cette année pour l'amélioration des conditions de travail de ses salariés et a signé en mars 2021 un premier accord sur la Qualité de Vie au Travail qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs. A titre d'exemples, ce nouvel accord contient notamment de nouvelles mesures pour les salariés reconnus « travailleurs handicapés », le droit à la déconnexion, la lutte contre les discriminations ou encore l'égalité professionnelle.

Convaincu que la diversité est le fondement d'une société performante socialement et économiquement, le Groupe s'engage ainsi à dépasser le cadre légal et juridique de la lutte contre les discriminations par des actions volontaristes. Ce fort engagement a été renouvelé avec la signature, en 2021, de la Charte de la diversité, qui prolonge et renforce les actions déjà mises en place dans la politique diversité du Groupe. A ce titre, Fnac Darty a été récompensé pour favoriser l'inclusion des personnes sourdes et malentendantes dans le milieu professionnel en obtenant, en 2021, le Prix Inclusion Surdités de la Fondation Pour l'Audition. Un réseau interne d'entreprise dédié à la parité, transverse et ouvert à tous les métiers du Groupe, a par ailleurs été créé cette année, afin de promouvoir la montée en responsabilité des femmes. Fnac Darty a notamment pris l'engagement formel d'atteindre 35% de part de femmes au Leadership Group<sup>1</sup> d'ici 2025. Cette part atteint 27% en 2021, en hausse de +3 points par rapport à 2020. Suite à la mise en place du plan stratégique Everyday et aux évolutions au sein du Comité exécutif qui ont eu lieu en mars dernier, la part des femmes dans ce Comité atteint dorénavant 38%, avec un objectif de plus de 40% du genre sous-représenté d'ici 2025. L'ensemble des actions du Groupe en faveur de la parité ont été récompensées et Fnac Darty a obtenu le « Trophée LSA - La Conso s'engage » dans la catégorie Distributeurs qui classe près de 100 entreprises du secteur selon leurs engagements diversité et RSE.

## PREMIERS SUCCES DU PLAN STRATEGIQUE EVERYDAY QUI MARQUENT LE DEBUT DE LA TRANSFORMATION PROFONDE DU GROUPE

Il y a un an, Fnac Darty dévoilait son plan stratégique Everyday avec l'ambition d'être, au quotidien et dans la durée, l'allié incontournable des consommateurs pour les accompagner dans une consommation durable et dans les usages quotidiens de leur foyer.

En 2021, première année de déploiement du plan, le Groupe peut déjà mesurer les premiers succès à l'aune des 3 ambitions qu'il s'est fixées à horizon 2025 :

- Incarner les nouveaux standards du retail omnicanal gagnant de demain, à la fois digitalisé et humain ;
- Accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables ;
- Déployer le service de référence d'assistance du foyer par abonnement.

---

<sup>1</sup> Environ top 200 managers au niveau du Groupe.

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

### **Des innovations pour une expérience client réinventée**

Fnac Darty réinvente l'expérience clients et la manière de les servir au quotidien que ce soit dans ses magasins mais également sur ses plateformes e-commerce, de plus en plus plébiscitées. Ainsi, le Groupe a déployé cette année au niveau national, pour les deux enseignes Fnac et Darty, un service de visio pour retrouver la qualité des conseils vendeurs en magasin, même à distance. Ce sont ainsi déjà plus de 150 000 échanges par visio/chat qui ont été réalisés sur l'année 2021. Grâce aux 1 500 vendeurs formés à ce nouveau service, le taux de transformation d'un client web ayant recours à la visio est 2 à 3 fois supérieur à celui d'un client web standard. Si ce service de visio est disponible pour l'ensemble des produits techniques, il sera prochainement étendu à d'autres catégories de produits.

Le Groupe a également lancé l'Eclaireur Fnac <https://leclaireur.fnac.com/>, média digital destiné à éclairer l'avis et le choix des Français sur les grandes thématiques liées aux univers de la culture et de la technologie. En ligne avec la volonté du Groupe d'humaniser les expériences digitales qu'il propose, l'Eclaireur Fnac permet de partager au plus grand nombre le fruit des heures que nos équipes de passionnés passent à lire, écouter, regarder et tester au quotidien. Lancé en octobre dernier, le site rassemble déjà plus de 500 000 visiteurs uniques par mois. Cette plateforme a aussi permis au Groupe, dans un contexte de restrictions sanitaires affectant particulièrement le monde de la culture, de continuer à diffuser ses événements culturels dans des formats hybrides inédits pour faciliter un accès à la culture pour tous. Ce fut notamment le cas lors du Salon Fnac Livres et des concerts du Fnac Live.

L'ensemble de ces initiatives permet au Groupe d'améliorer la mixité clients entre le canal magasin et web et d'offrir ainsi une expérience complète omnicanale. A ce titre, que ce soit pour l'enseigne Darty ou Fnac en France, la part des clients qui ont été actifs<sup>1</sup> à la fois sur les deux canaux, web et magasins, reste en progression en 2021 par rapport à 2020. La satisfaction clients mesurée tout au long du parcours clients a continué de s'améliorer en 2021 avec un NPS (*Net Promoter Score*) agrégé qui a augmenté de près de +5 points par rapport à 2020.

Enfin, Fnac Darty œuvre chaque année pour enrichir ses programmes de fidélité et sa base d'adhérents, véritable atout concurrentiel pour le Groupe. A fin 2021, le Groupe s'appuie sur une base solide de clients fidèles avec un parc de près de 10 millions d'adhérents, dont plus de 7 millions en France.

### **Des ambitions dans le digital au service de l'omnicanalité**

En 2021, le Groupe a consolidé sa performance sur ses sites e-commerce avec le gain de 5 millions de nouveaux clients web actifs. Les ventes en ligne restent à un niveau élevé à 26% du total des ventes en 2021, malgré un effet de base de comparaison très élevé en 2020, et affichent une hausse de +7 points par rapport à 2019. Pour répondre aux usages croissants des clients sur le mobile, Fnac Darty a poursuivi l'amélioration des parcours clients et a refondu la page d'accueil du site fnac.com. En 2021, le trafic sur mobile représente 62% du trafic total des sites de e-commerce fnac.com et darty.com, en hausse de +2 points par rapport à 2020.

Le click & collect a représenté 46% des ventes en ligne en 2021, en hausse dans l'ensemble des régions, avec une dynamique qui s'est fortement accélérée au 4<sup>ème</sup> trimestre de plus de +8 points par rapport à l'année dernière. Afin d'améliorer le parcours omnicanal clients, le Groupe a généralisé le service click & collect assuré par un vendeur à tous les magasins Darty intégrés, permettant ainsi d'augmenter le taux d'attachement des accessoires et services aux produits retirés en magasin de +10% en moyenne sur l'année. Ce service est

---

<sup>1</sup> Clients ayant réalisé au moins 2 achats sur les 12 derniers mois glissants.

également en cours de déploiement dans les Fnac intégrés, avec un objectif de finalisation à la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2022.

Fnac Darty confirme son ambition d'atteindre, à horizon 2025, au moins 30% du chiffre d'affaires total réalisé sur le web, tout en maintenant un taux de click & collect à 50%. Afin d'accélérer sa transformation digitale, le Groupe vient d'annoncer un partenariat stratégique clé avec Google centré sur le Cloud. Ce partenariat intègre le déploiement de la solution Google Cloud Retail Search sur les sites Fnac.com et Darty.com, afin d'augmenter leur performance grâce à une expérience d'achats en ligne facilitée, personnalisée et enrichie pour les clients. Fnac Darty est ainsi le premier distributeur en France à mettre en place cette nouvelle solution Google Cloud et entend ainsi établir de nouveaux standards de performance pour les parcours d'achats en ligne et sur mobile. Ce partenariat permettra également à Fnac Darty d'améliorer davantage le pilotage de ses activités (gestion des promotions, meilleure priorisation des interventions de service après-vente, entre autres) grâce à l'intégration d'outils d'analyse et de traitement de données, de Machine Learning et d'Intelligence Artificielle.

## Un parc de magasins optimisé

Fnac Darty a continué d'étendre son parc de magasins avec l'ouverture de 55 magasins en 2021, dont 47 franchises. L'ouverture de nouveaux magasins s'est poursuivie de façon opportuniste à l'instar de l'ouverture du premier magasin Fnac au Sénégal permettant au Groupe de renforcer sa présence en Afrique ou de l'ouverture d'un premier magasin Nature & Découvertes au Portugal. Le Groupe est désormais présent dans 13 pays et compte 957 magasins<sup>1</sup>, dont 390 franchises à fin décembre 2021.

La Cuisine a également poursuivi son développement cette année avec l'ouverture de 19 points de vente, dont 14 magasins Darty dédiés<sup>2</sup>. A fin 2021, le Groupe dispose ainsi de plus de 185 points de ventes Cuisine, dont 35 magasins exclusivement dédiés à cette offre<sup>2</sup>.

En parallèle, un accord de partenariat a été conclu avec Manor cette année pour le déploiement de 27 shop-in-shops Fnac au sein de Manor d'ici le premier semestre 2022, permettant de renforcer significativement la présence de la marque Fnac dans l'ensemble des régions de la Suisse. En 2021, ce sont ainsi 9 nouveaux shop-in-shops Fnac qui ont été ouverts, en sus des 4 shop-in-shops tests déjà déployés fin 2020. Grâce à ce partenariat, Fnac Darty vise un chiffre d'affaires additionnel d'au moins 100M€ en année pleine.

Le Groupe a également accompagné l'évolution de son parc existant en activant différents leviers permettant de l'optimiser. Ainsi, le Groupe a passé en revue l'ensemble de son parc existant de magasins et lancé dès cette année tous les plans d'actions nécessaires sur les magasins concernés pour parvenir à son objectif d'avoir 100% de son parc de magasins intégrés rentables d'ici 2025. A titre d'exemples, le Groupe a procédé à des transferts de magasins de centre-ville vers des *retail parks* afin de pouvoir bénéficier d'une zone de chalandise plus attractive, et à des transferts de magasins pour réduire la surface commerciale et ainsi gagner en productivité au m<sup>2</sup>.

En parallèle, afin d'accompagner le déclin structurel des catégories de l'audio (hors vinyles) et de la vidéo dans les magasins Fnac, une partie des zones d'assortiment de ces produits a été réallouée à des catégories offrant de bons relais de croissance avec l'ouverture de 7 espaces Fnac Home<sup>3</sup>, le développement d'espaces de jeux & jouets ou encore de nouveaux espaces de mobilité urbaine. A ce titre, le Groupe a déployé 3 espaces de mobilité urbaine XXL en magasin comprenant un atelier de réparation et d'entretien de vélos et de trottinettes électriques en partenariat avec Repair and Run. Ce partenariat confirme l'engagement du Groupe pour allonger la durée de vie de ses produits. Le Groupe a également intégré des corners Darty cuisine dans certains de ses magasins, afin d'accroître la productivité du magasin au m<sup>2</sup>. Enfin, Nature & Découvertes a ouvert 1 shop-in-shop dans un magasin Fnac en 2021 et 6 magasins Nature & Découvertes, dont quatre nouvelles implantations en franchise au Portugal, en Martinique, en Guadeloupe et à la Réunion.

<sup>1</sup> Hors shop-in-shops Fnac au sein des magasins Manor.

<sup>2</sup> Certains Darty cuisine, exclusivement dédiés à cette offre, intègrent également une offre literie.

<sup>3</sup> Hors Manor.

## **2/ Favoriser une consommation durable et un choix éclairé**

En 2021, dans le cadre de son plan stratégique Everyday, Fnac Darty a accéléré son ambition de s'inscrire comme un acteur majeur de l'économie circulaire et un promoteur de l'allongement de la durée de vie des produits.

### **Un renforcement de l'information sur la durabilité des produits**

L'accompagnement des clients vers un choix éclairé et une consommation durable s'est accéléré cette année avec la création d'un comité Durabilité qui vise à faire évoluer l'offre du Groupe vers une offre plus durable. A ce titre, la quatrième édition du « baromètre du SAV » a été publiée et vise à mieux informer le public sur la durée de vie de 77 familles de produits de l'univers équipements électroménagers et multimédia, contre 63 l'an dernier. Vanden Borre a également lancé son premier baromètre de durabilité qui donne un aperçu de la durabilité générale par catégorie de produit et par marque du segment gros électroménager vendus par l'enseigne. Ce baromètre s'appuie sur le score de durabilité<sup>1</sup> qui agrège à la fois les critères de fiabilité et de réparabilité par produits. Ce score atteint 111 en 2021 par rapport à 105 en 2020, avec une amélioration marquée de la disponibilité des pièces détachées. Fnac Darty confirme son ambition d'atteindre un score de durabilité de 135 d'ici 2025. Le label « Choix Durable » qui met en avant, en magasin et sur les sites internet du Groupe, les produits les plus durables, a par ailleurs été étendu cette année à la Fnac et couvre dorénavant plus de 150 produits chez Fnac et Darty.

### **Une accélération dans la réparation des produits**

Fnac Darty facilite la réparation des produits à la fois en incitant les fournisseurs à éco-concevoir et en informant d'avantage les consommateurs sur la durabilité des produits. Ainsi, 2,1 millions de produits ont été réparés par le Groupe en 2021, en hausse par rapport à 2020 avec un objectif d'atteindre 2,5 millions de produits réparés en 2025. Fnac Darty favorise l'auto-réparation en fournissant conseils d'usage et d'entretien via son site collaboratif lancé en 2018, <https://sav.darty.com/>, qui a enregistré une fréquentation en hausse de +30% avec plus de 10 millions d'utilisateurs en 2021.

Afin de favoriser les réparations de produits, le déploiement des points de vente WeFix, leader français de la réparation express de smartphones, acquis en octobre 2018, s'est poursuivi cette année, avec l'ouverture de 22 points de vente en 2021, portant le parc à 139 points de vente en France à fin 2021.

### **La seconde vie des produits, un enjeu majeur pour le Groupe**

Fnac Darty a réaffirmé ses ambitions sur le segment de la seconde vie en améliorant la visibilité de son offre d'occasion grâce aux marques Fnac 2<sup>nd</sup>e vie et Darty Occasion, en magasins et sur les sites internet du Groupe. Un partenariat avec YESYES pour la reprise de consoles vidéo a également été conclu en 2021. Par ailleurs, un comité Economie Circulaire a été créé en 2021 avec pour objectif de piloter les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus, améliorer la collecte et le recyclage, et valoriser les matières. Enfin, le Groupe est aussi engagé dans la reprise des anciens équipements de ses clients et est le premier collecteur de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) avec près de 52 000 tonnes de produits collectées et recyclées en 2021, dont plus de 46 000 tonnes en France.

---

<sup>1</sup> Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

En parallèle, en tant que leader de la distribution de produits culturels, la Fnac a étendu, en 2021, son partenariat avec la start-up française La Bourse aux Livres pour proposer, dans tous les magasins Fnac en France, un service rapide et efficace de reprises de livres, afin de leur donner une seconde vie.

Fnac Darty a en outre renforcé ses opérations de solidarité avec l'organisation de la treizième année de la Braderie solidaire Fnac de Dijon, la grande collecte de livres au profit de Bibliothèques sans Frontières ou encore via son partenariat avec Envie. Ce sont ainsi plus de 10M€ qui ont été donnés à des associations en 2021 sous forme de dons financiers ou de produits, réalisés directement par le Groupe auprès d'associations partenaires ou par les clients via des mécanismes d'arrondis solidaires au moment de l'achat.

## **Des enjeux climatiques intégrés dans tous les métiers du Groupe**

Le Groupe s'est fixé un objectif de réduction de 50 % de ses émissions de CO<sub>2</sub> à horizon 2030, par rapport au niveau de 2019. Le périmètre retenu concerne les transports - émissions directes et indirectes - et l'énergie des sites. En 2021, dans un contexte de forte hausse de son activité, Fnac Darty a enregistré une baisse de - 14% de ses émissions rapportées à son chiffre d'affaires par rapport à 2019. Le Groupe s'appuie sur une gouvernance renforcée au sein d'un comité Climat, afin de suivre la trajectoire de ses émissions de CO<sub>2</sub>, élaborer des plans d'action, assurer le suivi des feuilles de route des différentes filières opérationnelles, et œuvrer pour l'extension de la stratégie bas-carbone à d'autres postes d'émissions indirectes. En 2022, l'ambition est de définir un objectif de réduction de CO<sub>2</sub> sur le scope 3 et de le soumettre à la validation de l'initiative *Science Based Target* (SBT).

Le Groupe a également lancé, en 2021, le projet « livraison éclairée » qui permet aux clients du Groupe d'estimer l'impact environnemental des différents modes de livraison, lors d'achat en ligne. Ainsi, cet outil participe à réduire l'impact environnemental du e-commerce du Groupe et s'inscrit dans les engagements pris par Fnac Darty lors de la signature de la charte du e-commerce en juillet dernier.

Enfin, Fnac Darty vient de signer un second accord avec Valeco pour la construction d'une centrale solaire en France en 2023. Cet accord s'ajoute au contrat d'achat d'énergie renouvelable signé début 2021 et permettra de couvrir ainsi 30% de la consommation annuelle d'électricité du Groupe en électricité verte en France à terme, tout en contribuant positivement à la biodiversité et en développant l'emploi local.

## **Une politique d'achats responsables**

Conscients de l'impact des achats indirects du Groupe, Fnac Darty s'engage dans une démarche d'amélioration continue et durable auprès de toutes les parties prenantes de son écosystème. A ce titre, Fnac Darty vient d'obtenir de la Médiation des Entreprises, pour une durée de 3 ans, le label « Relations Fournisseurs & Achats Responsables » pour ses achats indirects<sup>1</sup> et rejoint ainsi la communauté des 65 entreprises distinguées par les pouvoirs publics pour les relations durables et équilibrées qu'elles entretiennent au quotidien avec leurs fournisseurs.

## **Des résultats en progression salués par les principales agences de notation extra-financière**

Les engagements concrets de Fnac Darty en matière de responsabilité sociétale d'entreprise ont été salués, une fois encore en 2021, par les agences de notation extra-financière. Ainsi, le Groupe a obtenu la note A- du CDP, au-dessus de la moyenne des entreprises européennes (B) et de la moyenne du secteur de la distribution spécialisée (B-), et intègre pour la première fois la catégorie « Leadership ». Cette reconnaissance s'ajoute à celle obtenue en octobre dernier de Moody's ESG Solutions (Vigeo Eiris), qui a attribué un score ESG de 54/100 en progression de +6 points en un an, dont +14 points sur le volet environnemental, et du renouvellement par

---

<sup>1</sup> Hors achats marchands.



MSCI, pour la troisième année consécutive, de la note AA de Fnac Darty. Enfin, en 2021, Nature & Découvertes a été renouvelée entreprise B Corp pour la 3<sup>ème</sup> fois consécutive.

### **3/ Déployer le service de référence d'assistance du foyer par abonnement**

#### **Accélération du nombre d'abonnés à des offres de services**

Fnac Darty a poursuivi le déploiement des services par abonnement. En 2021, le Groupe a enregistré une solide dynamique de son offre de service pack sérénité, qui permet de protéger chaque abonné contre le piratage des appareils et le vol des données bancaires avec l'utilisation de l'antivirus Fnac Sécurité et de la sécurisation des mots de passe via Fnac Mot de Passe, ou encore d'éviter la perte des photos grâce au stockage sur le Fnac Cloud.

De plus, le Groupe accélère le déploiement de son abonnement au service de réparation Darty Max afin de devenir le leader des services d'assistance du foyer. Le Groupe a ainsi développé deux offres Darty Max complémentaires à la première offre lancée fin 2019 qui couvre la réparation des appareils de gros électroménager. Avec ces 3 offres Darty Max, le Groupe a étendu son service aux segments du petit électroménager, TV home cinéma, son, photo et multimédia, couvrant ainsi plus de 4 millions de produits à date<sup>1</sup>. La dynamique de conquête de nouveaux clients s'est accélérée avec près de 500 000 abonnés fin 2021, contre près de 200 000 fin 2020, grâce au déploiement de ces 3 offres combiné à l'utilisation de nouveaux canaux de distribution tels que la possibilité de souscrire aux offres sur le web, via le partenaire de distribution Sofinco, ou encore le lancement début 2021 de l'offre Vanden Borre Life en Belgique.

#### **Une offre de service enrichie**

Dans un contexte de forte croissance du parc, un nouvel abonné Darty Max est un client avec une fréquence d'achat 1,5x supérieure à celle d'un client Darty et avec un panier moyen 25% supérieur au panier moyen d'un client Darty, preuve d'une montée en valeur certaine liée à nos programmes serviciels. Le Groupe s'attache à développer toute une palette d'offres pour les clients Darty Max incluant, entre autres, des offres exclusives sur certains produits ou la livraison gratuite. Le service Darty Max bénéficie d'un niveau élevé de satisfaction de ses abonnés avec un NPS<sup>2</sup> en intervention à domicile ou en atelier supérieur à la moyenne du Groupe.

Le Groupe enrichit continuellement les services exclusifs et l'expérience client des abonnés à Darty Max, notamment en développant les conseils d'entretien leur permettant d'éviter la survenue de pannes ou encore le déploiement d'un service d'assistance en visio, qui viennent compléter les services de réparation.

L'ensemble de ces avancées confortent le Groupe dans l'atteinte de son objectif de compter plus de 2 millions d'abonnés Darty Max à horizon 2025. Fnac Darty a par ailleurs obtenu le Trophée LSA de l'Innovation de la catégorie « Marques responsables », pour son service d'abonnement à la réparation Darty Max. Cette récompense salue la capacité du Groupe à inventer le commerce de demain.

#### **Des actions de formation et de recrutement pour accompagner cette nouvelle dynamique**

Afin d'accompagner le développement de ces services et la hausse induite des interventions ou réparations, Fnac Darty a clairement exprimé son souhait de recruter 500 techniciens d'ici 2025. De plus, le Groupe est soucieux de maintenir une qualité de service aux meilleurs standards et accorde une vraie importance à la

---

<sup>1</sup> Nombre d'abonnés Darty Max par nombre moyen de produits par abonné couverts par Darty Max.

<sup>2</sup> Net Promoter Score.

formation régulière de ses collaborateurs. Pour cela, 18 classes de formations ont ainsi été ouvertes en 2021, dédiées à la formation des techniciens et réparateurs d'appareils électroménagers. Le Groupe prévoit d'ouvrir 21 Tech académies partout en France en 2022 pour former ses futurs techniciens électroménager à domicile.

## PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES ET RÉSULTATS 2021

### Analyse du chiffre d'affaires par segment

Au 4<sup>ème</sup> trimestre 2021, le chiffre d'affaires Groupe s'établit à 2 724M€, en baisse de -2,1% en données publiées et -2,7% à données comparables<sup>1</sup> par rapport à l'année dernière dans un contexte de base de comparaison élevée. Par rapport à 2019 proforma<sup>2</sup>, le chiffre d'affaires du Groupe au 4<sup>ème</sup> trimestre 2021 est en croissance de +7,1%. Cette performance résulte de la bonne dynamique des magasins, qui étaient tous ouverts ce trimestre, et des ventes en ligne qui restent à un niveau élevé, avec une part des commandes en click & collect en accélération de près de +8 points à 53% des ventes en ligne.

En 2021, le chiffre d'affaires Groupe s'établit à 8 043M€, en hausse de +7,4% en données publiées et +7,0% à données comparables<sup>1</sup>. Cette solide croissance est principalement portée par les régions France-Suisse et Belgique-Luxembourg alors que la Péninsule Ibérique affiche, quant à elle, une reprise plus lente comme anticipé. Cette performance est tirée par la quasi-totalité des catégories de produits à l'exception des frigidaires, climatiseurs et ventilateurs, dont les ventes ont été pénalisées par moins de périodes de canicule qu'en 2020 et les petits appareils de cuisine, dont la base de comparaison élevée résulte d'un fort engouement des consommateurs pour ces produits lors du 1<sup>er</sup> confinement en 2020. La bonne disponibilité des produits, grâce à une gestion pilotée des approvisionnements tout au long de l'année, a permis d'accompagner cette performance enregistrée dans l'ensemble des catégories de produits.

**En France et Suisse**, au 4<sup>ème</sup> trimestre 2021, les ventes sont en recul de -3,3% à données comparables<sup>1</sup> dans un contexte de base de comparaison très élevée (pour rappel, la croissance des ventes de la zone au 4<sup>ème</sup> trimestre 2020 était de +11,7%<sup>1</sup>). Les ventes en Suisse ont bénéficié au 4<sup>ème</sup> trimestre 2021 des premiers effets de l'ouverture des 9 shop-in-shops additionnels au sein des magasins Manor. Par segment, seul le livre, les segments de diversification et les services sont en croissance par rapport au 4<sup>ème</sup> trimestre 2020, liée notamment à l'ouverture de l'ensemble des magasins au cours du trimestre.

En 2021, le chiffre d'affaires est en hausse de +7,2% à données comparables<sup>1</sup>, porté principalement par la solide dynamique des ventes en magasins alors que les ventes en ligne affichent un léger recul lié à une base de comparaison très forte. Par catégorie de produits, la zone a enregistré, en 2021 une forte dynamique des ventes de produits électroménagers portée à la fois par le gros et le petit électroménager. Les produits techniques ont affiché une solide croissance des catégories informatiques liée à la poursuite du télétravail et de l'apprentissage à domicile, la téléphonie notamment liée aux bonnes ventes de l'iPhone 13 et la télévision, avec la tenue du championnat d'Europe de football et des Jeux Olympiques de Tokyo. Les produits éditoriaux, très sensibles aux achats d'impulsion, affichent une forte dynamique liée à l'amélioration du trafic en magasins par rapport à 2020, en conséquence de l'atténuation des mesures de restriction liées à la crise sanitaire. Alors que la catégorie vidéo est en retrait, les livres continuent de bénéficier d'une bonne performance des BD et mangas tirée notamment par la mise en place du Pass culture<sup>3</sup>. Le gaming, qui bénéficie du report de ventes suite à la sortie des nouvelles consoles Playstation et Xbox fin 2020, a soutenu également la croissance de ce segment. Les catégories de diversification poursuivent leur développement, soutenu principalement par les segments maison & design, jeux & jouets et mobilité urbaine, en particulier les trottinettes. En parallèle, les services affichent une bonne performance liée à la poursuite du déploiement de Darty Max, et de la franchise,

<sup>1</sup> Données comparables : excluent effets de change, variations de périmètre, et ouvertures et fermetures de magasins.

<sup>2</sup> Incluant Nature & Découvertes en année pleine.

<sup>3</sup> Dispositif mis en place en mai 2021 qui permet à tous les jeunes de 18 ans de bénéficier d'une cagnotte de 300€ à dépenser pour l'achat de livres, produits audio, vidéo ou spectacles dans tous les magasins Fnac en France.

portée par des conditions d'ouverture de magasins améliorée par rapport à 2020 et la poursuite des ouvertures de franchisés. L'activité de billetterie, fortement pénalisée par les mesures gouvernementales d'interdiction de rassemblement qui ont perduré en 2021, affiche une reprise progressive avec une hausse des ventes notamment au dernier trimestre. Enfin, la marketplace, impactée par le récent changement de la réglementation européenne, a enregistré des tensions sur le marché des produits techniques, notamment de la téléphonie.

Le Groupe a poursuivi en 2021 la bonne gestion de ses dépenses opérationnelles. Le résultat opérationnel courant est en hausse de +51M€ à 245M€ du fait de la croissance des ventes et d'un taux de marge brute en amélioration lié à un mix produits et services positif. Cet effet compense largement la forte baisse des ventes de billetterie et le recul de l'activité de Nature & Découvertes particulièrement sensible aux restrictions sanitaires affectant le trafic de ses magasins principalement situés dans les centres commerciaux. La marge opérationnelle affiche ainsi une hausse de +60 points de base par rapport à 2020.

**La Péninsule Ibérique** enregistre une évolution de son chiffre d'affaires au 4<sup>ème</sup> trimestre de -1,1% à données comparables<sup>1</sup>, avec l'Espagne qui enregistre un recul de ses ventes dans un contexte de pression concurrentielle toujours soutenue, alors que le Portugal est en croissance, tirée notamment par les livres, les segments de diversification et les services. Le chiffre d'affaires 2021 de la zone est en hausse de +6,5% à données comparables<sup>1</sup>, lié à une bonne performance des magasins portée par la levée progressive des restrictions sanitaires au cours de l'année. Cette performance résulte principalement de la bonne dynamique des segments de la téléphonie, de la photo, des livres, du gaming et des services dans les deux pays.

Le résultat opérationnel courant de la zone s'établit à 11M€ en 2021, en croissance par rapport à 2020, porté par la solide exécution commerciale et la bonne gestion des coûts opérationnels notamment au Portugal. La marge opérationnelle affiche une hausse de +20 points de base par rapport à 2020.

**La zone Belgique et Luxembourg** a enregistré une croissance de ses ventes au cours du 4<sup>ème</sup> trimestre à +3,2% à données comparables<sup>1</sup>, portée principalement par la dynamique du gros électroménager, la téléphonie, les livres et les services. Ces performances ont soutenu les ventes de la zone en 2021 qui s'affichent en croissance de +5,0% à données comparables<sup>1</sup>, soutenue par la solide dynamique des magasins alors que les ventes en ligne restent à un niveau élevé, mais en recul compte tenu d'une base de comparaison très élevée.

En dépit d'une pression concurrentielle toujours soutenue, la région Belgique et Luxembourg affiche un résultat opérationnel courant à 15M€, en croissance de +2M€ par rapport à 2020. La marge opérationnelle affiche une hausse de +20 points de base par rapport à 2020.

## **Structure financière**

La trésorerie nette du Groupe s'élève à 247M€ au 31 décembre 2021 contre 114M€ au 31 décembre 2020. La génération de cash-flow libre opérationnel<sup>2</sup> affiche un niveau élevé à 170M€, par rapport au niveau exceptionnellement haut de 192M€ en 2020. Cette performance reflète la nécessaire reconstitution des stocks, afin d'accompagner la dynamique commerciale, en conséquence d'une politique d'achat de marchandises maîtrisée. L'excellence opérationnelle et la discipline financière permettent le maintien d'un niveau très solide de trésorerie nette positive, dans un contexte de crise sans précédent.

Au 31 décembre 2021, la position de liquidité s'élève à 1 181M€, à laquelle s'ajoute une ligne de crédit RCF de 500M€, non tirée à date. Au cours de l'année, Fnac Darty a mis en place une nouvelle structure de financement et a ainsi :

<sup>1</sup> Données comparables : excluent effets de change, variations de périmètre, et ouvertures et fermetures de magasins.

<sup>2</sup> Hors IFRS16.

- remboursé l'intégralité du Prêt Garanti par l'Etat (PGE) d'un montant de 500M€,
- réussi le placement d'une OCEANE, à échéance 2027, pour un montant de 200M€ et enfin,
- étendu la ligne de crédit RCF à 500M€ de maturité maximale en 2028 avec une composante RSE<sup>1</sup>, et remboursé le Senior Term Loan Facility de 200M€ venant à échéance en avril 2023.

Cette nouvelle structure de financement permet au Groupe à la fois de diversifier les sources de financement, renforcer la flexibilité financière avec un profil de maturité long terme, et continuer à optimiser le coût moyen de sa dette, en ligne avec les objectifs de génération récurrente de cash-flow libre du plan stratégique Everyday.

De plus, au 31 décembre 2021, les covenants relatifs aux financements étaient respectés.

Les investissements s'établissent à 117M€ en 2021, en augmentation par rapport au niveau exceptionnellement bas de 2020. Ce niveau, qui comprend notamment les investissements nécessaires au déploiement du partenariat avec Manor en Suisse, est conforme au niveau normatif de 120M€ qui avait été indiqué par le Groupe. En revanche, Fnac Darty anticipe une légère hausse de ses investissements à partir de 2022 conformément au plan stratégique Everyday, avec la prise en compte du déploiement de 14 shop-in-shop Manor additionnels au 1<sup>er</sup> semestre 2022 et d'une partie des investissements supplémentaires d'environ 40M€ au global sur la durée du plan dédiés à la modernisation et à la montée en gamme des équipements logistiques du Groupe.

Par ailleurs, Fnac Darty est noté par les agences de notation S&P Global, Scope Ratings et Moody's. En mars 2021, les agences de notation S&P et Moody's ont toutes deux relevé leurs perspectives de « négative » à « stable » associées à leurs notes de crédit Fnac Darty respectives 'BB' et 'Ba2'. Enfin, en mai 2021, Scope Ratings a confirmé la note de crédit du Groupe à BBB- et a relevé sa perspective de « under review » à « stable ».

Enfin, Fnac Darty a versé en juillet 2021 son premier dividende ordinaire de 1,0€ par action, au titre de ses résultats 2020, pour un montant total de 27M€.

---

<sup>1</sup> En cohérence avec les objectifs stratégiques du plan stratégique Everyday, cette nouvelle facilité de crédit intègre une composante RSE qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs fixés sont atteints.

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Les très bonnes performances 2021 confortent le Groupe dans ses choix stratégiques de transformation du modèle et son positionnement de leader européen de la distribution omnicanale.

Le début de l'année 2022 reste perturbé par la crise sanitaire et la montée progressive de l'inflation. Dans ce contexte et compte tenu du fort effet de base de comparaison au 1<sup>er</sup> semestre, Fnac Darty reste prudent, à ce stade, sur l'évolution de ses marchés en 2022. Cependant, le Groupe pourra s'appuyer sur son positionnement d'acteur omnicanal de référence pour assurer la meilleure disponibilité et qualité d'offre produits et services possible, son positionnement sur des produits premium et sa solide maîtrise des coûts.

2022 sera également une année où le Groupe accélèrera dans la mise en œuvre de son plan Everyday articulé autour du service, du conseil et de la durabilité. Les efforts porteront principalement sur la poursuite de l'amélioration de l'expérience client, l'expansion du réseau de magasins principalement en franchise, le renforcement de son positionnement dans l'économie circulaire, l'apport d'un choix éclairé différenciant pour ses clients et enfin la poursuite du développement du modèle de service par abonnement Darty Max.

Le Groupe confirme ses objectifs d'atteindre un cash-flow libre opérationnel<sup>1</sup> cumulé d'environ 500M€ sur la période 2021-2023, et un cash-flow libre opérationnel<sup>1</sup> d'au moins 240M€ en rythme annuel à partir de 2025.

Conformément à la politique de retour à l'actionnaire annoncée lors du lancement du plan stratégique Everyday en février dernier, Fnac Darty proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2022 la distribution d'un dividende ordinaire de 2,00 euros par action<sup>2</sup>, représentant un taux de distribution de près de 37%<sup>3</sup>. Ce dividende sera payable en totalité en numéraire. La date de détachement du dividende aura lieu le 21 juin 2022 et la date de paiement du dividende le 23 juin 2022.

## PRESENTATION DES RESULTATS ANNUELS 2021

**Le 24 février 2022, une retransmission** en direct sur Internet de la présentation des résultats annuels 2021 sera disponible à 8h30 (heure de Paris)

[ici](#)

Les slides de présentation sont disponibles sur le site internet du Groupe dans la rubrique Investisseurs :

[www.fnacdarty.com](http://www.fnacdarty.com)

Une version différée sera également disponible sur le site internet du Groupe.

<sup>1</sup> Hors IFRS16.

<sup>2</sup> Correspondant à un montant d'environ 54M€ sur la base du nombre d'actions Fnac Darty au 31 décembre 2021.

<sup>3</sup> Calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies 2021.

## CONTACTS

### ANALYSTES / INVESTISSEURS

Stéphanie Laval

[stephanie.laval@fnacdarty.com](mailto:stephanie.laval@fnacdarty.com)

+33 (0) 1 55 21 52 53

Marina Louvard

[marina.louvard@fnacdarty.com](mailto:marina.louvard@fnacdarty.com)

+33 (0)1 72 28 17 08

### PRESSE

Anna Jaegy

[anna.jaegy-ext@fnacdarty.com](mailto:anna.jaegy-ext@fnacdarty.com)

+33 (0)6 74 19 92 92

Léo Le Bourhis

[leo.le.bourhis@fnacdarty.com](mailto:leo.le.bourhis@fnacdarty.com)

+33 (0)6 75 06 43 81

## ANNEXES

Le Conseil d'administration de Fnac Darty SA s'est réuni le 23 février 2022 sous la présidence de Monsieur Jacques Veyrat, et a arrêté les comptes consolidés pour l'exercice 2021. Les procédures d'audit sur les comptes consolidés ont été effectuées et le rapport de certification sera émis après finalisation de la vérification du rapport de gestion et des diligences relatives au format électronique ESEF des comptes 2021.

Les comptes consolidés 2021 non audités du Groupe sont disponibles sur le site institutionnel [www.fnacdarty.com](http://www.fnacdarty.com) (rubrique investisseurs / informations règlementées).

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

### COMPTE DE RESULTAT SYNTHETIQUE

(en M€)	2020	2021	Var.
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>7 491</b>	<b>8 043</b>	<b>+7,4%</b>
<b>Marge brute</b>	<b>2 186</b>	<b>2 374</b>	<b>+8,6%</b>
% Chiffre d'affaires	29,2%	29,5%	+0,3pt
<b>Total coûts</b>	<b>1 971</b>	<b>2 103</b>	<b>+6,7%</b>
% Chiffre d'affaires	26,3%	26,1%	-0,2pt
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>215</b>	<b>271</b>	<b>+55</b>
<i>Autres produits et charges opérationnels non courants</i>	-16	-10	+6
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>199</b>	<b>260</b>	<b>+61</b>
Charges financières nettes	-51	-42	+9
Impôt sur le résultat	-60	-74	-14
<b>Résultat net de l'exercice des activités poursuivies</b>	<b>88</b>	<b>145</b>	<b>+56</b>
<b>Résultat net de l'exercice des activités poursuivies, part du Groupe</b>	<b>96</b>	<b>145</b>	<b>+49</b>
<i>Résultat net des activités non poursuivies</i>	-94	15	+109
<b>Résultat net consolidé, part du Groupe</b>	<b>1</b>	<b>160</b>	<b>+159</b>
<b>EBITDA<sup>1</sup></b>	<b>567</b>	<b>621</b>	<b>+54</b>
% Chiffre d'affaires	7,6%	7,7%	
<b>EBITDA hors IFRS 16</b>	<b>322</b>	<b>374</b>	<b>+52</b>

<sup>1</sup> EBITDA : résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés.

# FNAC DARTY

## RESULTAT OPERATIONNEL COURANT PAR SECTEUR OPERATIONNEL

(en M€)	2020	% du CA	2021	% du CA	Variation
France et Suisse	193,8	3,1%	244,6	3,7%	+50,8
Péninsule Ibérique	8,4	1,3%	10,8	1,5%	+2,4
Belgique et Luxembourg	13,1	2,2%	15,3	2,4%	+2,2
<b>Groupe</b>	<b>215,3</b>	<b>2,9%</b>	<b>270,7</b>	<b>3,4%</b>	<b>+55,4</b>

## GÉNÉRATION DU CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL

	En M€	
	2020	2021
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>	<b>545</b>	<b>636</b>
Impact IFRS 16	-245	-247
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts, hors IFRS 16</b>	<b>300</b>	<b>389</b>
Variation du besoin en fonds de roulement, hors IFRS 16	65	-41
Impôts sur le résultat payés	-66	-69
<b>Flux nets liés aux activités opérationnelles, hors IFRS 16</b>	<b>299</b>	<b>279</b>
Investissements opérationnels	-99	-117
Variation des dettes et créances sur immobilisations	-9	7
Désinvestissements opérationnels	1	1
<b>Flux nets liés aux activités d'investissement opérationnelles</b>	<b>-107</b>	<b>-109</b>
<b>Cash-flow libre opérationnel, hors IFRS 16</b>	<b>192</b>	<b>170</b>



# FNAC DARTY

## BILAN

<i>Actif (en M€)</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2021
Goodwill	1 654	1 654
Immobilisations incorporelles	506	528
Immobilisations corporelles	594	575
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	1 109	1 115
Participations dans les sociétés mises en équivalence	0	1
Actifs financiers non courants	33	40
Actifs d'impôts différés	67	69
Autres actifs non courants	0	0
<b>Actifs non courants</b>	<b>3 964</b>	<b>3 982</b>
Stocks	960	1 104
Créances clients	285	304
Créances d'impôts exigibles	4	1
Autres actifs financiers courants	7	9
Autres actifs courants	361	378
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 569	1 181
<b>Actifs courants</b>	<b>3 186</b>	<b>2 978</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total actif</b>	<b>7 149</b>	<b>6 960</b>

<i>Passif (en M€)</i>	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2021
Capital social	27	27
Réserves liées au capital	971	971
Réserves de conversion	(5)	(6)
Autres réserves	375	563
<b>Capitaux propres part du Groupe</b>	<b>1 369</b>	<b>1 555</b>
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés	5	8
<b>Capitaux propres</b>	<b>1 373</b>	<b>1 564</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	902	932
Dettes locatives à plus d'un an	884	891
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	206	188
Autres passifs non-courants	124	79
Passifs d'impôts différés	165	165
<b>Passifs non courants</b>	<b>2 281</b>	<b>2 255</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	553	2
Dettes locatives à moins d'un an	230	239
Autres passifs financiers courants	13	9
Dettes fournisseurs	1 784	2 037
Provisions	31	31
Dettes d'impôts exigibles	30	8
Autres passifs courants	854	816
<b>Passifs courants</b>	<b>3 495</b>	<b>3 142</b>
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total passif</b>	<b>7 149</b>	<b>6 960</b>

## CHIFFRE D'AFFAIRES 2021

	2021 en M€	Variation vs 2020		
		Réelle	A périmètre et à taux de change constants	À données comparables
France et Suisse	6 701	+7,6%	+7,6%	+7,2%
Péninsule Ibérique	702	+7,3%	+7,3%	+6,5%
Belgique et Luxembourg	640	+5,1%	+5,1%	+5,0%
<b>Groupe</b>	<b>8 043</b>	<b>+7,4%</b>	<b>+7,4%</b>	<b>+7,0%</b>

## CHIFFRE D'AFFAIRES DU QUATRIEME TRIMESTRE 2021

	T4 2021 en M€	Variation vs T4 2020		
		Réelle	A périmètre et à taux de change constants	À données comparables
France et Suisse	2 283	-2,8%	-2,8%	-3,3%
Péninsule Ibérique	252	0,0%	0,0%	-1,1%
Belgique et Luxembourg	189	+3,3%	+3,3%	+3,2%
<b>Groupe</b>	<b>2 724</b>	<b>-2,1%</b>	<b>-2,1%</b>	<b>-2,7%</b>

## SUIVI DES INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS DU PLAN EVERYDAY

Indicateurs	2020	2021	Objectif 2025
Score de durabilité <sup>1</sup>	105	111	135
Nombre de produits réparés	1,8 million	2,1 millions	2,5 millions
Part des femmes dans le Top 200 managers	24 %	27 %	35 %
Part du genre sous-représenté (femmes) au Comité exécutif	33 %	38 %	>40 %

<sup>1</sup> Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

# FNAC DARTY

## PARC DE MAGASINS

	31-déc.-20	Ouverture	Fermeture	31-déc.-21
<b>France et Suisse*</b>	<b>751</b>	<b>52</b>	<b>5</b>	<b>798</b>
<i>Traditionnel Fnac</i>	95	2	0	97
<i>Périphérie Fnac</i>	17	0	0	17
<i>Travel Fnac</i>	29	2	1	30
<i>Proximité Fnac</i>	67	7	1	73
<i>Connect Fnac</i>	14	0	0	14
<i>Darty</i>	432	35	2	465
<i>Fnac/Darty France</i>	1	0	0	1
<i>Nature et Découvertes**</i>	96	6	1	101
<i>Dont magasins franchisés</i>	<i>339</i>	<i>47</i>	<i>1</i>	<i>385</i>
<b>Péninsule Ibérique</b>	<b>72</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>74</b>
<i>Traditionnel Fnac</i>	50	3	1	52
<i>Périphérie Fnac</i>	0	0	0	0
<i>Travel Fnac</i>	2	0	0	2
<i>Proximité Fnac</i>	16	0	0	16
<i>Connect Fnac</i>	4	0	0	4
<i>Dont magasins franchisés</i>	<i>5</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5</i>
<b>Belgique et Luxembourg</b>	<b>85</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>85</b>
<i>Traditionnel Fnac***</i>	12	0	0	12
<i>Périphérie Fnac</i>	0	0	0	0
<i>Travel Fnac</i>	0	0	0	0
<i>Proximité Fnac</i>	1	0	0	1
<i>Connect Fnac</i>	0	0	0	0
<i>Darty (Vanden Borre)</i>	72	0	0	72
<i>Dont magasins franchisés</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Groupe Fnac Darty</b>	<b>908</b>	<b>55</b>	<b>6</b>	<b>957</b>
<i>Traditionnel Fnac</i>	157	5	1	161
<i>Périphérie Fnac</i>	17	0	0	17
<i>Travel Fnac</i>	31	2	1	32
<i>Proximité Fnac</i>	84	7	1	90
<i>Connect Fnac</i>	18	0	0	18
<i>Darty/Vanden Borre</i>	504	35	2	537
<i>Fnac/Darty</i>	1	0	0	1
<i>Nature &amp; Découvertes</i>	96	6	1	101
<i>Dont magasins franchisés</i>	<i>344</i>	<i>47</i>	<i>1</i>	<i>390</i>

\* y compris 12 magasins étrangers Fnac : deux en Tunisie, trois au Maroc, un au Congo, un au Cameroun, deux en Côte d'Ivoire, deux au Qatar, un au Sénégal et deux magasins étranger Darty en Tunisie ; 17 magasins dans les Outre-mer. Hors shop-in-shops Fnac déployés dans les magasins Manor.

\*\* Nature & Découvertes et ses filiales sont dirigées depuis la France. Y compris quatre magasins en Belgique, un magasin au Luxembourg, une franchise au Portugal, sept franchises en Suisse et 3 franchises dans les Outre-mer.

\*\*\* Dont un magasin au Luxembourg géré depuis la Belgique.

## DEFINITIONS DES INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE

### **VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES A TAUX DE CHANGE CONSTANT ET PERIMETRE COMPARABLE**

La variation du chiffre d'affaires à taux de change constant et à périmètre comparable signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu et que l'effet des changements de périmètre est corrigé afin de ne pas tenir compte des modifications (acquisition, cession de filiale). L'impact des taux de change est éliminé en recalculant les ventes de l'exercice N-1, sur la base des taux de change utilisés pour l'exercice N. Le chiffre d'affaires des filiales acquises ou cédées depuis le 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice N-1 est exclu du calcul de la variation. Cet indicateur permet de mesurer l'évolution du chiffre d'affaires hors effet de change et hors effet des périmètres de consolidation.

### **VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES A DONNEES COMPARABLES**

La variation du chiffre d'affaires à données comparables signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu, que l'effet des changements de périmètre est corrigé afin de ne pas tenir compte des modifications (acquisition, cession de filiale) et que l'effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre depuis le 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice N-1 a été exclu. Cet indicateur permet de mesurer l'évolution du chiffre d'affaires hors effet de change, hors effet des périmètres de consolidation et hors effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre.

### **EBITDA**

L'EBITDA représente le résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés.

<b>Avec l'application de la norme IFRS 16</b>	<b>Retraitement IFRS 16</b>	<b>Sans l'application de la norme IFRS 16</b>
<b>EBITDA</b>	<b>Loyers entrant dans le champ d'IFRS 16</b>	<b>EBITDA hors IFRS 16</b>
Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés		EBITDA incluant les charges de loyers entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16
<b>Cash-Flow Libre opérationnel</b>	<b>Décaissement des loyers entrant dans le champ d'IFRS 16</b>	<b>Cash-Flow Libre opérationnel hors IFRS 16</b>
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets		Cash-flow libre opérationnel incluant les impacts relatifs aux loyers entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16
<b>Trésorerie nette</b>	<b>Dettes locatives</b>	<b>Trésorerie nette hors IFRS 16</b>
Trésorerie brute et équivalent de trésorerie moins la dette financière brute		Trésorerie nette hors dette locative
<b>Endettement financier net</b>	<b>Dettes locatives</b>	<b>Endettement financier net hors IFRS 16</b>
Dette financière brute moins la trésorerie brute et équivalents de trésorerie		Endettement financier net minoré de la dette locative
<b>Résultat financier</b>	<b>Intérêts financiers des dettes locatives</b>	<b>Résultat financier hors intérêts financiers sur la dette locative</b>