

Performances 2020 qui confirment la puissance du modèle omnicanal de Fnac Darty dans une année de crise inédite

Proposition de versement d'un dividende de 1€ par action au titre de 2020

Annnonce du nouveau plan stratégique Everyday

- **Chiffre d'affaires à 7 491M€ en 2020, en hausse de +1,9% en données publiées et +0,6% en données comparables¹, grâce à des ventes en forte croissance au 4^{ème} trimestre à +9,6% en données comparables¹**
- **Très forte dynamique du digital en 2020 : croissance des ventes en ligne de plus de +55%, représentant 29% du chiffre d'affaires Groupe, et gain de plus de 5 millions de nouveaux clients actifs web**
- **Pertinence démontrée du modèle omnicanal avec une hausse du volume de commandes traitées en click & collect de près de 30% en 2020**
- **Résultat net part du Groupe des activités poursuivies à 96M€ en 2020, en baisse de -19M€ par rapport à 2019**
- **Réactivation de la politique de retour aux actionnaires avec la proposition de versement d'un dividende ordinaire de 1,00€ par action au titre de l'exercice 2020²**
- **Tendance de chiffre d'affaires cumulé à la mi-février 2021 équivalente à celle du 4^{ème} trimestre 2020**

Enrique Martinez, Directeur général de Fnac Darty, a déclaré : « *Je suis extrêmement fier du travail accompli par les équipes du Groupe tout au long de 2020 et de leur engagement face aux défis immenses qu'il a fallu relever. La force et la pertinence de notre modèle omnicanal nous ont permis de délivrer de solides performances sur cet exercice. Ces performances nous donnent aujourd'hui l'opportunité de procéder au remboursement, d'ici avril 2021, du Prêt Garanti par l'Etat obtenu en avril dernier auprès de nos banques. Je remercie une nouvelle fois les représentants de l'Etat et en particulier les équipes de Bercy pour la qualité des dispositifs proposés aux entreprises pour faire face au contexte exceptionnel de la crise Covid-19.*

En outre, en accord avec la politique de distribution annoncée en février 2020, nous avons décidé de réactiver la politique de retour aux actionnaires avec la proposition de versement d'un dividende ordinaire de 1,00€ par action, dès cette année, au titre de l'exercice 2020. »

¹ Données comparables : excluent les effets de change, les variations de périmètre, les ouvertures et fermetures de magasins en propre. Indicateur défini dans le Document d'enregistrement universel 2019 déposé le 20 avril 2020 auprès de l'AMF.

² Soumis au vote lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2021.

CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)

	2019	2020	Variation
Chiffre d'affaires	7 349	7 491	+1,9%
<i>Var. en données comparables¹</i>			+0,6%
Résultat opérationnel courant (ROC)	293	215	-78M€
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies²	115	96	-19M€
Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16³	173	192	+19M€

FAITS MARQUANTS 2020

Croissance du chiffre d'affaires 2020 dans un contexte de crise sanitaire inédit

Le **chiffre d'affaires** 2020 de Fnac Darty s'établit à 7 491M€, en croissance de +0,6% en données comparables¹. Cette performance s'inscrit dans un contexte de crise sanitaire inédit marqué notamment par deux périodes de confinement. Au cours de la première période de confinement (15 mars – 10 mai 2020), la quasi-totalité du parc de magasins du Groupe a été fermée et les ventes en ligne ont fortement crû grâce à l'agilité et à la puissance des capacités logistiques centralisées et de livraison du Groupe. Pendant la seconde période de confinement (29 octobre – 28 novembre 2020), les ventes en ligne et en click & collect étaient disponibles pour l'ensemble des produits, atténuant ainsi l'impact de la fermeture des rayons jugés non essentiels en magasins. Au global sur l'année, la solide croissance des ventes en ligne de plus de +55%, portée notamment par le gain de plus de 5 millions de nouveaux clients web actifs, et la puissance de l'omnicanal, ont plus que permis de compenser la baisse du trafic en magasins.

Le chiffre d'affaires additionnel lié à l'intégration de Nature & Découvertes⁴ en année pleine s'établit à 83M€ en 2020.

Le **taux de marge brute** atteint 29,2% en 2020, en retrait de -120 points de base par rapport à 2019, principalement en raison d'un effet mix produits défavorable pour -80 points de base dû à une baisse du trafic en magasin qui a notamment pénalisé les ventes de produits éditoriaux très sensibles aux achats d'impulsion et à une forte hausse des ventes de produits techniques. Les ventes de la billetterie, en forte baisse, impactent le taux de marge brute de l'année à hauteur de -45 points de base. Enfin, l'intégration de Nature & Découvertes en année pleine compense le repli des autres services marchands pénalisés par la baisse de trafic en magasins.

Le **résultat opérationnel courant** s'établit à 215M€ en 2020, en recul de -78M€ sur un an. Après une perte opérationnelle enregistrée au 1^{er} semestre principalement liée à la crise sanitaire, la bonne gestion des coûts opérationnels et le plein effet des plans de réajustements ont permis à Fnac Darty de maintenir une marge opérationnelle au 2^{ème} semestre 2020 stable par rapport au 2^{ème} semestre 2019. L'intégration de Nature & Découvertes sur une année pleine en 2020 a un impact négatif de -16M€ sur le résultat opérationnel courant 2020, du fait de la saisonnalité de l'activité habituelle de l'enseigne.

¹ Données comparables : excluent les effets de change, les variations de périmètre, les ouvertures et fermetures de magasins en propre. Indicateur défini dans le Document d'enregistrement universel 2019 déposé le 20 avril 2020 auprès de l'AMF.

² Les activités aux Pays-Bas sont comptabilisées en activités non poursuivies, conformément à l'application de la norme IFRS 5.

³ Hors IFRS16. Indicateur défini dans le Document d'enregistrement universel 2019 déposé le 20 avril 2020 auprès de l'AMF.

⁴ Nature & Découvertes est consolidée depuis le 1^{er} août 2019.

Le **résultat net part du Groupe des activités poursuivies** est de 96M€ en 2020 contre 115M€ en 2019. La baisse limitée provient principalement de la réduction des éléments non courants, des frais financiers et de la charge d'impôt par rapport à 2019.

Fnac Darty a poursuivi une forte génération de **cash-flow libre opérationnel**¹ à 192M€ en 2020, en augmentation de +19M€ par rapport à 2019.

Un groupe engagé et reconnu en matière de responsabilités sociétale et environnementale

Dans le contexte de crise sanitaire sans précédent lié à la Covid-19, la priorité du Groupe a été de garantir la santé et la sécurité des collaborateurs et des clients en mettant en œuvre, en avance de phase par rapport aux obligations légales, les meilleures mesures de protection. La bonne gestion de cette crise a ainsi reposé sur l'adoption de mesures collectives et concertées, qui a été possible grâce à la qualité du dialogue social au sein du Groupe, permettant d'assurer la continuité des activités. Toutes les mesures mises en place par le Groupe, qui ont permis de contenir le nombre de contaminations, ont été saluées par les clients des enseignes, mais également par les différentes administrations, dont les visites de contrôle ont toutes été concluantes. Fnac Darty a ainsi su démontrer son agilité et sa capacité d'adaptation rapide dans un environnement changeant pour répondre à l'urgence des consommateurs de s'équiper pour faire face au télétravail et à l'apprentissage à domicile.

Malgré ce contexte atypique qui a marqué l'année 2020, le Groupe a poursuivi ses initiatives pour s'inscrire comme un acteur majeur de l'économie circulaire et un promoteur de l'allongement de la durée de vie des produits. Ainsi, Fnac Darty a poursuivi le déploiement de son offre de service inédit d'abonnement à la réparation, Darty Max, lancé en octobre 2019, qui vise à allonger la durée de vie des produits gros électroménager des foyers. Ce service s'inscrit dans la continuité de l'engagement historique du groupe pour une consommation responsable. A fin 2020, ce sont environ 200 000 clients qui ont souscrit à ce service et plusieurs milliers d'appareils qui ont été réparés chaque mois grâce à Darty Max, représentant des dizaines de tonnes de déchets évités.

Le Groupe a également poursuivi ses initiatives dans l'accompagnement de ses clients vers un choix éclairé et une consommation durable, avec le lancement de la troisième édition du « baromètre du SAV » en septembre 2020 qui vise à mieux informer le public sur la durée de vie de 63 familles de produits de l'univers équipements électroménagers et multimédia, contre 15 l'an dernier. Cette nouvelle édition, disponible auprès de tous nos clients sur nos sites internet et en magasins, dispose désormais d'un score de durabilité, facilement identifiable, agrégeant à la fois les critères de fiabilité et de réparabilité, une innovation qui permet de comparer toutes les catégories de produits entre elles et d'opérer une comparaison entre les marques. Le Groupe a également utilisé ce score de durabilité pour élargir la sélection de produits référencés par le label « choix durable par Darty » qui couvre dorénavant 152 produits, 83 appareils gros électroménagers et 69 petits électroménagers. Mise en place dans tous les magasins Darty, cette information inédite repose sur deux critères : la disponibilité des pièces détachées pendant 10 ans au moins et la faiblesse du taux de panne du produit au regard de sa catégorie prix. Enfin, l'offre Darty Occasion a été étendue aux produits électroménagers de la catégorie froid, dont les réfrigérateurs et les congélateurs, afin de couvrir en seconde vie tous les univers de produits électroniques et d'électroménager proposés et de renforcer le positionnement du Groupe sur ce marché en croissance.

L'ensemble de ces initiatives en matière de responsabilités sociétale et environnementale a été valorisé par les agences de notation extra-financière en 2020. Fnac Darty a ainsi obtenu cette année la note de 48/100 par Vigeo Eiris, en progression de +4 points par rapport à 2019, et a confirmé son positionnement dans le classement « Outperformer » de Sustainalytics avec une notation de 68/100, ainsi que sa note AA de MSCI. Enfin, le CDP

¹ Hors IFRS16. Indicateur défini dans le Document d'enregistrement universel 2019 déposé le 20 avril 2020 auprès de l'AMF.

(Carbon Disclosure Project), référence internationale en matière de transparence environnementale des entreprises, lui a attribué la notation de C, en ligne avec la moyenne du secteur.

Par ailleurs, Fnac Darty veille à ce que ces enjeux soient pleinement intégrés dans la stratégie du Groupe, et adopte une approche décentralisée de la RSE en impliquant au quotidien l'ensemble des métiers via la nomination d'un référent RSE, la création de feuilles de route avec la détermination d'objectifs propres à chaque département du Groupe et leur suivi régulier. Enfin, Fnac Darty a poursuivi le renforcement de l'intégration des critères RSE dans les rémunérations variables de l'ensemble des cadres du Groupe en sus d'une augmentation du poids de ces critères pour les membres du comité exécutif.

Forte agilité du modèle omnicanal unique de Fnac Darty et solide exécution commerciale

L'année 2020 a été marquée par la crise liée à la Covid-19 et sa propagation dans le monde a bouleversé l'ensemble des secteurs d'activité, dont celui de la distribution. Tout en garantissant la santé et la sécurité de ses collaborateurs et de ses clients, Fnac Darty a alors démontré sa capacité d'adaptation rapide et son agilité opérationnelle afin de poursuivre ses activités de service, de livraison et d'après-vente.

Fnac Darty a d'abord dû faire face à une crise d'approvisionnement liée aux retards de production engendrés par les perturbations des bases industrielles en Chine suite à l'arrivée de l'épidémie sur le territoire chinois en début d'année. Le Groupe a ainsi dû adapter sa politique d'achats de marchandises pour faire face aux retards de production et élaborer un plan d'achats tactiques sur des catégories de produits clés, en étroite collaboration avec ses fournisseurs.

La propagation de l'épidémie sur le territoire européen dès le mois de mars a conduit à la mise en place des premières mesures de confinement par l'ensemble des gouvernements des pays dans lesquels Fnac Darty est présent. Ces mesures ont entraîné la fermeture de la quasi-totalité du parc de magasins du Groupe, représentant 80% du chiffre d'affaires normatif du Groupe, du 15 mars au 10 mai inclus, entraînant l'arrêt total des ventes en magasins. Fort de l'organisation centralisée de ses plateformes logistiques et de la robustesse de ses plateformes digitales, le Groupe a pu adapter rapidement son modèle et répondre à la très forte demande grâce à l'engagement sans faille de ses équipes, et à la réaffectation rapide des ressources vers les capacités digitales et les activités de services. Le Groupe a également pu s'appuyer sur son écosystème partenarial de prestataires de livraison et ses capacités de livraisons internes, qui lui ont permis d'assurer des délais de livraison aux meilleurs standards du marché.

En parallèle, une autre priorité de Fnac Darty a été de protéger la rentabilité et la liquidité du Groupe. Le recours à l'activité partielle a été mis en place pour 80% de ses effectifs, suite à la fermeture du parc de magasins pendant le 1^{er} confinement. Le Groupe a procédé à la réévaluation du paiement des loyers, au décalage du paiement des impôts et charges sociales, et a mis en place une politique d'achats de marchandises et de stocks ciblés. Le Groupe a également négocié avec ses fournisseurs la mise en place de délais de paiement plus longs dans le respect de la loi LME. Le plan d'investissements a été révisé à la baisse, tout en préservant les projets prioritaires du Groupe. Enfin, Fnac Darty a été parmi l'un des premiers émetteurs en France à obtenir un Prêt Garanti par l'Etat de 500M€ en avril.

Dès la fin du premier confinement imposé par les gouvernements, le Groupe a procédé à la réouverture progressive de ses magasins. La quasi-totalité des magasins en France, en Suisse et en Belgique a ré-ouvert dès la semaine du 11 mai alors que les magasins au Portugal ont ré-ouvert à partir du 15 mai. En Espagne, la réouverture des magasins a été très progressive tout au long du mois et s'est achevée à la fin de la première semaine de juin. Dans la continuité de son engagement d'assurer la santé et la sécurité de ses collaborateurs, partenaires et clients, Fnac Darty a mis en place toutes les mesures sanitaires nécessaires permettant de garantir

le succès de la réouverture de ses magasins, qui a été permis grâce à la préparation des collaborateurs en amont et à leur engagement sans faille.

La relation de qualité du Groupe avec ses fournisseurs et la solide capacité commerciale de ses équipes lui a permis d'obtenir un bon niveau de disponibilité de produits tout au long de l'année et de répondre ainsi à la forte demande sur les catégories de produits liées au télétravail, à l'apprentissage à domicile, au gaming et à l'équipement de la maison.

Face à l'augmentation de la propagation du virus en octobre 2020, de nouvelles mesures de confinement ont été mises en place en France du 29 octobre au 28 novembre entraînant la fermeture des rayons de catégories de produits jugées non essentielles par le Gouvernement (produits éditoriaux dont livres, gros électroménager, jeux & jouets). L'ensemble des magasins Fnac et Darty sont restés ouverts en France sur cette période pour la vente de produits techniques, petit électroménager et mobilité urbaine, représentant ainsi plus de 60% des ventes normatives de produits. Pour les autres catégories, les ventes en ligne et le click & collect autorisé lors de ce 2^{ème} confinement, ont fortement été sollicités. Fnac Darty a, une nouvelle fois, dû faire preuve d'une grande capacité d'adaptation en réorganisant ses magasins et en mettant en place de nombreuses initiatives afin de promouvoir au maximum le click & collect dans une période de grands rendez-vous commerciaux décisive pour le Groupe. La position de leader du Groupe en France combinée à la qualité de ses relations avec ses fournisseurs et la solide exécution commerciale du Groupe ont permis à Fnac Darty d'enregistrer une surperformance de ses ventes lors de la période de fin d'année, Black Friday et Noël.

Le Groupe démontre ainsi la complémentarité de ses magasins et de ses plateformes digitales et la pertinence de son modèle omnicanal dans un contexte de crise sanitaire sans précédent. La forte attractivité des marques Fnac et Darty combinée à la solide agilité opérationnelle et exécution commerciale ont ainsi permis au Groupe d'afficher une croissance de ses plateformes e-commerce de plus de 55% sur l'année, avec plus de 5 millions de nouveaux clients web actifs conquis sur la période. De plus, la conquête de nouveaux adhérents a continué à être dynamique cette année et a été notamment portée par la refonte du programme de fidélité marquée par le lancement de la nouvelle carte Fnac+ qui vise à accompagner la digitalisation du comportement d'achat des clients et leur offrir une expérience enrichie cross enseigne. Cette carte propose de nombreuses offres promotionnelles communes aux enseignes Fnac et Darty, la livraison gratuite et illimitée en 1 jour ouvré, une cagnotte commune permettant de cumuler des points fidélité transformables en bons d'achat et utilisables dans les 2 enseignes, sur internet et en magasin. Ce sont ainsi plus de 1,3 million de nouveaux adhérents Fnac+ qui ont été enregistrés au cours de l'année ce qui porte le nombre total d'adhérents Fnac+ à près de 2,2 millions d'adhérents à fin 2020. Fnac Darty possède une base d'adhérents de près de 10 millions, dont plus de 7 millions en France à fin décembre 2020.

Ainsi, en 2020, le e-commerce représente 29% du chiffre d'affaires du Groupe, contre 19% un an plus tôt. Le Groupe accélère également sur le mobile dont le poids représente plus de 64% du trafic sur ses sites, en croissance par rapport à l'année dernière. Les marketplaces ont également enregistré de très fortes croissances à deux chiffres. L'omnicanal, impacté par la fermeture de tout ou partie des magasins et des jauges de limitation de trafic, atteint 42% des ventes en ligne au cours de l'année, dans un contexte de très forte croissance du poids du e-commerce. La dynamique de click & collect est ainsi restée très soutenue, notamment au cours du 4^{ème} trimestre où le traitement des commandes via le click & collect a progressé de +40% par rapport au 4^{ème} trimestre 2019.

Le Groupe a poursuivi à un rythme moins soutenu que par le passé la densification de son maillage territorial avec l'ouverture, en 2020, de 36 magasins, dont 27 en franchise. Le Groupe a ouvert 9 magasins en propre, 3 Fnac, 4 Darty et 2 Nature & Découvertes. La Fnac a ouvert 13 magasins au cours de l'année, dont 10 en France, 1 au Portugal, 1 en Espagne et 1 en Belgique. Darty a ouvert 21 magasins en France. A fin 2020, Fnac Darty dispose d'un parc de 908 magasins, dont 344 franchises. La dynamique d'expansion se poursuivra en 2021 à un rythme moins soutenu que précédemment, principalement sous le format de la franchise.

En parallèle, Fnac Suisse et Manor ont lancé, en novembre 2020, une phase de test de plusieurs mois pour le déploiement de 4 shop-in-shops en Suisse permettant au Groupe, si cette phase de test s'avère concluante, de renforcer significativement sa présence sur le territoire Suisse.

Finalisation de la cession de BCC aux Pays-Bas à Mirage Retail Group

Suite à l'annonce de la recherche d'un partenaire pour se désengager des Pays-Bas en janvier 2020, le Groupe a finalisé en novembre 2020 la cession de 100% de sa filiale néerlandaise BCC, spécialiste de l'électronique et de l'électroménager aux Pays-Bas, conformément aux termes communiqués le 28 septembre 2020 et après avoir obtenu les autorisations nécessaires de la part des autorités réglementaires et des instances représentatives du personnel compétentes. Mirage Retail Group dispose d'une vraie expérience dans le commerce aux Pays-Bas et est spécialisé dans les stratégies de redressement, en combinant ses connaissances et son expérience approfondies dans le domaine du commerce de détail, de l'immobilier et de la logistique pour diriger des marques d'avenir, à fort potentiel de rentabilité. Fnac Darty est convaincue que la transaction permettra à BCC de bénéficier du soutien nécessaire pour performer avec succès sur ses marchés.

Les états financiers 2020 et 2019 du Groupe présentent la branche néerlandaise en activités non poursuivies, conformément à la norme IFRS 5.

Poursuite des initiatives en matière d'innovation et de diversification de l'offre Fnac Darty

En 2020, malgré les difficultés rencontrées dans un contexte de crise sans précédent, Fnac Darty a poursuivi ses initiatives en matière d'innovation et d'expérience client en renforçant notamment la diversification de son portefeuille de produits.

WeFix

L'intégration de WeFix s'est poursuivie en 2020, malgré les conditions opérationnelles difficiles imposées par les deux confinements successifs, avec l'ouverture de 21 nouveaux points de vente, ce qui porte le nombre total de points de vente à 117 à fin décembre. A noter que les activités de réparation, de vente de produits reconditionnés et d'accessoires ont progressé dans un contexte où le trafic en magasins a été pénalisé par la crise actuelle. Par ailleurs, le groupe a déployé la solution de protection d'écran X-Force, élue produit de l'année 2021¹, dans 197 magasins Fnac et Darty.

Nature & Découvertes

Nature & Découvertes a enregistré une baisse de ses ventes en 2020 liée au recul de ses ventes en magasins impactées par la fermeture totale du parc pendant les deux confinements et malgré la forte croissance de ses ventes en ligne de plus de +100%. Cette forte dynamique des ventes en ligne a été portée par les catégories Equipements pour l'enfant, Bien être et Activité Nature. Les 3 magasins Nature & Découvertes en Allemagne ont été fermés en 2020, afin de repositionner l'enseigne sur ses marchés clés. La première implantation de l'enseigne en Espagne est un succès, et le Groupe ambitionne de poursuivre l'expansion de Nature & Découvertes en s'appuyant sur les capacités opérationnelles déjà existantes.

¹ Étude et test réalisés sur XFORCE Antibactérien par Nielsen/treetz sur un total de plus de 15 000 consommateurs en France, fin 2020 - poyfrance.com.

Services

Les services ont fortement été impactés en 2020 par un effet de base de comparaison élevé jusqu'en avril lié au changement du prestataire d'assurance multimédia en avril 2019, la fermeture des magasins intégrés et franchisés pendant le 1^{er} confinement, les jauges de limitation du trafic en magasins et l'arrêt des ventes de la billetterie suite aux mesures gouvernementales imposées à l'industrie du spectacle. En parallèle, le service Darty Max rencontre un réel succès auprès des Français. Malgré le contexte qui a pénalisé la dynamique de conquête de nouveaux clients notamment lors du 1^{er} confinement, déjà environ 200 000 clients ont souscrit à ce service de réparation illimitée par abonnement qui couvre tous les équipements de gros électroménager du domicile pour 9,99€ par mois. Proposé depuis le lancement dans tous les magasins Darty en France, ce service peut depuis septembre être souscrit en ligne et par téléphone.

Darty Cuisine

Le déploiement de l'offre Darty Cuisine s'est poursuivi en 2020 avec l'ouverture de 16 nouveaux espaces de vente, dont 8 nouveaux magasins exclusivement dédiés à cette offre. A fin décembre 2020, le Groupe dispose ainsi de plus de 165 points de ventes Cuisine, dont 19 magasins exclusivement dédiés à cette offre.

Autres diversifications de produits

Enfin, Fnac Darty a continué la diversification de son offre de produits permettant la redistribution de la surface de ventes en magasins à de nouvelles catégories de produits en forte croissance portée notamment par les segments Jeux & Jouets, Maison & Design et Mobilité Urbaine. Fort de sa position de leader en France sur le segment de la trottinette depuis 2019, le Groupe a enrichi sa gamme de produits haut de gamme vers de nouvelles catégories. Fnac Darty a ainsi conclu un accord de distribution exclusif avec la marque Xiaomi pour la commercialisation de son vélo pliant électrique et avec Angell Bike pour la distribution de son vélo à assistance électrique. Fnac Darty a également signé un partenariat inédit avec Citroën pour la commercialisation exclusive de AMI, la solution de mobilité 100% électrique du constructeur automobile, dans 39 magasins du Groupe. Enfin, plus récemment, Fnac Darty a complété son offre innovante avec la signature d'un partenariat avec Red Electric pour la distribution du nouveau scooter Model E, 100% électrique et 100% français, dans une trentaine de magasins du Groupe. En complément, Fnac Darty a étendu son offre de service afin d'offrir aux consommateurs un écosystème complet autour de la mobilité en s'associant à Cyclofix, leader français de la maintenance pour la micromobilité, afin de proposer un service de réparation immédiate de trottinettes électriques et de vélos électriques dans les enseignes Fnac et Darty. Ce partenariat s'inscrit pleinement dans l'engagement du Groupe en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits.

PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES ET RÉSULTATS 2020

Analyse du chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2020

Au quatrième trimestre 2020, le chiffre d'affaires Groupe s'établit à 2 782M€, en hausse de +9,4% en données publiées et +9,6% à données comparables¹ par rapport à l'année dernière. Cette solide performance résulte en particulier du succès des grands rendez-vous commerciaux du mois de décembre (Black Friday et Noël) où le Groupe a enregistré une forte croissance de ses ventes. La solide croissance des ventes en ligne de près de 70% avec un volume de commandes en click & collect qui a progressé de près de 40% au cours du quatrième trimestre a également contribué à la solide croissance des ventes enregistrées au cours du trimestre.

En France et Suisse, le chiffre d'affaires est en hausse de +11,7% à données comparables¹. Les plateformes e-commerce ont affiché une solide croissance pour les 2 enseignes.

¹ Données comparables : excluent effets de change, variations de périmètre, et ouvertures et fermetures de magasins

La zone a enregistré une très forte dynamique des ventes de produits électroménagers, portée par à la fois par le gros et le petit électroménager. Les produits techniques ont affiché une solide croissance des catégories informatiques liée au développement du télétravail et de l'apprentissage à domicile, la télévision et la téléphonie. Le son affiche une résistance de ses ventes au cours du trimestre alors que la photo est en retrait. Les produits éditoriaux, très sensibles aux achats d'impulsion, affichent une bonne dynamique portée par les livres et le gaming qui a bénéficié de la sortie des nouvelles consoles Playstation et Xbox au cours du trimestre. Les catégories audio et vidéo, quant à elles, restent en retrait. En parallèle, les services sont en retrait impactés par le recul des services marchands lié à la baisse du trafic en magasin pénalisé par les limitations de trafic imposées dans le cadre des mesures sanitaires et l'arrêt des ventes de la billetterie, suite aux mesures gouvernementales d'interdiction de rassemblement. Les catégories de diversification affichent, quant à elles, une forte croissance portée principalement par les segments maison & design, jeux & jouets et mobilité urbaine.

En Péninsule Ibérique, le chiffre d'affaires est en retrait de -3,3% à données comparables¹ lié aux fortes restrictions imposées notamment dans les grandes villes où l'enseigne Fnac est très présente, et un environnement macroéconomique moins porteur. Les plateformes e-commerce ont affiché une hausse de leurs ventes de près de +60% sur le trimestre. L'Espagne affiche un chiffre d'affaires en recul mais dans une moindre mesure que le Portugal qui a été fortement pénalisé par la baisse du trafic dans les centres commerciaux malgré une bonne dynamique commerciale.

Dans la zone Belgique et Luxembourg, les ventes sont en croissance de +3,8% à données comparables¹ tirées par la forte croissance du e-commerce dont les ventes ont plus que doublé au cours du trimestre. La très bonne dynamique des ventes des biens d'équipement informatique, de télévision, de gros et petits électroménagers et du gaming a permis à la zone d'afficher une bonne croissance.

Analyse du chiffre d'affaires et des résultats en 2020 par segment

La zone **France et Suisse** affiche un chiffre d'affaires en croissance de +1,9% en données comparables¹. La bonne dynamique du gros et petit électroménager, des catégories informatique, télévision et gaming compense la baisse de la téléphonie, du son et du livre ainsi que le retrait structurel des catégories photo, audio et vidéo. Le Groupe a poursuivi la maîtrise de ses investissements commerciaux et ajusté ses dépenses opérationnelles. Le résultat opérationnel courant est en repli de -63M€ à 194M€ du fait d'un taux de marge brute impacté par un mix produits et services négatif et de la forte baisse des ventes de billetterie ainsi que d'un effet défavorable lié à l'intégration en année pleine de Nature & Découvertes.

Les ventes de la **Péninsule Ibérique** sont en baisse à -11,1% en données comparables¹. Les plateformes digitales ont enregistré une très forte croissance de leurs ventes à +65% en 2020. Le résultat opérationnel courant de la zone s'établit à 8M€, en fort retrait par rapport à 2019, tant en Espagne qu'au Portugal, fortement impacté par un environnement macroéconomique et un pouvoir d'achat pénalisés par la crise sanitaire, malgré une bonne exécution commerciale.

La zone **Belgique et Luxembourg** affiche une hausse de son chiffre d'affaires de +1,4% en données comparables¹, tirée notamment par la très forte croissance des ventes du e-commerce de près de 100% et la solide dynamique du gros électroménager. En dépit d'une pression concurrentielle toujours soutenue, la Belgique affiche un résultat opérationnel courant à 13M€, en croissance de +1M€ par rapport à 2019.

¹ Données comparables : excluent effets de change, variations de périmètre, et ouvertures et fermetures de magasins

ANALYSE DES RESULTATS FINANCIERS

Le taux de **marge brute** atteint 29,2% en 2020, en retrait de -120 points de base par rapport à 2019, principalement en raison d'un effet mix produits défavorable pour -80 points de base dû à une baisse du trafic en magasin qui a notamment pénalisé les ventes de produits éditoriaux très sensibles aux achats d'impulsion et à une forte hausse des ventes de produits techniques. Les ventes de la billetterie, en baisse, impactent de -45 points de base le taux de marge brute de l'année. Enfin, l'intégration de Nature & Découvertes compense la baisse des autres services marchands, impactés par la baisse de trafic en magasins.

Les **coûts opérationnels** en 2020 atteignent 1 971M€ en hausse par rapport à 2019. Malgré la hausse des coûts logistiques de 26M€ engendrée par davantage de livraisons à domicile réalisées au cours de l'année en particulier lors des périodes de confinement, les coûts opérationnels exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires s'établissent à 26,3% en 2020, en baisse de -10 points de base par rapport à l'année dernière. Ce retrait inclut la prise en compte d'un effet périmètre négatif de -63M€ lié à l'intégration de Nature & Découvertes en août 2019.

L'**EBITDA** s'établit à 567M€, dont 245M€ liés à l'application de la norme IFRS 16, en retrait de -59M€ par rapport à 2019.

Le **résultat opérationnel courant** s'établit ainsi à 215M€, contre 293M€ l'année précédente. L'intégration de Nature & Découvertes en 2019 a un impact technique négatif de -16M€ sur le résultat opérationnel courant 2020 en année pleine, du fait de la saisonnalité de l'activité habituelle de l'enseigne.

Les **éléments non courants** s'établissent à -16M€ en 2020, dont -14M€ d'effets techniques au titre de la dépréciation de la marque Darty, liés notamment à l'évolution du taux d'actualisation et -6M€ de coûts incrémentaux liés directement à la crise sanitaire. Hors ces éléments, le résultat non courant s'élève à 4M€. Le résultat opérationnel s'établit ainsi à 199M€ en 2020.

En 2020, les **frais financiers** s'établissent à 51M€ contre 79M€ en 2019. Pour rappel, le résultat financier 2019 avait été impacté par des frais de 27M€ associés au refinancement obligatoire mené en mai 2019. En 2020, les frais financiers ont été impactés par le coût de la garantie du Prêt Garanti par l'Etat ainsi que des coûts de mise en place afférents pour 2,6M€, et par l'impact IFRS 16 pour 22M€. Hors ces éléments, les frais financiers sont en baisse significative par rapport à leur niveau normatif historique¹ d'environ 45M€.

Le **résultat net part du Groupe des activités poursuivies** affiche une baisse de -19M€ à 96M€ en 2020 après prise en compte des éléments non courants, des frais financiers et d'une charge d'impôt de 60M€.

Le résultat net des activités non poursuivies de -94M€ est principalement composé des coûts de désengagement de la filiale BCC cédée en fin d'année, sans effet cash significatif, ce qui porte le résultat net consolidé, part du Groupe à 1M€ en 2020.

STRUCTURE FINANCIERE

La trésorerie nette du Groupe s'élève à 114M€ au 31 décembre 2020 contre -18M€ au 31 décembre 2019. La génération de cash-flow libre opérationnel² affiche un niveau élevé à 192M€, en progression de 19M€ sur un an. Cette performance reflète la très bonne gestion du besoin en fonds de roulement tout au long de l'année, portée par l'optimisation des stocks en conséquence d'une politique d'achat maîtrisée dans le cadre de la crise de la Covid-19, avec un effet amplifié en décembre du fait d'une très bonne dynamique commerciale.

¹ Frais financiers 2017 de 44M€ et frais financiers 2018 de 43M€.

² Hors IFRS16. Indicateur défini dans le Document d'enregistrement universel 2019 déposé le 20 avril 2020 auprès de l'AMF.

L'excellence opérationnelle et la discipline financière permettent une baisse rapide de la dette nette du Groupe. Le Groupe repasse ainsi en situation de trésorerie nette positive, dans un contexte de crise sans précédent.

Au 31 décembre 2020, la position de liquidité s'élève à 1 569M€, notamment grâce à l'octroi du Prêt Garanti par l'Etat de 500M€ d'une maturité d'1 an, avec option d'extension de 5 ans. A ce montant de trésorerie disponible vient s'ajouter une ligne de crédit revolving de 400M€ non utilisée au 31 décembre 2020.

Grâce aux bonnes performances commerciales du Groupe qui ont conduit à une forte génération de cash et à une solide position de trésorerie nette à fin 2020, Fnac Darty annonce son intention de rembourser l'intégralité du Prêt Garanti par l'Etat de 500M€ au plus tard à la date d'anniversaire en avril 2021.

Par ailleurs, la ligne de crédit revolving de 400M€, tirée intégralement de façon préventive mi-mars 2020, n'a pas été utilisée et a été remboursée le 18 juin 2020.

De plus, le Groupe a obtenu l'engagement des prêteurs d'accepter la suspension de ses covenants financiers pour les mois de juin et décembre 2020, qui ont néanmoins été respectés pour les deux échéances.

Le Groupe reste très attentif à sa situation de trésorerie et a réalisé un plan d'ajustement de ses dépenses d'investissement en 2020 tout en préservant ses projets prioritaires autour du e-commerce, de la digitalisation et des services. Les investissements ont fortement été réduits en 2020 par rapport à 2019 et atteignent 99M€, conformément à l'indication qui avait été donnée par le Groupe.

Fnac Darty est noté par les agences de notation S&P Global, Scope Ratings et Moody's. Suite à l'augmentation des incertitudes provoquées par la crise de la Covid-19, Moody's a confirmé la notation Ba2 du Groupe en avril 2020 tout en passant la perspective à « sous examen » en vue d'une dégradation. Le 7 avril 2020, S&P Global a dégradé la notation de Fnac Darty de BB+ à BB, tout en plaçant la notation à perspective « négative ». L'agence a cependant confirmé la notation BB du Groupe en septembre, tout en abaissant la perspective de cette notation de « stable » à « négative ». Enfin, Scope Rating a confirmé en juin 2020 la notation à BBB- sur Fnac Darty, tout en abaissant la perspective de « stable » à « sous examen » en vue d'une dégradation.

Enfin, compte tenu de la crise sanitaire qui a marqué 2020 et conformément aux conditions imposées pour la mise en place d'un Prêt Garanti par l'État, le Conseil d'administration a retiré le 19 avril 2020 la proposition de dividende de 1,50 euro par action au titre de 2019, et n'a pas procédé à des programmes de rachat d'actions en 2020, conformément aux restrictions imposées.

Compte tenu de la solidité de son modèle économique, Fnac Darty proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2021 la réactivation de sa politique de retour à l'actionnaire et la distribution d'un dividende ordinaire de 1,00 euro par action¹, représentant un taux de distribution d'environ 30%². Ce dividende sera payable en totalité en numéraire. La date de détachement du dividende aura lieu le 5 juillet 2021 et la date de paiement du dividende le 7 juillet 2021.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Le Groupe confirme les perspectives qui ont été données dans le communiqué de presse portant sur les estimations de sa performance 2020 publié le 19 janvier dernier.

Dans un contexte incertain où le Groupe anticipe un 1^{er} semestre toujours perturbé par la crise sanitaire et un 2^{ème} semestre marqué par des conditions d'exploitation plus normalisées, le Groupe reste confiant mais prudent sur la performance de ses marchés en 2021.

¹ Correspondant à un montant d'environ 27M€ sur la base du nombre d'actions Fnac Darty au 31 décembre 2020

² Calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies

A la date du présent communiqué, la crise sanitaire est toujours présente dans l'ensemble des pays où le Groupe opère. Ainsi, des restrictions subsistent en France avec la fermeture des centres commerciaux de plus de 20 000 m², et de manière plus restrictive notamment en Suisse où l'ensemble des magasins sont fermés depuis la mi-janvier. Cependant, le Groupe constate une tendance de chiffre d'affaires au cumul à la mi-février 2021 équivalente à celle du 4^{ème} trimestre 2020, portée par le report des ventes dans les magasins ouverts et sur les plateformes e-commerce du Groupe.

Le Groupe rappelle, par ailleurs, qu'il n'anticipe pas un retour à la normale de l'activité de Billetterie au mieux avant le second semestre 2021. Enfin, la reprise de l'activité économique en Péninsule Ibérique est attendue plus lente que dans les autres pays où le Groupe est présent.

Par conséquent, malgré un début d'année encourageant dans un contexte sanitaire toujours incertain, le Groupe demeure prudent et confirme, pour 2021, une légère croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par rapport à 2020.

NOUVEAU PLAN STRATEGIQUE

Fnac Darty lance ce jour son nouveau plan stratégique, Everyday, dont les enjeux et perspectives sont détaillés dans un communiqué de presse ad hoc publié ce jour et disponible sur le site internet www.fnacdarty.com.

PRESENTATION DES RESULTATS ANNUELS 2020 ET DU NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE DU GROUPE

Le 23 février 2021, une **retransmission** en direct sur Internet de la présentation des résultats annuels 2020 et du nouveau plan stratégique sera disponible à 18h30 (heure de Paris)

[ici](#)

Les slides de présentation sont disponibles sur le site internet du Groupe dans la rubrique Présentation sous investisseurs : www.fnacdarty.com

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

CONTACTS

ANALYSTES /
INVESTISSEURS

Stéphanie Laval

stephanie.laval@fnacdarty.com

+33 (0)1 55 21 52 53

Marina Louvard

marina.louvard@fnacdarty.com

+33 (0)1 72 28 17 08

PRESSE

Audrey Bouchard

audrey.bouchard@fnacdarty.com

+33 (0)6 17 25 03 77

Léo Le Bourhis

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 2021 sous la présidence de Monsieur Jacques Veyrat, et a arrêté les comptes consolidés pour l'exercice 2020. 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 2020.

Les comptes consolidés 2020 non audités du Groupe sont disponibles sur le site institutionnel www.fnacdarty.com.

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€)	2019	2020	Var.
Chiffres d'affaires	7 349	7 491	+1,9%
Marge brute	2 235	2 186	-2,2%
% Chiffre d'affaires	30,4%	29,2%	-1,2pt
Total coûts	1 942	1 971	+1,5%
% Chiffre d'affaires	26,4%	26,3%	-0,1pt
Résultat opérationnel courant	293	215	-78
<i>Autres produits et charges opérationnels non courants</i>	-29	-16	
Résultat opérationnel	265	199	-65
Charges financières nettes	-79	-51	
Impôt sur le résultat	-72	-60	
Résultat net de l'exercice des activités poursuivies	114	88	-26
Résultat net de l'exercice des activités poursuivies, part du Groupe	115	96	-19
<i>Résultat net des activités non poursuivies</i>	-10	-94	
Résultat net consolidé, part du Groupe	105	1	-104
EBITDA¹	626	567	-59
% Chiffre d'affaires	8,5%	7,6%	
EBITDA hors IFRS 16	395	322	-73

¹ 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€)	2019	% du CA	2020	% du CA	Variation
France et Suisse	256,7	4,3%	193,8	3,1%	-62,9
Péninsule Ibérique	25,0	3,5%	8,4	1,3%	-16,6
Belgique et Luxembourg	11,6	1,9%	13,1	2,2%	+1,5
Groupe	293,3	4,0%	215,3	2,9%	-78,0

GÉNÉRATION DU CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL

	En M€	
	2019	2020
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	570	545
Impact IFRS 16	-231	-245
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts, hors IFRS 16	339	300
Variation du besoin en fonds de roulement, hors IFRS 16	49	65
Impôts sur le résultat payés	-70	-66
Flux nets liés aux activités opérationnelles, hors IFRS 16	318	299
Investissements opérationnels	-152	-99
Variation des dettes et créances sur immobilisations	5	-9
Désinvestissements opérationnels	2	1
Flux nets liés aux activités d'investissement opérationnels	-145	-107
Cash-flow libre opérationnel, hors IFRS 16	173	192

FNAC DARTY

BILAN

Actif (en M€)	Au 31 décembre 2019*	Au 31 décembre 2020
Goodwill	1 654	1 654
Immobilisations incorporelles	511	506
Immobilisations corporelles	615	594
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	1 190	1 109
Participations dans les sociétés mises en équivalence	21	0
Actifs financiers non courants	28	33
Actifs d'impôts différés	83	67
Autres actifs non courants	0	0
Actifs non courants	4 102	3 964
Stocks	1 079	960
Créances clients	275	285
Créances d'impôts exigibles	3	4
Autres actifs financiers courants	12	7
Autres actifs courants	369	361
Trésorerie et équivalents de trésorerie	996	1 569
Actifs courants	2 733	3 186
Actifs détenus en vue de la vente	201	0
Total actif	7 036	7 149

Passif (en M€)	Au 31 décembre 2019*	Au 31 décembre 2020
Capital social	27	27
Réserves liées au capital	971	971
Réserves de conversion	(6)	(5)
Autres réserves	396	375
Capitaux propres part du Groupe	1 388	1 369
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés	10	5
Capitaux propres	1 398	1 373
Emprunts et dettes financières à long terme	936	902
Dettes locatives à plus d'un an	967	884
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	177	206
Autres passifs non-courants	190	124
Passifs d'impôts différés	203	165
Passifs non courants	2 473	2 281
Emprunts et dettes financières à court terme	77	553
Dettes locatives à moins d'un an	212	230
Autres passifs financiers courants	18	13
Dettes fournisseurs	1 889	1 784
Provisions	39	31
Dettes d'impôts exigibles	9	30
Autres passifs courants	785	854
Passifs courants	3 030	3 495
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	135	0
Total passif	7 036	7 149

*retraité de la décision de l'IFRIC sur IFRS 16 du 16 décembre 2019

FNAC DARTY

CHIFFRE D'AFFAIRES 2020

	2020 en M€	Variation vs 2019		
		réelle	A périmètre et à taux de change constants	à données comparables
France et Suisse	6 228	+3,3%	+2,2%	+1,9%
Péninsule Ibérique	654	-9,5%	-9,5%	-11,1%
Belgique et Luxembourg	609	+2,2%	+2,2%	+1,4%
Groupe	7 491	+1,9%	+1,0%	+0,6%

CHIFFRE D'AFFAIRES DU QUATRIEME TRIMESTRE 2020

	T4 2020 en M€	Variation vs T4 2019		
		réelle	A périmètre et à taux de change constants	à données comparables
France et Suisse	2 348	+11,3%	+12,1%	+11,7%
Péninsule Ibérique	252	-2,4%	-2,4%	-3,3%
Belgique et Luxembourg	183	+4,2%	+4,2%	+3,8%
Groupe	2 782	+9,4%	+10,0%	+9,6%

FNAC DARTY

PARC DE MAGASINS

	31-déc.-19	Ouverture	Fermeture	31-déc.-20
France et Suisse *	726	33	8	751
<i>Traditionnel Fnac</i>	95	0	0	95
<i>Périphérie Fnac</i>	17	0	0	17
<i>Travel Fnac</i>	29	2	2	29
<i>Proximité Fnac</i>	59	8	0	67
<i>Connect Fnac</i>	14	0	0	14
<i>Darty</i>	412	21	1	432
<i>Fnac/Darty France</i>	1	0	0	1
<i>Nature et Découvertes**</i>	99	2	5	96
<i>Dont magasins franchisés</i>	<i>315</i>	<i>27</i>	<i>3</i>	<i>339</i>
Péninsule Ibérique	70	2	0	72
<i>Traditionnel Fnac</i>	49	1	0	50
<i>Travel Fnac</i>	2	0	0	2
<i>Proximité Fnac</i>	15	1	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>
Belgique et Luxembourg	84	1	0	85
<i>Traditionnel Fnac ***</i>	11	1	0	12
<i>Proximité Fnac</i>	1	0	0	1
<i>Darty</i>	72	0	0	72
Groupe Fnac Darty	880	36	8	908
<i>Traditionnel Fnac</i>	155	2	0	157
<i>Périphérie Fnac</i>	17	0	0	17
<i>Travel Fnac</i>	31	2	2	31
<i>Proximité Fnac</i>	75	9	0	84
<i>Connect Fnac</i>	18	0	0	18
<i>Darty</i>	484	21	1	504
<i>Fnac/Darty</i>	1	0	0	1
<i>Nature & Découvertes</i>	99	2	5	96
<i>Dont magasins franchisés</i>	<i>320</i>	<i>27</i>	<i>3</i>	<i>344</i>

* y compris 11 magasins étrangers Fnac : deux en Tunisie, trois au Maroc, un au Congo, un au Cameroun, deux en Côte d'Ivoire, deux au Qatar et deux magasins étranger Darty en Tunisie ; 17 magasins dans les DOM-TOM

** Nature & Découvertes et ses filiales sont dirigées depuis la France. Y compris quatre Magasins en Belgique, un Magasin au Luxembourg et sept Franchises en Suisse

*** 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^{er} 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^{er} 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.

EBITDA	+ Loyers entrant dans le champ d'IFRS 16 =	EBITDA hors IFRS 16
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'IFRS 16

Cash-Flow Libre opérationnel	+ Décaissement des loyers entrant dans le champ d'IFRS 16 =	Cash-Flow Libre opérationnel hors IFRS 16
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets		Cash-flow libre opérationnel incluant les impacts cash relatifs aux loyers entrant dans le champ de la norme IFRS 16

Trésorerie nette	- Dette locative =	Trésorerie nette hors IFRS 16
Trésorerie brute et équivalent de trésorerie moins la dette financière brute		Trésorerie nette hors dette locative

Endettement financier net	- Dette locative =	Endettement financier net hors IFRS 16
Dette financière brute moins la trésorerie brute et équivalents de trésorerie		Endettement financier net minoré de la dette locative

Résultat financier	- Intérêts financiers des dettes locatives =	Résultat financier hors IFRS 16
---------------------------	---	--