SMCP

sandro · maje · claudie pierlot · de fursac

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Rapport financier annuel

2019









« Inspirer le chic parisien dans le monde »

SMCP

sandro · maje · claudie pierlot · de fursac

SMCP S.A.
Société anonyme au capital de 82 687 319 euros
Siège social : 49, rue Étienne Marcel, 75001 Paris, France
819 816 943 R.C.S. de Paris

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019

AMF AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 30 avril 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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

Des exemplaires du présent document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais auprès de SMCP, 49, rue Étienne Marcel, 75001 Paris, France, ainsi que sur les sites Internet de SMCP (www.smcp.com) et de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

REMARQUES GÉNÉRALES

Définitions

*La société SMCP S.A., société anonyme de droit français, au capital social de 82 687 319 euros, dont le siège social est sis 49, rue Étienne Marcel 75001 Paris, France, immatriculée sous le numéro d'identification 819 816 943 (RCS de Paris) est dénommée la « **Société** » dans le présent document d'enregistrement universel. L'expression le « **Groupe** » désigne la Société et ses filiales et participations.*

*L'expression « **Document de Référence 2017** » désigne le document de référence enregistré par l'AMF le 27 avril 2018 sous le numéro R.18-034 et l'expression « **Document de Référence 2018** » désigne le document de référence enregistré par l'AMF le 26 avril 2019 sous le numéro R.19-012.*

Informations prospectives

Le présent document d'enregistrement universel contient des indications sur les perspectives et axes de développement du Groupe. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entend », « devrait », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaite », « pourrait », ou, le cas échéant, la forme négative de ces termes, ou toute autre variante ou terminologie similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. En outre, la matérialisation de certains risques décrits au chapitre 3 « Facteurs de risques » du présent document d'enregistrement universel est susceptible d'avoir un impact sur les activités, la situation et les résultats financiers du Groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs.

Facteurs de risques

Les investisseurs sont invités à prendre attentivement en considération les facteurs de risques décrits au chapitre 3 « Facteurs de risques » du présent document d'enregistrement universel. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet négatif sur les activités, la situation ou les résultats financiers du Groupe. En outre, d'autres risques, non encore actuellement identifiés ou considérés comme non significatifs par le Groupe, pourraient avoir le même effet négatif.

Ouvertures de points de vente et vente sur Internet

Dans le présent document d'enregistrement universel, les données relatives aux ouvertures de points de vente par le Groupe sur une période considérée sont présentées, sauf mention contraire, sur une base nette des fermetures de points de vente sur cette même période.

Dans le présent document d'enregistrement universel, les données relatives au chiffre d'affaires réalisé par les ventes sur Internet incluent, sauf mention contraire, le chiffre d'affaires réalisé par les partenaires.

Arrondis

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans le présent document d'enregistrement universel sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

Table des matières

1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS ET RAPPORTS D'EXPERTS 6
1.1 Responsable du document d'enregistrement universel 6
1.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel 6
2. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES 7
2.1 Commissaires aux comptes titulaires 7
2.2 Commissaires aux comptes suppléants 7
3. FACTEURS DE RISQUES 8
3.1 Risques liés au secteur d'activité du Groupe 8
3.2 Risques liés aux activités du Groupe 11
3.3 Risques liés à la Société 14
3.4 Risques de marché 15
3.5 Risques juridiques 16
3.6 Assurances et gestion des risques 17
4. INFORMATIONS RELATIVES A LA SOCIETE ET AU GROUPE 22
4.1 Dénomination sociale 22
4.2 Lieu et numéro d'immatriculation 22
4.3 Date de constitution et durée 22
4.4 Siège social, forme juridique et législation applicable 22
5. APERCU DES ACTIVITÉS DU GROUPE 23
5.1 Aperçu 23
5.2 Forces et atouts concurrentiels 25
5.3 Stratégie 30
5.4 Historique du Groupe 32
5.5 Présentation des marchés et de la position concurrentielle 32
5.6 Description des principales activités du Groupe 34
5.7 Investissements 49
5.8 Facteurs de dépendance 51
5.9 Facteurs environnementaux susceptibles d'influencer l'utilisation des immobilisations corporelles du Groupe 51
5.10 Recherche et développement, brevets et licences 52
6. ORGANIGRAMME 53
6.1 Organigramme juridique du Groupe au 31 décembre 2019 53
6.2 Filiales et participations 53
7. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE 54
7.1 Présentation générale 54
7.2 Nombre de points de vente 58
7.3 Aperçu de l'activité en 2019 60
7.4 Examen du résultat consolidé 61
8. TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE 73
8.1 Présentation générale 73
8.2 Ressources financières et passifs financiers 73
8.3 Présentation et analyse des principales catégories d'utilisation de la trésorerie du Groupe 76
8.4 Flux de trésorerie consolidés 76
9. ENVIRONNEMENT LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE 79
9.1 Droit de la consommation et du commerce électronique 79
9.2 Responsabilité du fait des produits 79
9.3 Réglementation relative à la protection des données personnelles 80
9.4 Réglementation des horaires d'ouverture 81
9.5 Réglementation des ventes au déballage, soldes, réduction de prix et liquidations 81
9.6 Réglementation en matière de ventes privées 82
9.7 Commerce international et droits de douane 82
9.8 Réglementation environnementale 82

10. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS 83
11. PRÉVISIONS DE BÉNÉFICES 84
12. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE 85
12.1 Composition et fonctionnement des organes de direction et de contrôle 85
12.2 Déclarations relatives aux organes d'administration 92
12.3 Conflits d'intérêts 92
13. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES 93
13.1 Rémunération et avantages versés aux dirigeants et mandataires sociaux 93
13.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par la Société ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages 108
14. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 109
15. SALARIÉS 110
15.1 Présentation 110
15.2 Participation et *stock-options* détenues par les membres du conseil d'administration et de la direction générale 114
15.3 Accords de participation et d'intéressement 115
15.4 Actionnariat salarié 115
16. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES 117
16.1 Actionnariat 117
16.2 Droit de vote des actionnaires 117
16.3 Déclaration relative au contrôle de la Société 118
16.4 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle 118
16.5 Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 118
17. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS 119
17.1 Principales opérations avec les apparentés 119
17.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 119
18. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE 121
18.1 Comptes consolidés du Groupe 121
18.2 Comptes sociaux de la Société 175
18.3 Date des dernières informations financières 199
18.4 Politique de distribution de dividendes 199
18.5 Tableau des résultats au cours des cinq derniers exercices 199
18.6 Procédures judiciaires et arbitrage 199
18.7 Changement significatif de la situation financière ou commerciale 200
19. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 206
19.1 Capital social 206
19.2 Acte constitutif et statuts 212
20. CONTRATS IMPORTANTS 219
21. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 220

ANNEXES

Annexe I Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (articles L. 225-37 et suivants du code de commerce) 222
Annexe II Déclaration de performance extra-financière (DPEF) 2019 272
Annexe III Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion groupe 297
Annexe IV Tables de concordance 299

1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS ET RAPPORTS D'EXPERTS

1.1 Responsable du document d'enregistrement universel

Monsieur Daniel Lalonde, Directeur général de SMCP S.A.

1.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel

« *J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.*

J'atteste à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, dont la table de concordance figure en page 299 du présent document d'enregistrement universel, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Le 30 avril 2020

Monsieur Daniel Lalonde

Directeur général de SMCP S.A.

2. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

2.1 Commissaires aux comptes titulaires

KPMG S.A.
2, avenue Gambetta
92066 Paris La Défense

Représenté par Monsieur Valéry Foussé

KPMG S.A. a été désigné le 19 avril 2016 dans les statuts constitutifs de la Société pour une durée de six exercices prenant fin à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

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

Deloitte & Associés

6, place de la Pyramide

92908 Paris-la-Défense

Représenté par Monsieur Albert Aidan

L'assemblée générale des actionnaires de la Société du 25 septembre 2017 a désigné le cabinet Deloitte & Associés en qualité de co-commissaire aux comptes titulaire de la Société, pour une durée de six ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

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

2.2 Commissaires aux comptes suppléants

Salustro Reydel
2, avenue Gambetta
92066 Paris La Défense

Représenté par Madame Isabelle Goalec

Salustro Reydel a été désigné le 19 avril 2016 dans les statuts constitutifs de la Société pour une durée de six exercices prenant fin à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

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

BEAS
Tour Majunga, 6, place de la Pyramide

92908 Paris-la-Défense

Représenté par Monsieur Joel Assayah

L'assemblée générale des actionnaires de la Société du 25 septembre 2017 a désigné le cabinet BEAS en qualité de co-commissaire aux comptes suppléant de la Société, pour une durée de six ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

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

3. FACTEURS DE RISQUES

Les investisseurs sont invités à examiner l'ensemble des informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel, y compris les facteurs de risques décrits ci-dessous. Ces risques sont, à la date du présent document d'enregistrement universel, ceux dont la Société estime que la réalisation est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement ou ses perspectives. L'attention des investisseurs est toutefois attirée sur le fait que la liste des risques présentée au chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel n'est pas exhaustive et que d'autres risques, inconnus ou dont la réalisation n'est pas considérée, à la date du présent document d'enregistrement universel, comme susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement ou ses perspectives, peuvent ou pourraient exister ou survenir.

Sont présentés dans le présent chapitre les principaux risques pouvant, à la date du présent document d'enregistrement universel, affecter l'activité, la situation financière, la réputation, les résultats ou les perspectives du Groupe, tels que notamment identifiés dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe. Cette cartographie a été mise à jour en 2019 et évalue la criticité des risques, c'est-à-dire leur gravité en termes d'impact opérationnel, financier, juridique/réglementaire et réputationnel ainsi que leur probabilité de survenance, après prise en compte des plans d'action mis en place. Au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risque que la Société considère, à la date du présent document d'enregistrement universel, comme majeurs sont identifiés par un astérisque.

3.1 Risques liés au secteur d'activité du Groupe

3.1.1 Risques liés aux évènements macroéconomiques majeurs survenant dans les marchés clés du Groupe*

L'évolution de la demande est, de façon générale, liée à celle des conditions macroéconomiques, dans les pays où le Groupe exerce son activité, en particulier en France où le Groupe a réalisé 34 % de son chiffre d'affaires au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Ainsi, la demande concernant les produits du Groupe pourrait être affectée négativement par des conditions économiques défavorables et leur impact sur les dépenses des consommateurs et les flux de personnes. Les perspectives de croissance pour l'exercice 2020, notamment en Europe et en France, rendues publiques fin 2019 étaient prudentes ; elles devraient en outre être fortement et négativement impactées par la crise sanitaire actuelle liée à l'épidémie de Covid-19.

Généralement, pendant les périodes de récession économique, ou de forte incertitude (à l'image de la situation actuelle liée à l'impact de la crise sanitaire actuelle), les clients diminuent de façon significative leurs dépenses et les achats d'articles non essentiels tels que les vêtements et les accessoires peuvent être affectés par ce contexte économique défavorable. Certains facteurs économiques indépendants de la volonté du Groupe influencent les dépenses des consommateurs, notamment le taux de chômage, l'évolution de l'inflation, le niveau de revenu réel disponible, le pouvoir d'achat des ménages, l'augmentation de la taxe sur la valeur ajoutée et plus généralement des impôts et la perception du consommateur des conditions économiques générales et de leurs perspectives. Si la conjoncture économique actuelle devait se dégrader encore, notamment en raison de l'épidémie de Covid-19, sur les principaux marchés sur lesquels le Groupe opère, en particulier en Europe, ou tente de s'implanter, cela pourrait donc avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement et ses perspectives. Devant l'impact de l'épidémie de Covid-19, le Groupe a notamment était contraint de suspendre ses objectifs 2020 (voir la section 18.7 du présent document d'enregistrement universel).

La fréquentation des magasins du Groupe, et donc la demande pour ses produits, dépend également en partie des flux touristiques et globalement des flux de personnes, la plupart des magasins du Groupe étant située dans des centres urbains et zones touristiques, à l'image des villes de Paris, Londres, Hong Kong, Shanghai ou encore New York. L'évolution des flux touristiques et plus largement, des flux de personnes, notamment internationaux, peut être soumise à de fortes variations, notamment liées aux conditions économiques générales, aux restrictions de libre circulation (notamment celles liées à l'épidémie actuelle de Covid-19, qui affectent la plupart des pays d'implantation du Groupe) et d'autres évènements exceptionnels, tels que des attentats terroristes, des mouvements sociaux (comme récemment en France et à Hong-Kong) ou des catastrophes naturelles. Dans le cadre de la crise sanitaire liée au Covid-19, le Groupe a notamment été contraint de fermer temporairement au cours des mois de février à avril 2020 ses magasins en Chine, en Europe et aux Etats-Unis. De plus, dans ce contexte, les ventes et la rentabilité du Groupe en Chine (un marché-clé pour le Groupe) ont été significativement impactées, et, dans une moindre mesure les autres régions du monde (notamment les Etats-Unis, l'Europe et le reste de l'Asie (Corée, Australie)) en raison de la baisse de fréquentation de touristes chinois. En cas de contraction des flux de personnes, la fréquentation des magasins du Groupe pourrait en être négativement affectée, ce qui aurait un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats.

Enfin, la décision du Royaume-Uni de quitter l'Union européenne a pesé sur la croissance du Groupe et a créé de la volatilité sur ce marché en 2018 et 2019 en raison de l'évolution défavorable du taux de change entre l'euro et la livre sterling. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Royaume-Uni a représenté environ 5% du chiffre d'affaires du Groupe. Le Groupe ne peut exclure que cette décision, dans le cadre de la période de transition mise en place entre l'Union européenne et le Royaume-Uni pour l'année 2020, n'ait pas d'autres impacts négatifs sur son activité et ses résultats, notamment en cas de dégradation de la conjoncture économique au Royaume-Uni ou de modification de la réglementation britannique en matière de droits de douane et de fiscalité

3.1.2 Risques liés aux fournisseurs et aux fabricants*

Le Groupe veille attentivement à ce que ses fournisseurs et fabricants respectent le droit du travail, les lois sur la protection sociale applicables, ainsi que les normes sociales et environnementales acceptables. Cependant, il ne peut garantir que ses fournisseurs ou fabricants respectent le droit du travail local, les lois sur la protection sociale applicables, ainsi que les normes environnementales et éthiques dans le cadre de leurs activités. S'il apparaît que ces fournisseurs et fabricants n'ont pas respecté le droit du travail local ou les normes environnementales ou éthiques, la réputation des marques du Groupe et ses résultats pourraient en être négativement affectés.

Le Groupe ne détient pas et n'exploite pas de sites de fabrication et par conséquent dépend entièrement de tiers pour la confection des produits qu'il commercialise. Les produits du Groupe sont généralement fabriqués sur commande et l'identité et le nombre des fournisseurs peut évoluer en fonction des besoins du Groupe. En cas d'augmentation de la demande ou si le Groupe a besoin de remplacer un fournisseur existant, il ne peut être certain de l'existence ou de la disponibilité de capacités de fabrication supplémentaires à des conditions acceptables. De plus, le recours à de nouvelles unités de fabrication peut conduire le Groupe à subir des retards de production et supporter des coûts additionnels en raison du temps qu'il aura dû passer à former les nouveaux fabricants aux méthodes, produits, normes de contrôle de qualité, de travail, d'empreinte environnementale, de santé et de sécurité du Groupe. En outre, la production par un ou plusieurs fabricants pourrait être interrompue ou retardée, temporairement ou de façon permanente, en raison de problèmes économiques, sociaux ou techniques de la survenance de catastrophes naturelles ou de pandémies (telle que la crise sanitaire actuelle liée à l'épidémie de Covid-19) ou encore en raison de désaccords, notamment tarifaires, avec le Groupe (les contrats pouvant être peu formalisés). En outre, des perturbations du transport international, telles que la réduction des flux aériens ou portuaires, notamment en raison de grèves ou pandémies, peuvent avoir un impact négatif sur la chaîne d'approvisionnement du Groupe. La survenance d'un tel événement pourrait ne pas être couverte pas les polices d'assurance mises en place par le Groupe. Tout retard ou interruption de la fabrication des produits du Groupe pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement et ses perspectives.

Le Groupe peut, pour certains services, s'appuyer sur un nombre limité de fournisseurs sans toutefois leur accorder d'exclusivité ; c'est en particulier le cas pour certains accessoires, tissus et vêtements techniques. En conséquence, tout défaut de tels fournisseurs ou l'augmentation significative des prix qu'ils pratiquent ainsi que toute dégradation ou modification des relations avec ces fournisseurs ou encore toute défaillance de ces fournisseurs pourrait affecter négativement la capacité du Groupe à distribuer ses produits à des conditions satisfaisantes et ainsi avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

Bien que le Groupe privilégie le recours à des succursales et des concessions qu'il exploite directement pour distribuer ses produits, il a également recours à des partenaires locaux (activité dite de « partnered retail ») notamment en Corée du Sud, Russie, Turquie, au Moyen Orient (notamment aux Émirats Arabes Unis, au Koweït et en Arabie Saoudite), en Australie, au Maroc, au Liban, au Mexique, en Lituanie et en Nouvelle-Zélande (voir le paragraphe 5.6.4.7 du présent document d'enregistrement universel) et à des affiliés en France, en Espagne et en Italie exclusivement, avec 64 magasins au 31 décembre 2019 (voir le paragraphe 5.6.4.5 du présent document d'enregistrement universel). Le Groupe ne peut garantir que les partenaires et les affiliés se conforment strictement aux stratégies commerciales du Groupe. En outre, des désaccords, notamment liés aux conditions des contrats les liant au Groupe, sont susceptibles de survenir. De tels événements, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

La survenance de l'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

3.1.3 Risques liés à la logistique et au traitement efficace des commandes*

Une gestion et un développement efficaces du réseau logistique du Groupe sont essentiels pour son modèle économique, son activité et sa stratégie de croissance. Le Groupe gère une partie de la logistique en interne, à travers sa filiale SMCP Logistique mais sous-traite également une partie importante de la logistique et du processus opérationnel à des prestataires de services externes. Si le Groupe ne parvenait pas à gérer correctement et efficacement son réseau logistique, il pourrait être confronté à des capacités logistiques excédentaires ou, à l'inverse, insuffisantes, à une hausse des coûts, ou encore à des retards d'approvisionnement de ses points de vente et de livraison des commandes aux clients. Le Groupe sous-traite notamment la livraison de commandes à ses clients et est de ce fait exposé aux éventuels manquements ou défauts de ses prestataires, tels que des retards de livraison (accentués actuellement par l'impact de l'épidémie de Covid-19), des pertes ou des vols de marchandises.

Le Groupe loue en particulier des entrepôts pour héberger son infrastructure logistique. Le Groupe pourrait ne pas parvenir à renouveler les baux correspondants ou à les renouveler à des conditions satisfaisantes, ou être conduit à les remplacer, pour des raisons qui sont indépendantes de sa volonté, telles que de mauvaises conditions du marché immobilier local, la concurrence ou encore ses relations avec les propriétaires actuels et potentiels. Si le montant des loyers correspondants devait augmenter de manière importante ou si le Groupe ne parvenait pas à renouveler ses baux existants ou à louer des emplacements alternatifs appropriés à des conditions favorables, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, son développement ou les perspectives du Groupe.

Toute panne ou interruption, partielle ou complète, du réseau logistique du Groupe ou des activités de ses prestataires de services (en particulier en matière de transport aérien auquel le Groupe a recours pour la livraison de ses produits à l'international), par exemple à la suite de dysfonctionnements informatiques, pannes d'équipements, grèves, accidents, catastrophes naturelles, pandémies (telle que la crise sanitaire actuelle), actes de terrorisme, vandalisme, sabotage, vol et dommages aux produits, non-conformité à la réglementation applicable ou toute autre interruption, pourrait réduire la capacité du Groupe à approvisionner ses points de vente, à livrer ses acheteurs en temps utile et à maintenir une chaîne logistique et un niveau de stocks approprié.

Tout dommage ou toute destruction d'un ou de plusieurs des entrepôts du Groupe ou de ceux de ses prestataires de services logistiques, ou tout vol ou vandalisme dans lesdits entrepôts, pourrait causer la destruction ou la perte de tout ou partie des stocks et des immobilisations corporelles du Groupe situés dans ces entrepôts, ainsi qu'avoir un impact important sur la capacité du Groupe à distribuer des produits à ses points de vente et à maintenir une chaîne logistique et un niveau de stocks approprié. En outre, si le Groupe subissait une augmentation des coûts de logistique, il pourrait ne pas être en mesure de répercuter l'impact de cette hausse des coûts sur les consommateurs.

La survenance de l'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

3.1.4 Risques liés à la concurrence et à l'attente des consommateurs*

Le Groupe opère sur le marché de détail du prêt-à-porter et des accessoires, qui est un marché très fragmenté et sur lequel la concurrence est forte. Les principaux concurrents du Groupe sont les autres groupes de prêt-à-porter et d'accessoires, les détaillants en ligne et les chaînes de grands magasins qui vendent des vêtements et des accessoires. Les concurrents du Groupe peuvent être capables de mieux s'adapter aux évolutions des préférences et des dépenses des consommateurs ou de mieux développer la renommée de leur marque. Ressources financières, moyens de distribution, ancrages historiques contraignent le Groupe à des efforts constants en matière de compétitivité afin de convaincre ses clients de la qualité, du style et de l'attractivité de ses produits et de ses marques, en particulier sur les marchés sur lesquels le Groupe s'est implanté récemment. En dépit de ses efforts, si les clients du Groupe ne reconnaissaient pas la qualité, le style et l'attractivité de ses produits et marques, notamment par rapport à celles de ses concurrents, ou si ceux-ci ne correspondaient pas à leurs attentes, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement et ses perspectives.

En outre, les projets de développement des activités du Groupe sur de nouveaux marchés pourraient être affectés et ralentis du fait d'une forte concurrence existant déjà sur ces nouveaux marchés. Par exemple, certains des concurrents du Groupe peuvent bénéficier de marques renommées sur ces nouveaux marchés, leur conférant ainsi un avantage compétitif. L'importance de la concurrence sur les nouveaux marchés visés par le Groupe pourrait affecter négativement les perspectives de développement du Groupe.

Le succès du modèle du Groupe en matière de suivi des tendances dépend de sa capacité à identifier les tendances de mode, à évaluer et à réagir rapidement aux évolutions des demandes des consommateurs, et à traduire les tendances du marché en offres de produits appropriées. Le secteur de la mode se caractérise en effet par des préférences et des tendances changeant rapidement. La principale clientèle cible des marques Sandro, Maje, Claudie Pierlot et De Fursac, sont des femmes et des hommes âgés de 15 à 45 ans. Cette clientèle cible du Groupe pourrait ne pas être attirée par les collections du Groupe, notamment du fait d'une mauvaise évaluation par le Groupe des tendances et des préférences des consommateurs. En outre, le Groupe lance une collection unique dans les 41 pays au sein desquels il opère et celle-ci peut correspondre aux tendances et aux préférences des consommateurs de certains pays mais pas nécessairement de tous.

Si les collections proposées par le Groupe ne répondent pas aux tendances et aux préférences des consommateurs et en particulier de sa clientèle cible (par exemple si les matières utilisées par le Groupe ne répondent pas aux attentes des consommateurs en terme éthique – traitement des animaux ou autres), ou si les consommateurs préféraient consacrer leurs dépenses à d'autres types de produits (par exemple, voyages ou produits électroniques), les ventes du Groupe pourraient diminuer, les excédents de stocks augmenter et le Groupe pourrait être contraint de proposer des démarques plus importantes et subir des pertes du fait de produits invendus, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats, son développement et ses perspectives.

Le Groupe considère qu'une partie de l'acquisition de nouveaux clients résulte du bouche-à-oreille et de recommandations émanant de clients actuels. Le Groupe doit donc veiller à ce que ses clients actuels soient satisfaits de ses services afin qu'ils continuent de le recommander. Si les efforts du Groupe pour satisfaire ses clients actuels n'aboutissaient pas, ou si le Groupe n'était plus en mesure d'anticiper les tendances du marché, il pourrait ne pas attirer de nouveaux clients en nombre suffisant pour continuer à développer ses activités ou pourrait être conduit à engager des dépenses de développement et de marketing beaucoup plus importantes en vue d'acquérir de nouveaux clients.

3.1.5 Risques liés à l'augmentation des coûts de production

Les matières premières utilisées pour fabriquer les produits commercialisés par le Groupe (principalement le coton, le cuir, la laine, la soie, le polyester et la viscose) sont soumises à des contraintes de disponibilité et à la volatilité de leurs prix du fait notamment de la forte demande de tissus, des conditions climatiques, de la situation politique, sociale et économique des pays producteurs (notamment en Afrique du Nord et Asie), des conditions de livraison, des réglementations applicables et d'autres facteurs indépendants de la volonté du Groupe. Le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure de s'adapter en cas d'augmentation soudaine, prolongée et durable du prix des matières premières. L'augmentation significative du prix de ces matières premières pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Au coût des matières premières s'ajoutent d'autres facteurs pouvant affecter généralement les coûts de production tels que les modifications des dispositions réglementaires et l'augmentation des salaires dans les régions dans lesquelles le Groupe opère, l'évolution des coûts de transport, des législations douanières, des exigences de qualité, des coûts de l'énergie et des taux de change. Ces variations peuvent entraîner une augmentation des coûts liés à l'achat de produits auprès de fabricants, des coûts de transport pour la distribution et des coûts d'exploitation supportés par chacun des points de vente. En outre, au cours des dernières années, le coût du travail a fortement augmenté dans certains pays de production pour le Groupe, notamment en Chine. Une augmentation significative du coût du travail peut entraîner une augmentation des

coûts de production et contraindre le Groupe à revoir ses zones de production. Enfin, une partie des coûts du Groupe est libellée dans des devises autres que l'euro, dont l'évolution peut affecter négativement le Groupe.

Si un ou plusieurs de ces facteurs devait évoluer de manière défavorable et durable, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, le développement et les résultats du Groupe.

3.1.6 Risques liés aux variations saisonnières et climatiques

Le secteur du prêt-à-porter et des accessoires dans lequel le Groupe opère est soumis aux variations saisonnières. Ainsi, en France le chiffre d'affaires du Groupe est plus élevé pendant les premières semaines de soldes, en janvier et en juin/juillet. Tout facteur portant atteinte aux résultats réalisés durant ces périodes de soldes, notamment des conditions économiques défavorables ayant un impact sur le niveau de dépense des consommateurs, aura un effet d'autant plus important sur le chiffre d'affaires du Groupe. En France, certaines périodes de l'année connaissent en outre habituellement un niveau de ventes plus faible, en particulier les mois de février (qui correspond à la fin des soldes) et août (en raison de la trêve estivale).

En outre, le secteur du prêt-à-porter et des accessoires est dépendant des conditions climatiques. Ainsi, des conditions climatiques clémentes en automne ou froides et humides au printemps peuvent avoir un impact respectivement sur les ventes de vêtements des collections automne/hiver et printemps/été. L'incapacité du Groupe à compenser les variations saisonnières et à s'adapter aux conditions climatiques peut ainsi avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats.

3.1.7 Risques liés aux produits défectueux et à la mise en jeu de la responsabilité du Groupe

Le Groupe ne fabrique pas ses produits lui-même. Il dépend par conséquent de ses fabricants pour garantir que les produits qu'il commercialise sont conformes aux spécifications et normes de qualité appropriées. Si un défaut est identifié pendant les contrôles de qualité exercés par le Groupe, le Groupe n'acceptera pas la livraison du produit faisant l'objet du défaut. Dans ce cas, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de remplacer le produit rejeté en temps voulu, ce qui pourrait entraîner des ruptures de stocks et une baisse de ses ventes. De plus, les procédures de contrôle de qualité pourraient ne pas détecter un défaut. La renommée des marques du Groupe pourrait être négativement affectée en raison d'une commercialisation de produits défectueux, en particulier dans l'hypothèse où des produits commercialisés contiendraient des substances dangereuses pouvant porter atteinte à l'intégrité physique des clients du Groupe ou provoquer des problèmes de santé. De tels défauts pourraient également entraîner une baisse significative des ventes du Groupe et la responsabilité du Groupe pourrait être engagée. La survenance de l'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

3.2 Risques liés aux activités du Groupe

3.2.1 Risques liés à la mise en œuvre de la stratégie de développement du Groupe*

Au cours des trois derniers exercices, le Groupe a connu une croissance très significative, le chiffre d'affaires du Groupe et le nombre de points de vente étant passé respectivement de 912,4 millions d'euros et 1 070 points de vente au 31 décembre 2017 à 1 131,9 millions d'euros et 1 640 points de vente (incluant De Fursac) au 31 décembre 2019. La gestion des opérations du Groupe devient en conséquence plus complexe et cette tendance devrait se poursuivre à l'avenir avec la poursuite de la stratégie d'expansion du Groupe.

Le succès du Groupe dépend, en partie, de sa capacité à se développer à l'international, à identifier des marchés clés, et enfin à s'adapter aux spécificités locales afin de répondre au mieux à la demande. Le Groupe vise en particulier des lieux de qualité pour ses succursales et concessions dans les centres urbains, des concessions bénéficiant de positions privilégiées dans des grands magasins prestigieux, ou encore dans des malls réputés.

Il se peut que le Groupe ne puisse pas mettre en œuvre sa stratégie d'expansion de façon satisfaisante et au rythme prévu en raison de la difficulté de plus en plus grande à trouver des emplacements attractifs disponibles. Le Groupe est en effet en concurrence avec d'autres détaillants internationaux et régionaux dans la recherche d'emplacements attractifs et ne peut être certain de les obtenir. Si le Groupe ne parvient pas à identifier et à louer des emplacements attractifs, à recruter du personnel de vente qualifié ou mettre en place les infrastructures requises, ou si l'attractivité des emplacements des points de vente du Groupe diminue pour des raisons indépendantes de la volonté du Groupe, sa stratégie d'expansion pourrait être ralentie et ses parts de marché pourraient diminuer.

Le succès des nouveaux points de vente peut également être affecté si le Groupe ne parvient pas à évaluer correctement la demande de la clientèle sur les marchés locaux concernés ou s'il ne parvient pas à établir de façon satisfaisante la renommée de ses marques. Ce risque est relativement plus élevé sur les nouveaux marchés dans lesquels le Groupe opère où ses positions, moins établies, ne lui permettent pas facilement d'évaluer la demande potentielle de la clientèle et l'attractivité de ses produits. Ce risque serait encore accru en cas d'implantation dans un pays dans lequel le Groupe n'a jusqu'alors jamais pris position.

En outre, le Groupe a réalisé et prévoit de continuer à réaliser des investissements importants pour l'acquisition de nouveaux clients, notamment au moyen d'une stratégie marketing déployée dans de nombreux types de médias. Ces investissements comprennent des dépenses importantes pour le marketing hors ligne, tel que la publicité dans des magazines de grande renommée et les placements de produits dans les catalogues

des grands magasins. Le Groupe procède également à d'importants efforts de marketing pour promouvoir ses sites de commerce en ligne, tels que l'acquisition de trafic sur les moteurs de recherche et sur les réseaux sociaux. Ces initiatives pourraient ne pas réussir à attirer de nouveaux clients et de telles campagnes pourraient ne pas aboutir au volume d'achats escompté. Le Groupe ne peut garantir que ses efforts en termes de marketing lui permettront de développer la notoriété escomptée de sa marque, de favoriser la croissance du nombre de ses clients ou plus généralement d'accroître ses volumes de ventes.

Si le Groupe est contraint de diminuer les investissements consacrés à l'expansion de ses magasins ou ses dépenses marketing, la stratégie de développement pourrait être négativement impactée. En outre, si cette stratégie ne connaissait pas le succès attendu ou se mettait en place de manière plus lente que prévu, ceci pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

3.2.2 Risques liés aux cyberattaques, aux systèmes informatiques et à la fraude*

La réussite du Groupe dépend de la disponibilité continue et ininterrompue de ses systèmes informatiques, pour traiter, notamment, les transactions effectuées par ses clients, la gestion de ses stocks, ses inventaires, les achats et les expéditions de ses produits. Afin de soutenir sa stratégie de développement, le Groupe utilise un ensemble d'applications informatiques lui permettant de contrôler la performance de ses succursales, de ses concessions et de ses collections et de gérer ses stocks en conséquence. Des événements indépendants de la volonté du Groupe, tels que des difficultés de télécommunication, des failles de logiciels, la capacité inadéquate des centres informatiques, le manque de disponibilité des ressources internes, des incendies, des pannes d'électricité, des attaques de tiers (notamment virus informatiques ou piratages) et la mise en place retardée ou impossible de nouveaux systèmes informatiques pourraient nuire à la capacité et à la disponibilité des systèmes informatiques du Groupe. Toute perturbation importante ou tout ralentissement des systèmes du Groupe pourrait provoquer des pertes ou des retards dans le traitement des informations et entraîner des retards de livraison à ses points de vente et à ses clients ou des pertes de ventes.

Par ailleurs, les systèmes de sécurité mis en place par le Groupe, tels que le système de sauvegarde de données, la protection des accès, la gestion des utilisateurs et les plans d'urgence informatique peuvent ne pas s'avérer suffisants pour éviter la perte ou le vol d'informations ou encore les perturbations de ses systèmes informatiques et entraîner des dysfonctionnements pour les opérations du Groupe.

Enfin, les données personnelles des clients que le Groupe collecte dans le cadre de sa politique marketing peuvent également faire l'objet de vols ou détournements. Dans un tel cas, l'image des marques du Groupe pourrait être ternie et les clients du Groupe pourraient être dissuadés de partager leurs données personnelles, affectant ainsi l'efficacité du marketing et l'image du Groupe, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

3.2.3 Risques liés à la responsabilité sociétale du Groupe

Bien que la responsabilité sociétale soit un enjeu majeur pour le Groupe (voir La Déclaration de performance extra-financière figurant en Annexe II du présent document d'enregistrement universel), le Groupe, compte tenu de son développement rapide et de sa présence internationale, ne peut exclure que des manquements ou des comportements contraires à ses valeurs puissent survenir, susceptibles d'impacter négativement sa réputation et ses résultats.

Les ressources humaines constituent l'un des fondements de l'activité du Groupe et le respect de la réglementation en matière de droit du travail, et notamment en matière de sécurité et de santé au travail, affectent particulièrement son activité. Bien que le Groupe déploie des efforts significatifs tant pour veiller à la conformité à cette réglementation, que pour s'assurer que les salariés dans tous les pays où le Groupe est implanté aient un niveau équivalent de formation, de qualification et de protection, il ne peut garantir l'absence d'éventuels manquements dans ces domaines. Ainsi, le non-respect par le Groupe de ces obligations pourrait entraîner des amendes d'un montant significatif ou des réclamations à son encontre, liées à la violation de ces dispositions. Par ailleurs, cette réglementation est sujette à des évolutions régulières et au renforcement des contraintes qu'elle impose ; l'adaptation de l'organisation du Groupe afin de s'y conformer est susceptible de générer des coûts significatifs.

Le Groupe est un acteur international, présent dans 41 pays au 31 décembre 2019, qui veille à développer la diversité et le talent de ses équipes et à contribuer activement à la préservation de l'environnement et au développement de la collectivité. En dépit de l'attention portée au bien-être du personnel et aux conditions de travail, le Groupe est exposé au risque de turn-over important de son personnel ce qui peut avoir un impact négatif sur son développement et la valorisation du capital humain. En outre, en cas de croissance forte de son activité, le Groupe est exposé au risque de dégradation du bien-être au travail des salariés.

Certaines matières premières utilisées pour fabriquer les produits commercialisés par le Groupe sont d'origine animale (notamment le cuir et la laine). Le Groupe a défini des standards d'approvisionnement pour toutes ses matières premières, mais peut être exposé au risque de non-respect par ses fournisseurs et leurs sous-traitants des standards de bien-être animal sur l'ensemble de la chaîne de production. De plus, le Groupe est être exposé au risque d'utilisation de substances chimiques lors de la production des produits par les fabricants. Ainsi, le non-respect de ces obligations pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la réputation, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Enfin, dans le cours normal de ses activités, et malgré les procédures de déontologie et d'éthique qu'il met en place, le Groupe s'expose à un risque de pratiques frauduleuses ou illégales de la part de salariés, agents, partenaires ou prestataires liées par exemple à des vols de produits (dans ses magasins ou au cours du transport des produits), des détournements de fonds ou des faits de corruption. Outre l'impact négatif de tels

faits, réels ou allégués, sur la réputation du Groupe, ceux-ci pourraient conduire à la mise en cause de la responsabilité civile ou pénale du Groupe et, en cas de condamnation, avoir un impact significatif sur sa situation financière.

3.2.4 Risques liés à la réputation des marques, à l'intégrité et à l'image du Groupe

Les performances financières du Groupe sont étroitement liées au succès et à la réputation de ses marques, Sandro, Maje, Claudie Pierlot et De Fursac, qui dépendent elles-mêmes de facteurs tels que le design des vêtements, leur caractère distinctif et leur qualité, ainsi que l'image des points de vente du Groupe, de ses activités, de ses relations avec le public et de sa politique marketing.

L'intégrité et la réputation des marques du Groupe sont deux de ses actifs les plus importants et une part essentielle de sa stratégie de croissance repose sur leur valorisation. Des produits ou une politique de communication qui ne seraient pas en adéquation avec l'image des marques, des comportements inappropriés de la part des ambassadeurs des marques, de leurs employés, des distributeurs ou fournisseurs du Groupe, ainsi que la circulation dans les médias d'informations préjudiciables pourraient affecter la notoriété et l'image des marques du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe peut être confronté à la revente de produits achetés en grande quantité dans ses points de vente en Europe via des réseaux qui n'ont pas été agréés par le Groupe. Si ce procédé, notamment développé en Asie, venait à se répéter de manière significative, cela pourrait affecter défavorablement l'image des marques du Groupe car le mode de commercialisation, et notamment la présentation des produits sur les sites Internet de revente, n'est pas conforme aux standards d'exigences du Groupe.

Ces facteurs sont susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

3.2.5 Risques liés au commerce électronique et à la vente en ligne

Le Groupe investit depuis plusieurs années dans le marketing et la communication sur ses plateformes de commerce en ligne et prévoit de développer davantage ses offres en ligne dans le futur. Le commerce en ligne est une branche de plus en plus importante de son réseau de distribution (ayant représenté 14,9 % du total du chiffre d'affaires du Groupe au cours de la période de douze mois close le 31 décembre 2019).

Le marché du commerce en ligne se caractérisant par une évolution technologique rapide, le Groupe pourrait ne pas réussir à développer et améliorer son canal de distribution de commerce en ligne à un rythme approprié afin de s'adapter à de telles évolutions et de faire face à la concurrence. L'attractivité du canal de distribution de commerce en ligne du Groupe pourrait ainsi diminuer, ce qui pourrait limiter sa croissance ou entraîner une diminution de son chiffre d'affaires Les efforts du Groupe afin de développer en temps utile et de façon rentable de nouvelles interfaces en ligne efficaces et attractives peuvent impliquer d'importants investissements et pourraient finalement ne pas satisfaire les objectifs recherchés ou les préférences des consommateurs en constante évolution. Le Groupe peut également encourir des frais imprévus ou rencontrer des problèmes techniques liés au développement de son canal de distribution en ligne. En outre, le Groupe ne contrôlant pas totalement l'image de ses marques lorsqu'il vend ses produits par le biais de plateformes intermédiaires, celles-ci pourraient ne pas correspondre à la stratégie de marketing mise en place par le Groupe.

La réalisation de l'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

3.2.6 Risques liés aux contrats de bail et de concession en grands magasins

Chaque année, une partie des contrats de bail conclus par le Groupe pour des emplacements de magasins arrivent à échéance. Il est possible que le Groupe ne puisse pas prolonger ces contrats et qu'il soit contraint d'abandonner les emplacements ou de renouveler les contrats de bail à des conditions défavorables. De plus, le Groupe peut être conduit, à des conditions financières et dans des délais défavorables, à fermer certains magasins qui ne remplissent pas leurs objectifs financiers. En outre, dans le contexte de crise sanitaire actuelle liée à l'épidémie de Covid-19, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés dans l'exécution ou le renouvellement de ses beaux à des conditions favorables, notamment les ajustements de ses loyers.

Le Groupe conclut en général des contrats de bail à long terme pour ses magasins. À titre d'illustration, la durée typique des baux commerciaux conclus par le Groupe est de dix ans aux États-Unis, neuf ans en France et trois ans en Asie (voir le paragraphe 5.6.4.1 du présent document d'enregistrement universel). Certains de ces contrats de bail contiennent des conditions de résiliation très contraignantes pour le Groupe et il peut être impossible pour lui de mettre fin à ces contrats sans engager des frais considérables pour le Groupe ou attendre la fin d'une longue période de préavis. En outre, les contrats de bail peuvent prévoir des charges fixes importantes qui pourraient ne pas être couvertes si l'activité des magasins concernés devait être réduite ou inférieure aux attentes du Groupe. Enfin, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de renégocier ses contrats de concession avec les grands magasins à des conditions acceptables.

Pour la période de douze mois close le 31 décembre 2019, 31,7 % du chiffre d'affaires du Groupe provenait de ventes réalisées au travers des concessions. Un pourcentage des ventes réalisées par le Groupe dans ces concessions est payé aux grands magasins sous forme de redevances. Le niveau de ces redevances, qui peut croître de manière significative, dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment de l'emplacement, de l'attractivité du grand magasin concerné et de l'acceptation des autres détaillants à payer des redevances plus élevées (voir le paragraphe 5.6.4.2 du présent document d'enregistrement universel). En outre, le Groupe peut être affecté négativement par les choix stratégiques des grands magasins partenaires (notamment le choix des emplacements).

L'impossibilité de renouveler des contrats de bail arrivant à échéance, de mettre fin à ses contrats à la suite des performances réalisées par les magasins plus faibles que celles qui étaient attendues, de renouveler des contrats de concession ou d'en conclure de nouveaux à des conditions acceptables pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

3.2.7 Risques liés aux acquisitions

En 2019, le Groupe a réalisé l'acquisition du Groupe De Fursac, renforçant sa présence sur un marché en forte croissance, celui du luxe accessible pour homme (voir les paragraphes 5.3.1 et 5.4 du présent document d'enregistrement universel). Dans l'avenir, le Groupe pourrait être conduit à étudier d'autres opportunités d'acquisition, notamment de nouvelles marques ou de partenaires. En cas d'acquisition de taille significative, les résultats du Groupe dépendront en partie de sa capacité à intégrer avec succès les activités acquises. De telles intégrations peuvent nécessiter la mise en place d'un processus complexe, long et onéreux et impliquer un certain nombre de risques, notamment le fait de devoir supporter des coûts et des dépenses pour faire face à des imprévus, le fait que la direction détourne son attention des opérations quotidiennes, une mobilisation accrue des équipes de direction en raison de l'augmentation du volume et du périmètre des affaires à la suite de l'acquisition. En outre, le Groupe ne peut garantir qu'une acquisition permettra de générer les synergies éventuellement attendues, les économies de coûts escomptées, une augmentation des résultats et de la trésorerie, une meilleure efficacité opérationnelle et plus généralement les bénéfices auxquels le Groupe peut s'attendre. Le Groupe peut également être exposé à des responsabilités ou engagements imprévus en lien avec de telles acquisitions. Si ces responsabilités et engagements sont significatifs ou que le Groupe échoue à intégrer efficacement une nouvelle acquisition, cela pourrait avoir un effet défavorable sur ses activités, sa situation financière, ses résultats, son développement et ses perspectives.

3.3 Risques liés à la Société

3.3.1 Risques liés aux personnes clés et à la gestion des ressources humaines*

La réussite du Groupe et sa croissance future dépendent notamment des résultats de son équipe de direction et de création, réunie autour de Monsieur Daniel Lalonde, de Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom, respectivement fondatrices et directrices générales déléguées en charge de la politique de création, du design, de la direction artistique et de la stratégie marketing des marques Sandro et Maje, et de Monsieur Ylane Chétrite, directeur général délégué en charge de la politique de création, du design, de la direction artistique et de la stratégie marketing liés aux collections Sandro Homme et de Madame Alix Le Naour, directrice artistique de De Fursac. En cas d'accident, de maladies ou de départ de l'un ou plusieurs de ces dirigeants et personnes clés, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de les remplacer rapidement, ce qui pourrait affecter sa performance opérationnelle. En outre, dans le cas où ses dirigeants, fondateurs ou ses salariés clés rejoindraient un concurrent ou créeraient une activité concurrente, le Groupe pourrait en être négativement affecté.

Au-delà de l'équipe de management, le maintien de relations harmonieuses avec les salariés et les institutions représentatives du personnel constitue un enjeu majeur pour le Groupe. Bien qu'il veille étroitement à l'harmonie de ces relations et qu'il n'ait pas connu par le passé de mouvements sociaux, il ne peut garantir qu'aucune grève, action de revendication ou autre mouvement social ne viendra perturber ses activités à l'avenir. Enfin, dans le contexte de crise sanitaire actuelle liée à l'épidémie de Covid-19, la survenance d'un ou plusieurs cas de contamination affectant les salariés du Groupe pourrait contraindre le Groupe à limiter, voire interrompre totalement l'activité sur les sites où travaillent les salariés concernés, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur les activités du Groupe. De tels événements seraient susceptibles de provoquer des interruptions d'activités et de nuire à la réputation du Groupe.

La survenance de telles circonstances pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats, le développement et les perspectives du Groupe.

3.3.2 Risques liés au contrôle de la Société par un actionnaire majoritaire

A la date du présent document d'enregistrement universel, le groupe Shandong Ruyi détient, par l'intermédiaire de la société European TopSoho Sàrl, 53,69% du capital et 67,38% des droits de vote de la Société. En conséquence, Shandong Ruyi pourrait influer de manière significative sur les décisions stratégiques du Groupe et/ou faire adopter ou rejeter toutes les résolutions soumises à l'approbation des actionnaires de la Société en assemblée générale ordinaire et en assemblée générale extraordinaire, notamment la nomination des membres du conseil d'administration, l'approbation des comptes annuels et la distribution de dividendes ainsi que l'autorisation de procéder à des augmentations de capital ou autres émissions de titres, les opérations de fusion ou d'apport ou toute autre décision nécessitant l'approbation des actionnaires de la Société dans les conditions visées ci-dessus. En outre, au regarde de sa taille, si une cession, partielle ou totale, de sa participation par European TopSoho Sàrl survenait, ou si une telle cession était perçue comme imminente ou probable, le prix de marché des actions de la Société pourrait être impacté à la baisse de façon significative. European Topsoho Sàrl a procédé en septembre 2018 à l'émission d'un emprunt obligataire échangeable en actions de la Société d'un montant de 250 millions d'euros à maturité septembre 2021.

3.4 Risques de marché

3.4.1 Risque de liquidité*

Le tableau ci-après présente la répartition de la dette brute du Groupe au 31 décembre 2019 et l'échéance de la dette exprimée en flux de trésorerie contractuels (c'est-à-dire en prenant en compte les charges d'intérêts futurs) :

(En milliers d'euros)	**Valeur comptable au 31 décembre 2019**	**Flux de trésorerie contractuels**	**< 1 an**	**2 à 5 ans**	**> 5 ans**
Emprunts auprès des établissements de crédit	**311 706**	**341 749**	**53 837**	**287 913**	**-**
Emprunt à terme amortissable (TLA)	260 859	265 000	-	265 000	-
Lignes de tirage utilisées (RCF)	-	-	-	-	-
Prêt relais	39 109	40 000	40 000	-	-
Autres emprunts bancaires	7 096	7 096	2 700	4 395	-
Découverts bancaires	2 984	2 984	2 984	-	-
Charges d'intérêts	1 658	26 670	8 152	18 517	
Autres emprunts et dettes financières	**128 047**	**128 420**	**128 420**	**-**	**-**
Titres négociables à court terme (NEU CP)	128 047	128 420	128 420	-	-
Endettement financier	**439 753**	**470 169**	**182 257**	**287 913**	**-**

Afin d'assurer le financement de son activité, le Groupe doit s'assurer d'un accès aux ressources de financement fournies tant par les institutions financières que par les marchés financiers (pour plus d'information sur les différents financements du Groupe, voir le paragraphe 8.2 du présent document d'enregistrement universel).

L'endettement du Groupe, ainsi que les clauses restrictives de ses contrats de financement (par exemple limitation ou covenants) peuvent avoir des conséquences négatives, telles que :

- Exiger du Groupe qu'il consacre une part significative des flux de trésorerie provenant de ses activités opérationnelles à la rémunération et au remboursement de sa dette, réduisant ainsi la capacité du Groupe à affecter les flux de trésorerie disponibles pour financer sa croissance organique, réaliser des investissements et pour d'autres besoins généraux de l'entreprise ;
- Augmenter la vulnérabilité du Groupe au ralentissement de l'activité ou aux conditions économiques ;
- Placer le Groupe dans une situation moins favorable par rapport à ses concurrents qui ont moins de dette par rapport aux flux de trésorerie ;
- Limiter la flexibilité du Groupe pour planifier ou réagir aux changements de ses opérations et aux évolutions de ses secteurs d'activité ;
- Limiter la capacité du Groupe à engager des investissements destinés à sa croissance ;
- Limiter la capacité du Groupe à mettre en œuvre sa politique de croissance externe ; et
- Limiter la capacité du Groupe et de ses filiales à emprunter des fonds supplémentaires ou à lever des capitaux à l'avenir, et augmenter les coûts de ces financements supplémentaires.

Par ailleurs, la capacité du Groupe à honorer ses obligations, à payer les intérêts au titre de ses emprunts, à respectes ses covenants ou encore à refinancer ou rembourser ses emprunts selon les modalités qui y sont prévues, dépendra de ses performances opérationnelles futures et pourra être affectée par de nombreux facteurs, dont certains sont indépendants du Groupe (conjoncture économique, conditions du marché de la dette, évolutions réglementaires, etc.) (voir la note 6.17.6 des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 18.1 du présent document d'enregistrement universel).

En cas d'insuffisance de liquidités afin d'assurer le service de sa dette, le Groupe pourrait être contraint de réduire ou de différer des acquisitions ou des investissements, de céder des actifs, de refinancer son endettement ou de rechercher des financements complémentaires, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur son activité, ses résultats, sa situation financière, son développement ou ses perspectives. Le Groupe pourrait également ne pas être en mesure de refinancer son endettement ou d'obtenir des financements complémentaires à des conditions satisfaisantes.

3.4.2 Risque de crédit et/ou de contrepartie*

Le risque de crédit et/ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie à un contrat conclu avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe (voir la note 6.17.8 des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 18.1 du présent document d'enregistrement universel).

Les actifs financiers qui pourraient exposer le Groupe à des risques de crédit et/ou contrepartie sont principalement les créances sur ses fournisseurs ou partenaires (en cas notamment de défaut de paiement ou de non-respect des délais de paiement), la trésorerie et les équivalents

de trésorerie, les investissements et les instruments financiers dérivés. Ainsi, la défaillance des partenaires majeurs du Groupe, notamment les grands magasins ou les principaux partenaires du Groupe à l'exportation pourrait affecter significativement la rentabilité ou la croissance du Groupe.

La survenance de telles circonstances pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière et les résultats du Groupe.

3.4.3 Risque de change

Le Groupe prépare ses états financiers en euros, mais une part importante de son chiffre d'affaires (45% au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019) est réalisée dans des devises étrangères, notamment la livre sterling, le yuan chinois, le dollar américain, le dollar canadien et le franc suisse. Une partie du coût de ses ventes (environ 39%) est également libellée en devises étrangères, notamment les achats libellés en dollars américains ou en yuans chinois auprès de ses fournisseurs en Asie et en particulier, en Chine. Le Groupe détient également certains actifs qui sont inscrits à son bilan en devises étrangères (voir la note 6.17.5 des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 18.1 du présent document d'enregistrement universel).

Le Groupe ne peut donc exclure qu'une évolution défavorable des taux de change des devises susvisées puisse avoir un effet défavorable sur sa situation financière et ses résultats.

3.4.4 Risques liés aux taux d'intérêt

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt en raison de certaines de ses dettes dont les taux d'intérêt sont indexés sur le taux interbancaire offert européen (« **EURIBOR** »), augmenté d'une marge. Par ailleurs, le Contrat de Crédit porterait également intérêt à un taux variable indexé sur l'EURIBOR ou le LIBOR. L'EURIBOR ou le LIBOR pourraient augmenter considérablement à l'avenir, entraînant une charge d'intérêts supplémentaire pour le Groupe, réduisant les flux de trésorerie disponibles pour les investissements et limitant sa capacité à honorer le service de ses dettes. Au 31 décembre 2019, l'encours de la dette à taux variable du Groupe s'élevait à 308 millions d'euros et l'encours de la dette à taux fixe du Groupe s'élevait à 135,6 millions d'euros (voir le paragraphe 8.2.2 et la note 6.17.4 des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 18.1 du présent document d'enregistrement universel).

3.5 Risques juridiques

3.5.1 Risques liés à l'évolution de la règlementation et de la législation*

Le Groupe est sujet à de nombreuses lois et réglementations, notamment celles relatives au droit du travail, aux droits de douanes, à la protection des consommateurs et des données personnelles (avec notamment l'entrée en vigueur en mai 2018 du Règlement européen n° 2016/679 sur la protection des données personnelles), à la responsabilité du fait des produits, à la publicité, aux horaires de travail, au travail le dimanche et en soirée, aux normes de sécurité et à l'accueil du public, aux ventes au déballage, soldes et liquidations ainsi qu'au droit de l'environnement (voir notamment le chapitre 9 du présent document d'enregistrement universel).

Bien que le Groupe porte une attention particulière au respect de la réglementation en vigueur, il ne peut exclure tout risque de non-conformité. Le non-respect par le Groupe ou certains de ses partenaires, collaborateurs et affiliés de la réglementation pourrait l'exposer à des amendes et autres sanctions pénales ou administratives, telles que le retrait d'autorisations, et également porter atteinte à sa réputation.

En outre, le Groupe pourrait être conduit à engager des frais importants afin de se conformer aux évolutions de la réglementation, en France et/ou à l'étranger, et ne peut garantir qu'il sera toujours en mesure d'adapter ses activités et son organisation à ces évolutions dans les délais nécessaires et à des coûts raisonnables.

L'incapacité du Groupe à se conformer et à adapter ses activités aux nouvelles réglementations, recommandations, normes nationales, européennes et internationales pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

3.5.2 Risques liés aux droits de propriété intellectuelle et la lutte contre la contrefaçon*

Le Groupe considère que ses marques (notamment « Sandro », « Maje », « Claudie Pierlot » et « De Fursac »), ses noms de domaine, son savoir-faire, et tout autre droit de propriété intellectuelle dont il est le titulaire jouent un rôle crucial dans sa réussite et son développement. Des tiers pourraient imiter ses produits et violer ses droits de propriété intellectuelle. Le Groupe ne peut garantir que les différentes actions de prévention et les poursuites qu'il entreprend afin de voir ses droits de propriété intellectuelle défendus empêcheront des tiers de commercialiser des produits identiques ou similaires aux siens. La reproduction non autorisée ou tout autre détournement des droits de propriété intellectuelle et des produits du Groupe pourraient conduire à une diminution de la valeur et de la renommée de ses marques et également affecter négativement les prix auxquels le Groupe peut vendre ses produits. De plus, même si une marque a été correctement déposée, selon la réglementation locale, le fait qu'elle ne soit pas utilisée pendant une certaine période (par exemple cinq ans dans l'Union européenne) peut conduire à sa déchéance. Enfin, le Groupe ne peut garantir que ses droits de propriété intellectuelle bénéficient d'une protection suffisante au sein de tous les marchés sur lesquels il opère.

Par ailleurs, dans le cadre de ses activités, le Groupe peut être poursuivi pour violation des droits de propriété intellectuelle de tiers (notamment leurs droits de marques et leurs dessins et modèles) pouvant le contraindre au versement de dommages-intérêts, l'empêcher d'utiliser, de faire fabriquer et de commercialiser certains produits ou de développer de nouveaux produits ainsi que le conduire à la conclusion de licences et à retirer de la vente les produits objets du litige.

La survenance de chacun de ces événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la réputation, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Le marché de détail du prêt-à-porter et des accessoires est également sujet à de nombreux actes de contrefaçons. Les marques du Groupe jouissant d'une forte reconnaissance de la part des consommateurs, ses droits de propriété intellectuelle (notamment ses marques enregistrées et droits d'auteur) peuvent faire l'objet de contrefaçons de la part de tiers, telles que des imitations non-autorisées (copies serviles ou reprises de certains éléments protégés), en particulier sur ses nouveaux marchés comme la Chine. Une présence significative de produits contrefaits sur le marché pourrait avoir un impact négatif sur la valeur et l'image des marques du Groupe, conduire à une perte de la confiance des consommateurs et une diminution des ventes, et pourrait donc avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats, le développement ou les perspectives du Groupe.

3.5.3 Risques liés aux procédures et contentieux

Dans le cours normal de leurs activités, les sociétés du Groupe peuvent être impliquées dans un certain nombre de procédures judiciaires, administratives, pénales ou arbitrales notamment en matière de responsabilité civile, de concurrence, de propriété intellectuelle, fiscale ou industrielle, environnementale et de discrimination (voir le paragraphe 18.6 du présent document d'enregistrement universel). Dans le cadre de certaines de ces procédures, des réclamations pécuniaires d'un montant important pourraient être faites à l'encontre d'une ou de plusieurs sociétés du Groupe. Les provisions éventuelles correspondantes, que le Groupe serait amené à enregistrer dans ses comptes, pourraient se révéler insuffisantes. Au 31 décembre 2019, le montant total des provisions pour litiges du Groupe s'élevait à 0,8 millions d'euros. En outre, il ne peut être exclu que, dans le futur, de nouvelles procédures, connexes ou non aux procédures en cours, relatives aux risques identifiés par le Groupe ou liées à de nouveaux risques, ou à des risques imprévus soient engagées à l'encontre de l'une des sociétés du Groupe.

Ces procédures, si elles connaissaient une issue défavorable, pourraient dégrader l'image des marques du Groupe et avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

3.5.4 Risques liés à la fiscalité et son évolution

Le Groupe est soumis à une législation fiscale complexe dans les différents pays dans lesquels il est présent. Il est notamment soumis, du fait de son activité internationale, aux règles sur les prix de transfert pouvant être sujettes à des interprétations divergentes selon les Etats. Les évolutions des législations fiscales des Etats pourraient avoir des conséquences défavorables significatives sur sa situation fiscale, son taux d'imposition effectif ou le montant des impôts auxquels il est assujetti.

En outre, les règlementations fiscales des différents pays dans lesquels le Groupe est implanté peuvent faire l'objet d'interprétations diverses. Le Groupe n'est dès lors pas en mesure de garantir que les autorités fiscales concernées seront en accord avec son interprétation de la législation applicable. Une contestation de la situation fiscale du Groupe par les autorités concernées pourrait conduire au paiement par le Groupe d'impôts supplémentaires, à des redressements et amendes potentiellement importants ou encore à une augmentation des coûts de ses produits ou services aux fins de collecter ces impôts. Ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Par ailleurs, le Groupe commercialise des produits dont les prix sont soumis à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) en France ou à d'autres impôts ou taxes de même nature à l'étranger. Les taux de ces impôts et taxes sont susceptibles d'évoluer à la hausse. Une hausse importante pourrait affecter négativement l'activité du Groupe, notamment la demande des consommateurs, ce qui aurait un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats et ses perspectives.

3.6 Assurances et gestion des risques

3.6.1 Politique d'assurance

La politique d'assurance du Groupe est coordonnée par la direction juridique du Groupe.

Dans le cadre d'un appel d'offre visant à choisir un nouveau courtier en assurance, la direction juridique du Groupe a procédé en mai 2015 à une mise à jour approfondie d'identification et de qualification des risques assurés ou assurables relevant du Groupe, afin de déterminer les évolutions nécessaires des polices d'assurance existantes. Sur la base du résultat de ces travaux, la direction juridique a négocié avec les acteurs majeurs de l'assurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couvertures de ces risques. La couverture assurance du Groupe a fait l'objet d'une revue complète en 2018 dans le cadre du renouvellement de ses polices dont l'échéance contractuelle est fixée au 1er juillet.

En 2018, le Groupe a notamment souscrit une nouvelle police d'assurance « *Cyber* », laquelle a vocation à couvrir le Groupe des conséquences financières consécutives à un acte de cybercriminalité résultant d'une paralysie de ses infrastructures informatiques, d'un vol de données

personnelles / confidentielles, de l'intrusion d'un virus informatique, d'une tentative d'extorsion de fonds mais également de la mise en cause de son image et de sa réputation, sans que cette liste d'événements ne soit exhaustive.

De manière générale, le Groupe a souscrit, auprès de compagnies internationales d'assurance de premier plan et notoirement solvables, des polices d'assurance, à des niveaux de couverture estimé appropriés, couvrant les principaux risques suivants :

- Responsabilité civile ;
- Assurance Dommages / multirisques ;
- Assurance contre la fraude ;
- Assurance contre les risques Cyber ;
- Responsabilité civile des Mandataires Sociaux ;
- Assurance transport.

La mise en place par le Groupe des polices d'assurance est fondée sur la détermination du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques de responsabilité, de dommages ou autres. Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques. Les limites de couverture des contrats ci-dessus listés ont été déterminés afin de couvrir les sinistres raisonnablement escomptables et les sinistres maximum possibles.

Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe actuellement pas d'offre sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance ou encore ceux pour lesquels le Groupe considère que le risque ne requiert pas une couverture d'assurance.

Au cours des trois dernières années, le Groupe n'a pas connu de sinistre significatif ayant conduit à un épuisement de ses garanties d'assurances.

3.6.2 Gestion des risques

3.6.2.1 Objectifs, organisation, dispositif

Objectifs

La maîtrise des risques est suivie avec attention par la direction du Groupe, qui y associe étroitement l'audit interne. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe reposent sur un ensemble de moyens, de procédures et d'actions adaptés visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour permettre au Groupe :

- d'atteindre ses objectifs, accomplir ses missions, et détecter les opportunités de développement de son activité tout en respectant ses valeurs, l'éthique, ainsi que les lois et règlementations ; et
- de protéger ses actifs principaux constituant les fondamentaux de son activité (actifs corporels et incorporels et en particulier les marques), identifier les points critiques ainsi que les évènements internes et externes et les situations à risque pour le bon déroulement de son activité.

Cadre organisationnel

Les processus de gestion des risques, d'audit et contrôle interne du Groupe sont pilotés depuis mai 2015 par la Direction de l'audit et du contrôle interne, qui permet au Groupe, dont la taille et la structure se développe rapidement, d'identifier et de prévenir les risques auxquels il pourrait faire face. La Direction de l'audit et du contrôle interne regroupe trois fonctions : (i) la gestion des risques, (ii) le contrôle interne, et (iii) l'audit interne.

La Direction de l'audit et du contrôle interne est hiérarchiquement rattachée au Directeur Général du Groupe.

La gestion des risques et le contrôle interne relèvent de la responsabilité des directions opérationnelles de chacune des entités du Groupe, sous le contrôle de la Direction de l'audit et du contrôle interne. En effet, au sein de chacune de ces entités, la personne responsable de la gestion des risques (généralement le directeur ou le directeur financier) est en charge de la vérification de la bonne application des procédures de prévention et a la possibilité de mettre en place des nouvelles procédures qui pourront, après étude par la Direction de l'audit et du contrôle interne, être appliquées à l'ensemble du Groupe. La Direction de l'audit et du contrôle interne joue en effet un rôle central en établissant les procédures applicables au niveau du Groupe (c'est-à-dire sans distinction selon les quatre marques) et en définissant le cadre dans lequel les filiales exercent leurs responsabilités en matière de gestion des risques et de contrôle interne. Elle coordonne également le fonctionnement de l'ensemble du dispositif.

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Le dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe entend s'inspirer du référentiel international « COSO » (*Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission*) et repose sur plusieurs éléments, notamment :

- la maîtrise des risques opérationnels ;
- la gestion des risques globaux du Groupe aux différentes échelles (entités, directions fonctionnelles, filiales) ;
- la cartographie des risques majeurs du Groupe ;
- le suivi du dispositif de contrôle interne du Groupe ;
- le dispositif et l'organisation éthique ; et
- l'audit interne, qui, en tant que fonction d'assurance indépendante, évalue l'efficacité et le fonctionnement de l'ensemble du système et en reporte aux différents acteurs de la gouvernance.

La Déclaration de performance extra-financière figurant en Annexe II du présent document d'enregistrement universel contient également des éléments sur les objectifs, organisation et dispositif de la gestion des risques par le Groupe.

3.6.2.2 La gestion des risques opérationnels

La gestion des risques se rapporte aux mesures mises en œuvre par le Groupe pour identifier, analyser et maîtriser les risques auxquels il est exposé. Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance régulière par les directions des entités opérationnelles du Groupe, qui reportent les risques auprès de la Direction de l'audit et du contrôle interne.

Dans le cadre de sa procédure de gestion des risques, le Groupe élabore une cartographie des principaux risques. Le processus d'élaboration et de revue de la cartographie des risques, qui a été mis en place en 2015 par la Direction de l'audit et du contrôle interne, notamment dans la perspective de cotation du Groupe, permet d'identifier les principaux risques auxquels le Groupe est exposé et d'apprécier, pour chacun d'eux, leur impact potentiel ainsi que le plan d'actions mis en place, et notamment les personnes responsables au sein du Groupe du suivi et des contrôles associés.

Cette cartographie des risques est mise à jour chaque année et permet au Groupe de définir et de suivre les différents plans d'actions spécifiques mis en œuvre pour réduire ou maîtriser les risques identifiés. À titre d'exemple, les plans d'actions et de politiques internes mis en place pour gérer les risques identifiés par le Groupe comprennent :

*Risques liés aux évènements macroéconomiques majeurs survenant dans les marchés clés du Groupe** : Le Groupe, afin de limiter l'impact négatif de conditions macroéconomiques défavorables sur ses activités, articule son développement autour de deux axes : (i) poursuivre et diversifier sa présence à l'international, avec une diminution progressive de son exposition à son marché historique (le chiffre d'affaires du Groupe réalisé en France est ainsi passé de 46 % à 34 % entre 2016 et 2019), et (ii) conserver son positionnement sur le segment de marché du luxe accessible, pour lequel la demande se caractérise par une sensibilité moindre aux cycles économiques. Le Groupe veille également à diversifier ses méthodes de sourcing et rester agile dans ses opérations logistiques.

Risques liés aux fournisseurs et aux fabricants :* Le Groupe veille attentivement à ce que ses fournisseurs et fabricants respectent le droit du travail, les lois sur la protection sociale applicables, ainsi que les normes sociales et environnementales acceptables. À titre d'illustration, le Groupe a conclu des chartes avec ses principaux fournisseurs concernant les normes environnementales et éthiques à suivre et procède à des audits. Les équipes de production du Groupe de chaque marque veillent à disposer de plusieurs fournisseurs pour chaque ligne de produits et à diversifier leur origine géographique ; elles identifient ainsi chaque année de nouveaux fournisseurs afin de limiter le développement de relations de dépendance à l'égard de fournisseurs en particulier.

Risques liés à la logistique et au traitement efficace des commandes :* Les installations actuelles du Groupe ont été mises en place en anticipant son développement futur. Afin de gérer efficacement le traitement des commandes, le Groupe s'appuie sur quatre sites situés en région parisienne, ainsi que sur un système semi-mécanisé de préparation des commandes. En cas de défaillance de ce système, le Groupe pourra mettre en place de manière temporaire un traitement manuel des commandes. En outre, le Groupe peut avoir recours à d'autres transporteurs en cas de défaillance d'un de ceux avec lesquels il a l'habitude d'opérer.

Risques liés à la concurrence et à l'attente des consommateurs :* Dans un secteur fortement concurrentiel, dû notamment au développement du commerce électronique et à l'évolution constante des tendances et préférences des consommateurs, le Groupe s'attache d'une part à être présent dans tous les canaux de commercialisation possibles (physique – succursales, concessions et outlets, digital – sites Internet propres ou partenaires), et, d'autre part, à suivre avec attention l'évolution des marchés où il opère, notamment les offres de ses principaux concurrents. Il s'appuie en outre sur la rapidité de son cycle de production et de sa logistique afin de pouvoir commercialiser rapidement et le plus en amont possible des produits correspondant aux dernières évolutions des goûts des consommateurs. Le Groupe lance chaque année deux collections pour chacune de ses marques (automne/hiver et printemps/été), avec un renouvellement constant des produits proposés en cours de saison, ainsi que plusieurs collections « capsules » en partenariat avec d'autres marques ou stylistes. Le Groupe commercialise lors de deux collections par an des produits de quatre marques différentes (Sandro - déclinée en Sandro Homme et Sandro Femme, Maje, Claudie Pierlot et De Fursac) correspondant à des styles bien distincts. Cette diversité permet de pouvoir répondre aux différentes attentes des consommateurs et à leur

évolution. En outre, le Groupe s'attache à diversifier son offre de produits, notamment avec ses lignes pour hommes (Sandro Homme et De Fursac), son offre d'accessoires et le recours au commerce en ligne.

Risques liés à l'augmentation des coûts de production : Le Groupe dispose d'un large portefeuille de produits qui lui permet de réduire le risque de dépendance à une gamme particulière. Sa politique de diversification et de négociation avec ses fournisseurs lui permet également de limiter sa dépendance vis-à-vis d'eux. Le Groupe peut également compenser tout ou partie d'une fluctuation à la hausse des prix des coûts de production par une hausse ciblée du prix de vente des produits finis.

Risques liés à la mise en œuvre de la stratégie de développement du Groupe :* Le Groupe s'appuie sur son département Stratégie, Digital et Développement, ses compétences (avec une équipe renforcée), ainsi que des conseils externes pour optimiser le développement de son réseau. La stratégie du groupe s'appuie sur de grands axes tels que l'omnicanal, l'excellence « *retail* », et le renforcement de la planification de la demande. Enfin, le Groupe s'appuie sur une infrastructure IT adaptable et une solide roadmap pour soutenir sa croissance.

Risques liés aux cyberattaques, aux systèmes informatiques et à la fraude :* Le Groupe a mis en place des plans de continuité de l'exploitation. Ils sont actualisés et testés pour s'assurer de leur efficience. En parallèle, chaque année, plusieurs projets sont consacrés à l'amélioration et l'adaptation des systèmes d'informations du Groupe. Des audits de sécurité sont lancés pour faire un état des lieux, et mettre en place des actions correctives si nécessaire. Un Comité Sécurité IT a été constitué en 2019 et se réunit plusieurs fois par an. Le Groupe s'engage au quotidien dans le renforcement de la sécurité informatique. Il poursuit son travail de sensibilisation et formation des équipes pour les aider à détecter et mettre en échec les tentatives de fraude ou cyberattaque.

Risques liés à la responsabilité sociétale du Groupe : Le Groupe met en place une stratégie RSE afin de couvrir la survenue de risques financiers et extra-financiers, liés à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de nos marques (voir Annexe II du présent document d'enregistrement universel).

Risques liés à la réputation des marques, à l'intégrité et à l'image du Groupe : Les performances financières du Groupe sont étroitement liées au succès et à la réputation de ses quatre marques, Sandro, Maje, Claudie Pierlot et De Fursac. Le Groupe s'attache donc à protéger ses marques et contrôler l'usage qui en est fait. Ainsi, il procède à des dépôts ou des réservations de ses marques dans tous les pays où il souhaite protéger ses droits. En outre, il veille à ce que l'image de ses marques soit directement contrôlée dans tout son réseau de distribution ; à titre d'exemple, ses partenaires et affiliés doivent adopter une présentation de leurs points de vente identique à celle des points de vente qu'il détient en propre (en mettant en œuvre les recommandations du « concept book »). Enfin, le Groupe conduit une politique active de recours judiciaires en cas de contrefaçons ou plus généralement d'utilisation frauduleuse de ses marques.

Risques liés aux personnes clés et à la gestion des ressources humaines :* Afin de gérer le risque lié à un éventuel départ de l'un ou plusieurs membres de son équipe, le Groupe a, au cours des dernières années, veillé à la renforcer progressivement avec l'arrivée de nouveaux talents, issus notamment de groupes internationaux du luxe ou du mass market. Ce renforcement a concerné tant l'activité de création que les directions opérationnelles (finances, directions des marques, directions Amérique du Nord et Asie, e-commerce). A la date du présent document d'enregistrement universel, les équipes de création des marques Sandro, Sandro Homme, Maje, Claudie Pierlot et De Fursac rassemblent ainsi plus d'une centaine de designers, stylistes et modélistes.

Risque de liquidité :* Dans le cadre de la poursuite de l'optimisation de sa structure financière et de son désendettement, le Groupe a intégralement remboursé en mai 2019 par anticipation son emprunt obligataire et sa facilité de Credit Revolving en mettant en place une nouvelle Facilité de Crédit non confirmée d'un montant total de 465 millions d'euros à échéance mai 2024, intégralement souscrite auprès de banques. Avec ce refinancement, le Groupe a allongé la maturité de sa dette et réduit significativement son coût de financement moyen. Il est à noter que la nouvelle dette contractée par SMCP est exempte de toutes suretés et nantissements et que toutes les suretés et nantissements consentis en mai 2016 au titre de l'emprunt Obligataire 2023 et de la ligne de Senior Credit Revolving 2022 ont été intégralement levés.

Risque de crédit et/ou de contrepartie :* Le Groupe, pour se prémunir du risque de crédit a mis en place une procédure de Crédit Risk Management. Le risque de non-recouvrement des créances commerciales en cas de défaut de paiement ou disparition de clients est limité par la souscription d'assurances et garanties. En outre, le Groupe privilégie le recours à des succursales et des concessions qu'il exploite directement pour distribuer ses produits (qui ont représenté la majorité de son chiffre d'affaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2019).

Risque de change : Le Groupe couvre de façon centralisée le risque de change de ses filiales. Celui-ci nait des opérations commerciales d'achats et ventes en devises. La couverture du risque se fait au moyen d'opérations de change à termes et optionnelles et cela pour les principales devises auxquelles le Groupe est exposé. A l'issue de la période de couverture qui a lieu en moyenne 6 mois avant le début d'une saison, un taux de change moyen pour la collection est calculé, il sert de base pour le cours garanti. Concernant les devises non couvertes, les taux de marché sont utilisés comme cours garantis. Des analyses de sensibilité du résultat et des capitaux propres du Groupe aux variations par rapport à l'euro sont présentées à la note 6.17.5 des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant à la section 18.1 du présent document d'enregistrement universel.

Risques liés aux taux d'intérêt : Le Groupe pourrait être amené à mettre en place des produits de couverture appropriés en adéquation avec les objectifs de répartition taux fixe / taux variable. A ce jour compte tenu des taux directeurs fixés par les banques centrales et au regard des anticipations de hausse des taux, le Groupe n'a pas mis en place de tels instruments.

Risques liés à l'évolution de la règlementation et de la législation :* Afin de se prémunir contre les risques liés au non-respect d'une législation, le Groupe assure une veille réglementaire. Les charges pouvant découler de litiges, lorsqu'elles sont estimées probables par le Groupe et leurs conseils, ont fait l'objet de provisions pour risques et charges. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont

actuellement impliquées, de l'avis de leurs conseils, ne fait courir de risque au Groupe. À la connaissance de la Société, pour une période couvrant au moins les 12 derniers mois, il n'y a pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage susceptible d'avoir ou ayant eu des effets significatifs sur la situation financière du Groupe.

Risques liés aux droits de propriété intellectuelle et la lutte contre la contrefaçon :* La Direction juridique du Groupe veille à ce que l'intégralité du processus de création soit protégé. Le Groupe mène une politique active de lutte contre la contrefaçon. Les différentes actions sont conduites par la Direction juridique du Groupe, les marques, les *Business Units* avec l'assistance de conseils externes et en lien avec les autorités locales compétentes. Le Groupe conduit une politique active de recours judiciaires en cas de contrefaçons ou plus généralement d'utilisation frauduleuse de ses marques. Il renforce sa collaboration avec les autorités, les douanes et les conseils externes pour lutter pour contre la contrefaçon.

Risques liés à la fiscalité et son évolution : La Direction fiscale du Groupe veille à ce que les législations en vigueur dans les pays dans lesquels le Groupe opère soient respectées. Le Groupe transmet les informations requises aux administrations fiscales, il facilite aussi la réalisation de leurs investigations. Des audits fiscaux sont réalisés et des plans d'actions sont mis en place si nécessaire.

3.6.2.3 Le dispositif et l'organisation éthique

L'éthique et les règles anti-corruption sont des valeurs clés et une préoccupation majeure du Groupe. Dans ce cadre, le Groupe a mis notamment en place un code de conduite à destination de l'ensemble de ses collaborateurs. Il s'assure en outre que ses partenaires (c'est-à-dire principalement ses distributeurs et ses fournisseurs de biens ou services) respectent sa politique éthique et anti-corruption. À titre d'exemple, le cahier des charges transmis à ses fournisseurs prévoit expressément des dispositions relatives au respect des principes éthiques (corruption, conditions de travail).

En outre, le Groupe fait appel depuis 2014 à des prestataires externes afin de réaliser des audits de sites de production et de s'assurer notamment que les exigences d'éthique y étaient respectées. Après l'Asie en 2014, le Groupe a étendu ces procédures à la zone EMEA en 2015 et 2016. En 2018, cette approche a été complétée par un audit plus spécifique des principaux fournisseurs du Groupe.

Une description des procédures mises en œuvre, dans le cadre de la mise en conformité avec les dispositions de la loi du 9 décembre 2016, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « loi Sapin II », figure au paragraphe 3.2.6 de la Déclaration de performance extra-financière en Annexe II du présent document d'enregistrement universel.

.

4. INFORMATIONS RELATIVES A LA SOCIETE ET AU GROUPE

4.1 Dénomination sociale

À la date du présent document d'enregistrement universel, la dénomination sociale de la Société est « SMCP S.A. ».

4.2 Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 819 816 943.

LEI : 96950034TTGHHKKEN547

4.3 Date de constitution et durée

La Société a été immatriculée le 20 avril 2016. La durée de la Société est de 99 ans, sauf dissolution anticipée ou prorogation sur décision collective des associés conformément à la loi et aux statuts.

L'exercice social commence le 1er janvier et se clôture le 31 décembre de chaque année. À titre exceptionnel, l'exercice social clos le 31 décembre 2017 a débuté le 1er mai 2016.

4.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

Le siège social de la Société est situé au 49, rue Etienne Marcel, 75001 Paris, France. Le numéro de téléphone du siège social est le (33)1 55 80 51 00.

À la date du présent document d'enregistrement universel, la Société est une société anonyme de droit français.

L'adresse du site Internet de la Société est : www.smcp.com. Les informations figurant sur le site Internet de la Société ne font pas partie du présent document d'enregistrement universel.

5. APERCU DES ACTIVITÉS DU GROUPE

5.1 Aperçu

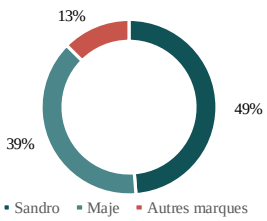
Le Groupe est un acteur international en forte croissance de la vente de détail de prêt-à-porter et d'accessoires. Les produits du Groupe sont commercialisés par un réseau de points de vente et de sites Internet sous quatre marques : Sandro, Maje, Claudie Pierlot et De Fursac. La gamme de produits du Groupe est composée de vêtements et d'accessoires tendance de haute qualité pour femmes et hommes, et proposée à des prix plus accessibles que ceux pratiqués par les marques de luxe. Pierre angulaire de la philosophie d'entreprise du Groupe, son modèle associe les codes de l'industrie du luxe et ceux du « *fast fashion* ». Le Groupe propose ainsi à ses clients une offre dont les caractéristiques sont associées au luxe, telles que des produits tendances et de haute qualité, une communication haut-de-gamme, des emplacements de vente de premier plan, ainsi qu'une expérience personnalisée. En outre, inspiré par le *fast fashion*, le Groupe a mis en place un cycle d'élaboration de ses produits court et réactif, avec un renouvellement constant des produits proposés en cours de saison et un modèle « *retail* » facilement déployable par le Groupe à l'international et ayant déjà démontré son efficacité. Le Groupe est également un « *pure player* » de retail, avec un modèle de distribution verticalement intégré qu'il contrôle étroitement (principalement grâce à des points de vente exploités en propre).

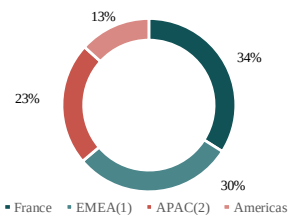
Le Groupe gère le design, le marketing et la commercialisation de ses produits sous ses quatre marques, Sandro, Maje, Claudie Pierlot et De Fursac, répondant ainsi aux besoins d'un public large, principalement âgé de 15 à 45 ans. Le Groupe estime que son design parisien constitue une source d'inspiration naturelle, et le socle du positionnement de ses quatre marques. Ces dernières sont complémentaires, chacune disposant de sa propre identité, ce qui permet au Groupe de diversifier ses activités tout en partageant pour chacune de ses marques une seule plateforme globale et une seule chaîne de distribution optimisée. L'approche créative du Groupe consiste à capter les tendances et les préférences des consommateurs et à les interpréter lors de la réalisation de produits de haute qualité, de collections et d'accessoires accessibles et fortement attractifs, tout en démontrant son sens du détail et son savoir-faire, en offrant des produits luxueux et à forte valeur ajoutée.

Chacune des quatre marques du Groupe dispose de caractéristiques propres :

- **Sandro** : Fondée en 1984 par Madame Evelyne Chétrite, cette marque s'adresse à des femmes sophistiquées et pleines d'assurance, avec un style élégant et décontracté, agrémenté d'une certaine nonchalance parisienne. La marque comprend également une ligne pour homme (Sandro Homme, lancé en 2007 par le fils de Madame Evelyne Chétrite, Monsieur Ylane Chétrite) qui propose des tenues dynamiques et « *smart casual* » pour les jeunes actifs appréciant l'élégance. Sandro est la marque la plus importante du Groupe en termes de chiffre d'affaires et dispose de 707 points de vente dans le monde au 31 décembre 2019, dont 550 sont exploités en propre.
- **Maje** : Fondée en 1998 par Madame Judith Milgrom, Maje est la deuxième marque la plus importante du Groupe en termes de chiffre d'affaires et dispose de 577 points de vente dans le monde au 31 décembre 2019, dont 444 sont exploités en propre. La marque s'exprime à travers une identité qui lui est propre : d'ici et d'ailleurs, féminine, libre & émotionnelle. Les produits Maje s'adressent à une clientèle féminine, ayant un goût prononcé pour la mode.
- **Claudie Pierlot** : Fondée en 1984 par Madame Claudie Pierlot, cette marque se caractérise par un style « BCBG », sage et avec une touche rebelle. Claudie Pierlot met l'accent sur un style naturel et indémodable. La marque a connu une croissance significative depuis son acquisition par le Groupe en 2009, et dispose de 250 points de vente dans le monde au 31 décembre 2019, dont 224 sont exploités en propre.
- **De Fursac** : Fondée en 1973 et dotée d'un fort ADN parisien, la marque De Fursac jouit d'un positionnement unique sur le marché du luxe accessible pour homme, alliant savoir-faire tailleur, style, chic et intemporalité. Connue pour son savoir-faire tailleur avec une image à la fois pointue et intemporelle, De Fursac développe également avec succès, une proposition « urban-casual » depuis quelques années. Acquise le 5 septembre 2019, la marque dispose de 62 points de vente (majoritairement situés en France) au 31 décembre 2019, dont 60 sont exploités en propre.

Les graphiques suivants présentent la répartition du chiffre d'affaires du Groupe par marque et par zone géographique pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 (incluant De Fursac) :





(1) La zone géographique EMEA regroupe les activités du Groupe en Europe, à l'exception de la France (principalement le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Allemagne, la Suisse, l'Italie et la Russie), ainsi que le Moyen-Orient (notamment les Émirats Arabes Unis).

(2) La zone géographique APAC regroupe les activités du Groupe en Asie-Pacifique (notamment Chine continentale, Hong Kong, Corée du Sud, Singapour, Thaïlande et Australie).

Le Groupe s'est fortement implanté dans les principales capitales mondiales de la mode. Au cours de ces dernières années, le Groupe a particulièrement étendu sa présence hors de France, son lieu d'implantation historique, en particulier dans les zones :

- **APAC** (hors De Fursac) : Le Groupe dispose de 386 points de vente au 31 décembre 2019, notamment en Chine continentale (169 points de vente au 31 décembre 2019) où le Groupe est présent depuis 2013. En 2019, le Groupe a ouvert 56 nouveaux points de vente (incluant les partenariats) dont 32 ouvertures nettes en Chine continentale, 10 ouvertures nettes en Corée du Sud, 9 ouvertures nettes à Hong-Kong et 4 ouvertures nettes en Australie.
- **EMEA** (hors De Fursac) : Le Groupe qui dispose de 531 points de vente au 31 décembre 2019 (incluant les partenariats) a conquis avec succès de nouveaux marchés au cours de ces dernières années. En 2019, le Groupe a ouvert 51 points de vente notamment en Espagne (10 ouvertures nettes), en Allemagne (6 ouvertures nettes) et en Italie (5 ouvertures nettes).

Le Groupe, a également étendu sa présence via une approche sélective, dans la zone Amériques où il est présent depuis 2011 (189 points de vente au 31 décembre 2019, incluant les partenariats). En 2019, le Groupe a ouvert 15 points de vente.

Le Groupe opère ses activités en s'appuyant sur sa capacité à déterminer et négocier des emplacements recherchés et sur un modèle de distribution vertical, caractérisé par une combinaison de points de vente situés dans des zones prisées, telles que la rue du Faubourg Saint-Honoré et l'avenue des Champs-Elysées et dans les artères commerçantes du Marais à Paris, de Soho à New York, de Chelsea ou de Regent Street à Londres, de Paseo de Gracia à Barcelone et de la via Manzoni à Milan, et des concessions bénéficiant de positions privilégiées dans des grands magasins prestigieux, tels que les Galeries Lafayette, le Printemps et Le Bon Marché en France, Selfridges et Harrods au Royaume-Uni, Bloomingdale's et Saks Fifth Avenue aux États-Unis, El Corte Inglés en Espagne, la Rinascente en Italie, ou encore dans des *malls* réputés comme Shin Kong Place en Chine continentale, International Finance Center (IFC) et Harbour City à Hong Kong. Au 31 décembre 2019, sur les 1 578 points de vente du Groupe (hors De Fursac), 555 sont des succursales et 745 des concessions, le reste étant constitué d'affiliés, des *outlets* ou des sites Internet en propre et des points de vente exploités dans le cadre de partenariats dédiés à l'une des marques. Au 31 décembre 2019, le nombre de points de vente De Fursac s'élevait à 62, intégrant 60 magasins détenus en propre, soit un total de 1 640 points de vente pour le Groupe SMCP dont 1 322 magasins détenus en propre. Au 31 décembre 2019, hors De Fursac, le Groupe commercialisait ses produits par le biais de 111 sites Internet dans 17 pays, dont 71 sites Internet opérés en direct grâce auxquels il est possible d'acheter des produits de ses marques dans 13 des pays où le Groupe est présent et 40 sites Internet de partenaires dans 8 pays.

Les magasins constituent le premier canal de communication du Groupe. Ainsi, il s'attache à maintenir un univers et un environnement de vente propre à chacune de ses marques. Le Groupe a mis en place un modèle de vente 100 % assistée, en proposant aux clients un service personnalisé et une expérience d'achat très proche de celle du secteur du luxe. Avec en général une seule taille par produit disponible sur cintre en magasin, le Groupe privilégie davantage le conseil personnalisé que le self-service. Le nombre de vendeurs dans chaque magasin est étudié en fonction des objectifs de vente et de la taille du magasin afin d'assurer un service optimal à la clientèle. Le Groupe sélectionne et forme avec attention ses vendeurs, à travers la SMCP School, et a mis en place une structure de rémunération intégrant une part variable basée sur des objectifs de vente. Le réseau de vente du Groupe s'appuie sur une stratégie de marketing et de communication à 360°, qui bénéficie des retombées de « faiseurs de tendance » (tels que les bloggeurs et autres personnes comptant dans le secteur de la mode), de photographes renommés et du soutien de célébrités, renforçant l'attrait des marques du Groupe.

Le Groupe a rapidement et efficacement étendu son réseau de points de vente, avec 120 ouvertures nettes par an en moyenne (hors De Fursac) depuis 2015 (incluant les points de vente exploités en partenariat). Le Groupe maintient une discipline ferme dans la croissance de son réseau de points de vente, en s'imposant notamment des exigences strictes de retour sur investissement dans les nouveaux points de vente. Afin d'assurer la flexibilité et la reproductibilité de son modèle de vente, le Groupe a développé un modèle de point de vente standard pour chacune de ses marques, utilisé essentiellement pour les points de vente exploités en propre et pour les concessions situées dans les grands magasins. Par ailleurs, le Groupe s'appuie ponctuellement sur des partenariats stratégiques pour déployer avec succès ses marques sur de nouveaux marchés, tout en s'assurant de leur cohérence en termes d'identité avec le reste de son réseau (voir le paragraphe 5.6.4 du présent document d'enregistrement universel).

Le modèle opérationnel du Groupe bénéficie, bien qu'il ne fabrique pas en propre, d'un cycle de production court et réactif, allant du design à la confection d'un produit, ainsi que d'une plateforme logistique intégrée et d'une chaîne de distribution globale. Chaque marque du Groupe comprend une équipe de designers dédiés, dirigée par son propre fondateur ou directeur artistique de la marque, et dispose d'un processus de design structuré, qui s'appuie sur une solide gestion des plans de collections ainsi que des observations permettant de capter les dernières tendances. Le réseau d'approvisionnement du Groupe inclut des fournisseurs stratégiquement situés à proximité géographique immédiate et s'appuie sur une base de fournisseurs diversifiée et réactive, principalement en Europe de l'Est et du Sud, en Afrique du Nord et en Asie. La plateforme de services partagés du Groupe contribue à réaliser des économies d'échelle, notamment sur les aspects d'immobilier, de planification et d'aménagement des points de vente, des finances, de la logistique, des systèmes informatiques et des ressources humaines, au profit de toutes les marques du Groupe et partout dans le monde.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 1 131,9 millions d'euros, en progression de 11,3 % en données publiées, un EBITDA ajusté de 174,2 millions d'euros (hors IFRS 16), soit une marge d'EBITDA ajusté de 15,4 %. Au 31 décembre 2019, le Groupe disposait de 1 640 points de vente (incluant les partenaires et les magasins De Fursac) dans 41 pays, et réalisait 66,0 % de son chiffre d'affaires à l'international, reflétant une progression du chiffre d'affaires international de 21,0 % depuis 2016 (TCAM).

5.2 Forces et atouts concurrentiels

5.2.1 Quatre marques à forte renommée, proposant des produits tendances et de haute qualité à travers le monde à des prix attractifs

Des marques complémentaires, chacune avec un ADN distinct

Les marques du Groupe, Sandro, Maje, Claudie Pierlot et de Fursac sont des acteurs majeurs du marché du prêt-à-porter et des accessoires, engagées à offrir aux consommateurs des produits « tendance » et de haute qualité, tout en maintenant des prix attractifs.

Chacune des marques a une histoire forte (46 ans pour De Fursac, 35 ans pour Claudie Pierlot et Sandro ; 21 ans pour Maje), fondée sur des valeurs et des codes distincts ainsi qu'une expression et une identité uniques : chic, élégante et décontractée pour Sandro ; d'ici et d'ailleurs, féminine, libre & émotionnelle pour Maje ; preppy-chic, romantique féminine pour Claudie Pierlot ; à la fois pointue et intemporelle alliant savoir-faire tailleur, style, chic et intemporalité pour De Fursac.

Ces identités distinctes rendent ces marques complémentaires parce qu'elles s'adressent chacune à une base de consommateurs différente. Ces quatre marques permettent au Groupe de mieux conquérir un large public, âgé de 15 à 45 ans. L'expression de chaque marque, avec ses codes et son identité propre, est très présente dans la communication de chacune des marques, à travers la presse, les réseaux sociaux, les blogs, ainsi que dans ses concepts de magasins, qui constituent le premier outil de communication du Groupe.

Des produits tendances, de haute qualité, à renommée mondiale et à prix attractifs

Le Groupe dispose en interne d'équipes dédiées de designers pour chacune de ses marques, qui créent, sous la supervision de leurs directeurs artistiques respectifs, la totalité des produits vendus en magasin. Ces équipes de designers identifient les dernières tendances du marché et « *l'air du temps* » et les interprètent à travers les codes et l'identité propre de chacune des marques : robes sophistiquées, dentelle, soie, tailleurs et manteaux pour Sandro ; dentelle et broderies, matériaux techniques innovants, tricot et cuir pour Maje ; marinière, col claudine, style « BCBG » et vêtements à nœuds pour Claudie Pierlot ; des silhouettes affûtées à la croisée des chemins entre l'élégance d'hier et le chic moderne pour De Fursac. Outre les catégories de produits emblématiques spécifiques à chaque marque, le Groupe s'efforce également d'apporter en permanence des nouveautés à ses collections, ajoutant ainsi un élément de découverte lors de l'expérience de *shopping*.

Le Groupe propose également des collections « capsules » en éditions limitées telle que la capsule en denim éco-responsable « First Stone » ou « In the Mood for Sun » de Maje et met en place des collaborations exclusives, telle que la capsule « smiley » de Sandro ou la capsule « #riseupwithclaudie » de Claudie Pierlot dont une partie des fonds récoltés a été reversée à l'UNESCO pour soutenir la fondation Keystone.

Les produits du Groupe se caractérisent par leur haute qualité démontrant l'étroite attention qu'il porte au détail et au savoir-faire. La qualité des produits est l'élément clé de la valeur ajoutée du Groupe, s'illustrant par des finitions et un mélange de fabrication de haute qualité et d'assemblages complexes, tout en préservant des prix attractifs et assurant la rentabilité des collections pour le Groupe.

Une attractivité mondiale s'appuyant sur une présence de premier plan dans les capitales de la mode

Le Groupe s'est implanté dans les capitales de la mode à travers le monde, de Paris à Los Angeles, Londres, New York, Shanghai, Dubaï ou encore Milan, où ses marques jouissent d'une forte attractivité et bénéficient des flux du tourisme mondial. Les magasins du Groupe sont souvent situés dans des zones prisées, telles que la rue Saint-Honoré et l'avenue des Champs-Elysées et dans les artères commerçantes du Marais à Paris, de Soho à New York, de Chelsea ou de Regent Street à Londres, de Paseo de Gracia à Barcelone et de la via Manzoni à Milan, ou bénéficient de positions privilégiées dans des grands magasins prestigieux tels que les Galeries Lafayette, le Printemps et Le Bon Marché en France, Selfridges et Harrods au Royaume-Uni, Bloomingdale's et Saks Fifth Avenue aux États-Unis, El Corte Inglés en Espagne, la Rinascente en Italie, ou encore dans des *malls* réputés comme International Finance Center et Harbour City à Hong Kong.

Le Groupe bénéficie également d'une clientèle de célébrités (comme des bloggeurs ou des VIPs) qui portent spontanément les produits du Groupe et développent ainsi leur notoriété. Les produits les plus vendus connaissent généralement le même succès sur tous les marchés où le Groupe est présent, ce qui confirme l'attractivité mondiale des marques du Groupe. A titre d'exemple, environ les deux tiers des produits les plus vendus des collections Sandro Femme sont les mêmes sur les différentes zones géographiques sur lesquelles la marque opère.

5.2.2 Un marché potentiel large et en croissance [(1)]

Un marché mondial important ayant connu une croissance continue au cours des dernières années

Le marché mondial du luxe accessible (prêt-à-porter et accessoires), valorisé à 127 milliards d'euros en 2018 (dont 61 milliards d'euros pour le prêt-à-porter et 66 milliards d'euros pour les accessoires), couvre à la fois les économies matures et les économies émergentes, avec des marchés-clés tels que la zone Amériques (33% du marché mondial en 2018), l'Europe de l'Ouest (29% du marché mondial en 2018) et l'Asie-Pacifique (24% du marché mondial en 2018). Ce marché a connu une croissance continue et solide au cours des dernières années, progressant de 3,2 % en TCAM entre 2013 et 2018, la taille de ce marché ayant augmenté de 19 milliards depuis 2013. La part de ce marché à destination

(1) Les informations figurant au présent paragraphe relatives aux marchés, notamment leurs tailles et perspectives de croissance, sont basées sur des sources tierces présentées au chapitre 1 du présent document d'enregistrement universel et sur les propres estimations du Groupe.

de la clientèle masculine, a représenté 21 milliards d'euros en 2018, soit une croissance moyenne (TCAM) de plus de 2% depuis 2013 ; une tendance qui devrait se poursuivre au cours de ces prochaines années.

De fortes dynamiques de croissance, soutenues par des tendances de consommation structurelles

Cette croissance est soutenue par plusieurs tendances de consommation structurelles favorables.

Du point de vue des fondamentaux de marché, les consommateurs achètent de plus en plus de prêt-à-porter et d'accessoires. Cette croissance est en outre soutenue par l'émergence d'une classe moyenne urbaine, qui aspire à la consommation de produits de prêt-à-porter et d'accessoires haut de gamme et est très sensible aux valeurs véhiculées par les produits et le positionnement du Groupe. Enfin, la demande dans les économies matures est stimulée par la croissance du tourisme mondial qui permet d'accroître significativement la renommée et le prestige des marques de prêt-à-porter et d'accessoires.

Un marché influencé par de nouvelles tendances

La première tendance à émerger clairement est celle de la consommation responsable. Trois sujets sont au cœur des attentes des consommateurs : le respect de l'environnement, la sauvegarde des animaux ainsi qu'une fabrication éthique. L'importance accordée aux valeurs RSE trouve sa source dans le renouvellement des consommateurs avec une contribution croissante de la part des *millenials* et de la génération Z.

Les tendances actuelles de la consommation mondiale influencent fortement le marché du prêt-à-porter et des accessoires. Par exemple, les consommateurs montrent une tendance croissante à mélanger différentes catégories de produits appartenant à des gammes de prix très éloignées (*mix and match*).

Les consommateurs adoptent également un état d'esprit de « consommation intelligente » dans l'achat de leurs vêtements, privilégiant des facteurs tels que le rapport entre le prix d'un vêtement et le nombre d'occasions de le porter.

Les consommateurs de prêt-à-porter et d'accessoires recherchent par ailleurs de plus en plus la nouveauté. Enfin, les consommateurs aspirent à une vraie expérience omni-canal, combinant recherches sur Internet, réseaux sociaux, blogs avec achats en magasin.

Une capacité unique à attirer les consommateurs sur l'ensemble des segments du marché du prêt-à-porter et des accessoires

Le positionnement du Groupe lui permet de capter les clientèles propres au luxe, au luxe accessible et au *mass market* en répondant ainsi aux nouvelles tendances de consommation qui caractérisent le marché du prêt-à-porter et des accessoires. Les produits du Groupe captent ainsi l'ensemble du spectre du marché du prêt-à-porter et des accessoires.

5.2.3 Un modèle opérationnel unique et éprouvé, de *retail pure player*, combinant les codes du luxe et du *fast fashion*

Le Groupe emprunte les codes du secteur du luxe

Un processus de création pleinement internalisé pour chacune des marques

Les capacités internes de design du Groupe sont conduites par des directeurs artistiques dédiés à chaque marque et mises en œuvre par des équipes talentueuses et expérimentées de designers et de créateurs, installées dans leurs propres studios à Paris. Chaque marque dispose ainsi d'une équipe complète de création composée de designers, stylistes et modélistes.

Le processus de création capte « *l'air du temps* », en s'inspirant des voyages, tendances, couleurs, techniques et synthèses des derniers défilés de mode, qui se reflètent dans les empreintes spécifiques de chaque marque.

Une image haut de gamme véhiculée par une stratégie de communication dédiée

Le Groupe a adopté une stratégie de marques visant à véhiculer une image haut de gamme à travers des campagnes publicitaires soutenues par des photographes et des modèles de renom pour chaque collection. Par ailleurs, les campagnes publicitaires de chaque marque sont déclinées sur de multiples médias, notamment des tournages et des films, des évènements et communications, de l'affichage public, des collaborations, des publicités dans la presse et des initiatives numériques.

Dans cette optique, le Groupe déploie ses concepts de magasins dans tous les pays où il est présent. Les points de vente du Groupe restent toutefois son outil de communication principal afin de véhiculer cette image de luxe. Les évènements spéciaux au sein des magasins, en particulier, permettent au Groupe d'instaurer une véritable proximité avec sa clientèle et de renforcer l'expérience du client avec chacune de ses marques.

Le Groupe s'efforce par ailleurs de faire de sa plateforme en ligne un relais de ses standards de communication haut-de-gamme et pour qu'elle permette d'offrir à ses clients une meilleure expérience d'achat. Le Groupe met de plus en plus l'accent sur la communication en ligne, au travers d'initiatives telles que de la publicité ciblée et des campagnes vidéo en ligne, qui renforcent le positionnement unique de ses marques. Une forte présence sur les réseaux sociaux, mais aussi sur des sites Internet dédiés à la mode, permet également de consolider la notoriété des marques du Groupe et de construire l'image de marque.

Une empreinte globale à travers des emplacements de haute qualité

Le Groupe dispose d'un réseau global comprenant un total de 1 640 points de vente situés dans les plus grandes capitales de la mode (notamment Paris, Los Angeles, Londres, New York, Shanghai, Dubaï ou encore Milan). Les magasins des marques du Groupe sont généralement situés dans des zones prisées, telles que la rue Saint-Honoré et l'avenue des Champs-Elysées et dans les artères commerçantes du Marais à Paris, de Soho à New York, de Chelsea et de Regent Street à Londres, de Paseo de Gracia à Barcelone et de la via Manzoni à Milan et ses concessions bénéficient de positions privilégiées dans les grands magasins les plus prestigieux tels que les Galeries Lafayette, le Printemps et Le Bon Marché en France, Selfridges et Harrods au Royaume-Uni, Bloomingdale's et Saks Fifth Avenue aux États-Unis, El Corte Inglés en Espagne, la Rinascente en Italie, ou encore dans des *malls* réputés comme International Finance Center et Harbour City à Hong Kong.

Accessibilité des marques grâce à un service personnalisé

Le réseau des points de vente du Groupe permet à ses clients de développer une relation personnelle avec les marques, grâce à une assistance personnalisée proposée par des vendeurs, passionnés par la mode, soigneusement recrutés et formés. La stratégie de *merchandising* visuel du Groupe vient soutenir le « *story telling* » des marques. Afin de renforcer cette relation personnelle, une seule taille par produit est présentée sur cintre et les cabines d'essayages sont dépourvues de miroir, ce qui encourage le contact avec l'équipe de vente. Des conseils en stylisme sont également proposés par les vendeurs, véritables ambassadeurs de la marque.

Le recrutement de vendeurs multilingues lui permet d'offrir à sa clientèle internationale un accueil adapté et une expérience d'achat inégalée. Les points de vente du Groupe sont dotés de forces de vente très organisées et motivées, et soutenues par un suivi étroit et une rémunération des vendeurs et assistants basée sur les performances de vente. Les vendeurs, directeurs de magasins et directeurs régionaux bénéficient de formations spécifiques dans le cadre de la SMCP School créée en 2013 et déployée en France, aux Etats-Unis et en Asie. A titre d'exemple, en 2019, le Groupe a formé plus de 2 950 salariés et dispensé plus de 26 057 heures de formation à travers le monde, via la formation présentielle. La formation e-learning, crée en 2018, a représenté 54 207 heures dans le monde et a été suivie par 5 931 collaborateurs.

***Le Groupe emprunte également les codes et les méthodes du secteur du* fast fashion**

Des cycles de création à production (« design to store ») courts et réactifs

Les procédures internes mises en place en matière de design, d'achat et d'approvisionnement sont fortement coordonnées et permettent au Groupe d'approvisionner les magasins avec de nouvelles collections en l'espace de 100 à 120 jours, essayant ainsi de rapprocher son modèle de celui des marques *fast fashion* caractérisé par des cycles de création à production (« *design to store* ») très courts allant de 35 à 40 jours. Le délai de conception et d'approvisionnement du Groupe est ainsi très inférieur à celui observé chez les marques du secteur du luxe (avec un délai moyen de 365 jours). Ceci permet aux marques du Groupe d'intégrer les dernières tendances de la mode.

Un approvisionnement souple et une base de fournisseurs diversifiée

La souplesse de son approvisionnement et la diversité de sa base de fournisseurs et fabricants permettent au Groupe d'avoir un calendrier de design et de production très flexible. Le Groupe s'appuie en effet sur une base diversifiée de plus de 500 fournisseurs (produits finis, produits à façon et composants, les 10 plus importants représentant un peu plus de 20 % de son approvisionnement. La proximité géographique d'une partie de la base d'approvisionnement (environ 60% de la production du Groupe est réalisée dans la région EuroMed et environ 40% en Asie) permet de bénéficier de délais de livraison réduits. En outre, la sélection rigoureuse de ses partenaires permet au Groupe de s'appuyer sur des partenaires efficaces pour délivrer des produits fiables et de haute qualité. Les approvisionnements du Groupe incluent des produits finis et résultant du travail à façon, pour lesquels il achète les tissus et sous-traite la fabrication à des tiers. Cette répartition permet au Groupe d'être beaucoup plus réactif en cas de réapprovisionnement, la production des produits à façon pouvant être relancée très rapidement.

L'approche verticalement intégrée du Groupe permet des cycles de réapprovisionnement rapides et des niveaux de stock optimisés. Le plan de collection permet au Groupe d'anticiper ses besoins en matières premières et les bonnes relations avec ses fournisseurs autorisent une certaine flexibilité dans les capacités de pré-réservations et dans les commandes de matières premières. Les présentations des collections en amont (à la presse, aux partenaires et aux gérants des magasins), les remontées régulières des magasins et la gestion optimisée des stocks permettent au Groupe d'identifier les *best sellers* et de réapprovisionner rapidement ses magasins, entre 4 et 9 semaines, avec les produits les plus vendus.

Une plateforme logistique permettant un réassort en continu partout dans le monde

Le modèle opérationnel du Groupe s'appuie sur une plateforme et une chaîne d'approvisionnement globales complétement intégrées. Les systèmes informatiques du Groupe, communs à l'ensemble des marques, facilitent le cycle de réapprovisionnement des magasins et la gestion des stocks (voir le paragraphe 5.6.6.2 du présent document d'enregistrement universel). Ces systèmes permettent également de mesurer les performances des magasins et d'appliquer les meilleures pratiques dans tout le réseau *retail*. Les récents investissements du Groupe dans des infrastructures partagées et des plateformes globales lui permettent d'anticiper une forte croissance future. Enfin, ses entrepôts situés à proximité de l'aéroport Paris Charles de Gaulle, à Marly-la-Ville et à Vémars, entièrement automatisés, et à Vatry, qui a ouvert en septembre 2017, ainsi que les entrepôts et infrastructures logistiques du New Jersey, Shanghai et Hong Kong (ouvert en février 2018) permettent au Groupe de bénéficier d'une logistique souple et réactive partout dans le monde. En assurant le réapprovisionnement en moins de 2 jours en Europe et 4 jours en Amérique du Nord (sur la côte Est) et en Asie, le Groupe peut maintenir des stocks limités dans ses points de ventes et donc maximiser la surface dédiée à la vente. Le Groupe s'est également engagé en février 2019 à louer un entrepôt en cours de construction de 30 000 mètres carrés situé à Marly-la-Ville, où sera traitée une partie des collections courantes dès l'été 2020.

Un processus de création qui reste encadré

Le Groupe bénéficie d'un processus de création éprouvé et encadré par un plan de collection très précis, qui s'appuie sur des procédures d'achat et d'approvisionnement efficaces et réactifs. Les 10 nouvelles collections par an (deux par marque, y compris Sandro Homme) présentent une moyenne de 400 à 600 références par collection pour Sandro Femme, Maje et Claudie Pierlot et une moyenne de 250 à 300 références pour Sandro Homme et De Fursac. Le plan de collection du Groupe définit un nombre cible de références par catégorie de produits (notamment en termes de couleurs, de textiles, de prix et d'occasions de porter le vêtement) afin d'assurer une offre équilibrée, tout en prenant en considération les objectifs de prix et de marge dès le début du processus. Les équipes de création tiennent compte de la performance historique de certains modèles, des retours qui leur sont faits par la force de vente, des *best sellers* lors des saisons précédentes et d'analyses des pratiques de ses concurrents.

Un renouvellement permanent dans les magasins assurant une fréquentation importante

La capacité à offrir de la nouveauté est un élément clé de la stratégie de produits du Groupe. A cet égard, la création continue tout au long de l'année permet un renouvellement permanent de l'offre et assure ainsi une constante nouveauté dans les points de vente. En outre, le déroulement de chaque collection, avec 12 dépôts par collection et 25 nouveaux produits en moyenne par semaine dans chaque point de vente, ainsi que de nouvelles collections « capsules », permettent de stimuler les ventes du Groupe en incitant les clients à revenir plus souvent dans ses magasins. Par ailleurs, chaque nouvelle collection propose une réinterprétation des *best sellers* de chacune des marques du Groupe.

Un modèle retail facilement déployable et une politique disciplinée d'ouverture de nouveaux points de vente

Le Groupe a su accroître son réseau de distribution rapidement et efficacement, tout en observant une stratégie d'expansion disciplinée, avec un historique d'ouverture nette de 120 points de vente par an en moyenne depuis 2015 (en incluant les magasins partenaires) et un temps d'ouverture moyen des points de vente détenus en propre de deux mois. Ce temps d'ouverture réduit ainsi que le concept de magasins standardisés pour chaque marque du Groupe optimisent les investissements nécessaires à l'extension et à l'entretien du réseau. Cette optimisation des investissements et la courte période de démarrage (*ramp-up*) des points de vente permettent au Groupe de réaliser un retour sur investissement rapide (mesuré en rapportant les investissements à la rentabilité d'un point de vente avant prise en compte des dépenses générales, administratives et de vente). Le Groupe applique une approche rigoureuse dans sa stratégie d'expansion, et retarde si nécessaire l'ouverture de ses nouveaux magasins jusqu'à ce que les meilleurs emplacements soient disponibles à un coût et à des conditions satisfaisantes. Cette approche a permis au Groupe d'accroître rapidement son réseau à l'international sans renoncer à ses critères rigoureux de retour sur investissement.

Un « pure player » du retail

Un réseau de distribution totalement intégré

Le Groupe est un « *pure player* »[(2)] dans le domaine de la distribution de la vente du prêt-à-porter et accessoires et dispose ainsi d'un contrôle étroit sur sa distribution, son image et sa politique commerciale. Ce modèle permet au Groupe d'offrir à ses clients une même expérience dans tous les points de vente du réseau, situés dans les plus grandes capitales de la mode à travers le monde (Paris, Los Angeles, Londres, New York, Shanghai, Dubaï ou encore Milan). Cette stratégie a été mise en place par le Groupe dès le début des années 2000 au cours desquelles il a progressivement abandonné ses activités *wholesale* (ventes en gros). Hors De Fursac, le réseau de distribution du Groupe inclut :

- des succursales, constituées de magasins exclusivement dédiés aux marques du Groupe dans des emplacements et centres commerciaux prestigieux, au nombre de 626[(3)] et représentant 47,9 % du chiffre d'affaires en 2019 ;
- des concessions (« *corners* ») par marque dans des grands magasins prestigieux, au nombre de 565 et représentant 31,7 % du chiffre d'affaires en 2019 ;
- des magasins de vente en ligne (y compris les partenaires Internet), au nombre de 111 et représentant 14,9 % du chiffre d'affaires en 2019 ;
- des partenariats (hors partenaires digitaux), avec 276 points de vente et représentant 5,5 % du chiffre d'affaires en 2019.

Le réseau de succursales et concessions permet au Groupe de contrôler directement les points clés de sa stratégie, tels que le prix de vente, les achats, les forces de vente, l'image et la communication. Le Groupe estime que cette approche est l'un des principaux facteurs lui permettant de maintenir une marge brute de gestion élevée (74,5 %) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. De surcroît, l'équilibre entre loyers fixes et loyers variables, résultant du mix entre magasins et concessions de son réseau, permet de limiter l'exposition du Groupe au risque de diminution des marges. Outre son réseau exploité en propre, le Groupe a recours à des partenariats pour s'implanter sur certains marchés à fort potentiel. Cette approche lui permet de couvrir des marchés attractifs dans certains pays présentant des contraintes réglementaires spécifiques ou des risques opérationnels plus élevés. Enfin, seulement 6,6 % des points de vente opérés directement par le Groupe sont des *outlets* au 31 décembre 2019 (hors De Fursac).

---

(2) Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 (hors De Fursac), uniquement 5,5% du chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé par les ventes des partenaires physiques et 1,6 % par les partenaires digitaux, le reste étant réalisé par les ventes retail.

(3) Y compris les affiliés et les *outlets*.

Le Groupe cherche également à maintenir un dialogue permanent et une réelle proximité avec ses clients en utilisant ses techniques avancées de gestion de la relation client (CRM [4]). Ces outils ont contribué à la constitution d'une base de données clients multicanal commune à l'ensemble des marques du Groupe (hors De Fursac) d'environ 6,9 millions de clients en 2019 et en croissance de 15 %. Ils permettent ainsi au Groupe de se lancer dans des campagnes de communication ciblées et régulières par voie postale, par e-mail, ou par téléphone, dans le but d'accroître la fidélité des clients. Le Groupe met en place une communication efficace et ciblée fondée sur la segmentation des clients. Des newsletters périodiques présentant les nouvelles collections de ses marques et les évènements exclusifs renforcent également cette proximité avec les clients.

Une excellence dans la gestion du réseau retail

Le Groupe estime avoir atteint un haut niveau d'excellence dans la gestion de son réseau *retail*, ce qui stimule l'augmentation des ventes dans les magasins. Le panier moyen est composé de 1,4 produit pour un ticket moyen de 231 euros à chaque achat. Le prix de vente moyen initial en 2019 est de 250 euros. Environ la moitié des ventes se fait à un prix non démarqué ce qui démontre l'attractivité des produits du Groupe pour les clients.

Les points de vente exploités en propre par le Groupe se caractérisent par une surface relativement compacte (80 à 100 mètres carrés en moyenne pour les succursales et 45 à 55 mètres carrés en moyenne pour les concessions), ce qui conduit à de très bons indicateurs clés de performance opérationnelle. A titre d'exemple, en termes de chiffre d'affaires par mètre carré de points de vente, le Groupe estime se situer au-dessus de la moyenne du marché avec pour l'année 2019 environ 13 000 euros de chiffre d'affaires réalisés par mètre carré. Le niveau élevé du retour sur le capital investi (défini comme le ratio des investissements sur la marge sur coûts directs - « *pay back* ») des nouveaux points de vente illustre le succès de la stratégie de déploiement du Groupe à l'international et son approche rigoureuse des investissements pour ses points de vente.

5.2.4 Un historique de croissance rentable

Le Groupe a démontré sa capacité à développer son activité, non seulement en termes de taille, mais également en termes de marge et de rentabilité.

Entre 2018 et 2019, le chiffre d'affaires du Groupe a ainsi progressé de 1 017,1 millions d'euros à 1 131,9 millions d'euros, représentant une croissance de 8,7 % à taux de change et périmètre constants, intégrant une croissance *like-for-like* du chiffre d'affaires stable (-0,1%), ainsi que la poursuite de l'expansion du réseau de magasins (112 ouvertures nettes). En données publiées, le chiffre d'affaires annuel a progressé de +11,3%, incluant un effet de change positif de +1,3%.

L'EBITDA ajusté (hors IFRS 16) du Groupe est passé de 171,5 millions d'euros en 2018 à 174,2 millions d'euros en 2019, en hausse de 1,6 %. La marge du Groupe s'est ainsi établie à 15,4% dans un environnement de marché particulièrement difficile encore marqué par l'impact du mouvement social des « gilets jaunes » en France en début d'année, de la forte détérioration du marché à Hong-Kong au second semestre et des grèves significatives en France au mois de décembre.

5.2.5 Une équipe de direction solide et une organisation bien structurée pour conduire la croissance future

Le Groupe dispose d'une équipe de direction expérimentée, conduite par Monsieur Daniel Lalonde, Directeur Général du Groupe. Monsieur Daniel Lalonde a plus de 25 ans d'expérience dans les secteurs du luxe international et du *retail*, et a occupé des postes de direction chez Ralph Lauren, LVMH et Nespresso.

Le Comité Exécutif de la Société, qui a notamment pour mission de discuter de la stratégie et des enjeux du Groupe, de suivre l'activité et de coordonner la direction opérationnelle du Groupe se réunit de manière hebdomadaire. Il est composé :

- Des trois fondateurs historiques du Groupe : Madame Evelyne Chétrite, fondatrice de la marque Sandro, Madame Judith Milgrom, fondatrice de la marque Maje et Monsieur Ylane Chétrite, fondateur de la marque Sandro Homme. Directeurs artistiques de leur marque respective, ces derniers s'impliquent activement dans leur développement
- De quatre Directeurs généraux de marques (Sandro, Maje, Claudie Pierlot et De Fursac), en charge du développement de leur marque en Europe et de la gestion de l'identité et du positionnement de leur marque dans le monde
- De deux Directeurs généraux de région (l'Asie et l'Amérique du Nord), chargés de la mise en œuvre de la stratégie des marques dans leur région respective
- Du Directeur financier et des opérations
- Du Directeur de la stratégie du Groupe, du digital et du développement du réseau de magasins
- Du Directeur des ressources humaines et du développement durable

L'équipe de direction dispose d'une expérience significative à la fois dans le secteur du luxe et au sein de grands groupes du *fast fashion*. Chaque marque et chaque région principale est dirigée par un directeur général bénéficiant de plus de 20 ans d'expérience en moyenne. Cette équipe de direction est en outre accompagnée d'une équipe de managers talentueux. Le Groupe bénéficie d'une stabilité dans les fonctions clés de support des activités commerciales, de production et d'achat. Au cours des dernières années, l'équipe de direction a mené avec succès

(4) CRM, ou « Customer Relationship Management », désigne la gestion des relations clients.

l'expansion internationale du Groupe et conduit la croissance du chiffre d'affaires dans un environnement macro-économique difficile. Le Groupe dispose d'une équipe forte permettant d'accompagner le Groupe dans sa croissance visant à faire de lui un leader mondial du segment du luxe accessible. Enfin, les directeurs artistiques et l'équipe de direction sont également actionnaires de la Société (voir le chapitre 16 « Principaux actionnaires » du présent document d'enregistrement universel), contribuant à aligner les intérêts de chacun à accompagner la croissance future du Groupe.

5.3 Stratégie

L'objectif du Groupe est de devenir un leader sur le marché mondial du prêt-à-porter et des accessoires, en inspirant le chic parisien à travers le monde. Les trois principaux piliers de cette stratégie de croissance du Groupe sont la poursuite de la croissance organique, le gain de parts de marchés en France et le développement de sa présence dans les marchés internationaux clés : Grande Chine [5], Europe hors France et Amérique du Nord.

5.3.1 Poursuivre la croissance organique en renforçant le cœur de métier du Groupe, en devenant l'un des leaders du commerce en ligne, en exploitant le potentiel du secteur de la mode masculine et en étendant l'offre d'accessoires

Renforcer le cœur de métier du Groupe

Dans le secteur du prêt-à-porter, le Groupe entend continuer à créer des collections attirantes et innovantes, qui captent les tendances de mode parisiennes, tout en restant dans sa gamme de prix actuelle. Le Groupe envisage également de renforcer encore l'attractivité des points de vente afin d'enrichir l'expérience de ses clients. Par ailleurs, le Groupe entend poursuivre le développement de la notoriété de ses marques, notamment par le biais d'actions marketing impliquant, entre autres, des lanceurs de tendances (ou « *influencers* »). Enfin, le Groupe entend encore renforcer sa base de clients et leur fidélité aux marques du Groupe.

Devenir l'un des leaders du commerce en ligne

Hors De Fursac, le Groupe a connu une croissance rapide de ses ventes en ligne au cours de ces dernières années. Celles-ci ont représenté 14,9 % du chiffre d'affaires total pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, contre 14,7 % en 2018. Entre 2018 et 2019, le Groupe est ainsi passé de 99 à 111 points de vente dans 17 pays. En outre, les ventes en ligne du Groupe ont bénéficié d'une très forte augmentation, passant de 149,1 millions d'euros en 2018 à 166,3 millions d'euros en 2019.

Le Groupe contrôle la majorité de ses points de vente Internet. La contribution des sites Internet des marques du Groupe au chiffre d'affaires Internet est de 54 % en 2019 hors De Fursac. Le Groupe dispose en outre de l'infrastructure nécessaire pour soutenir sa stratégie digitale et notamment une équipe centralisée composée de professionnels hautement compétents et une plateforme électronique unique.

Afin de saisir le potentiel de ce segment, le Groupe entend continuer à développer ses plateformes électroniques, notamment à l'international. Le Groupe qui a ouvert ses propres sites e-commerce en Chine en 2017 pour les marques Sandro et Maje a ainsi ouvert en 2019 celui de Claudie Pierlot en Chine et ceux de Sandro et Maje à Hong-Kong.

Il continue également d'investir afin d'améliorer l'expérience client et de disposer d'un confort d'achat de premier choix, notamment en réduisant les délais de livraison, en proposant des nouvelles options de livraison, ou encore en améliorant la qualité du packaging pour les commandes en ligne. En outre, le Groupe entend développer un service client « *premium* » grâce à une nouvelle plateforme digitale au service des clients.

En outre, pour développer le contenu des marques (*brand content*), le Groupe entend accroître la communication digitale de ses marques (à titre d'exemple, par l'utilisation de vidéos et l'exploitation de l'histoire de chacune d'entre elles), accroître le trafic sur ses sites, impliquer ses clients dans le marketing des marques du Groupe (notamment par leur présence sur les réseaux sociaux) et accroître l'attractivité de ses marques.

Enfin, le Groupe estime que les clients omni-canaux ne représentent aujourd'hui qu'une partie limitée des clients du Groupe, mais dépensent deux fois plus que les autres clients. Ainsi, grâce à sa stratégie de « *pure player* », le Groupe entend poursuivre le déploiement de ses marques au travers de services omni-canaux, tels que la réservation en ligne des produits, le « *click and collect* », le « *store-to-web* » (l'achat sur tablette dans un point de vente physique) et la localisation des points de vente (« *store locator* »).

Exploiter le potentiel du secteur de la mode masculine

Le Groupe estime qu'il existe un potentiel de croissance additionnelle dans le secteur de la mode masculine. En effet, le luxe accessible pour homme représente un vaste marché de plus de 20 milliards d'euros qui devrait continuer à croître de +4,4% par an au cours de ces cinq prochaines années. C'est avec cet objectif que SMCP a décidé d'acquérir le groupe De Fursac le 5 septembre 2019. La marque De Fursac est un leader français du luxe accessible pour homme. Avec cette acquisition, SMCP renforce sa présence sur ce marché où le Groupe développe déjà avec succès la marque Sandro Homme autour du style « urban chic ». Ce dernier a réalisé en 2019, un chiffre d'affaires de 106,2 millions

[5] La Grande Chine comprend la Chine continentale, Hong Kong, Macao et Taiwan.

d'euros, en progression de 9,4% à taux de change courant par rapport à 2018. La marque est aujourd'hui présente dans 132 points de ventes dédiés à la marque et 196 points de vente mixtes à travers le monde.

En acquérant De Fursac, positionné sur un segment différent, celui du modern *tailoring* alliant les codes du *tailoring* et du style *casual*, le Groupe complète ainsi son offre et cible de nouveaux clients.

L'intégration de De Fursac au sein du Groupe sera grandement facilitée par la similitude de leur business model fondé sur un profil de *retail pure player* et une alliance des codes du luxe et du fast-fashion. Les emplacements prestigieux de la marque De Fursac, son expérience client personnalisée, son cycle de production rapide et agile ainsi que ses capacités d'approvisionnement font de la maison De Fursac une marque idéale pour SMCP.

Le Groupe mettra à profit son savoir-faire et l'ensemble de ses ressources internes pour accélérer la croissance du groupe De Fursac. SMCP accélèrera ainsi le développement géographique de la marque en Europe et en Grande Chine pour atteindre à moyen terme plus de 30% de ses ventes à l'international. En parallèle, le Groupe accompagnera De Fursac dans sa transformation digitale et vise une pénétration de plus de 10% de ses ventes à moyen terme.

Développer l'activité liée aux accessoires

Les accessoires représentent une part importante et croissante du marché. L'offre d'accessoires du Groupe représente plus de 8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2019. Le Groupe estime qu'il existe un potentiel de croissance important dans ce segment. Le Groupe entend également compléter son offre d'accessoires en développant toute une gamme de produits autour de ses catégories clés, les chaussures et la maroquinerie, tout en conservant son ADN. Le Groupe a ainsi conclu, en 2016, un partenariat avec Mondottica, acteur majeur du marché de l'optique, pour développer des collections de lunettes sous les marques Sandro et Maje en 2018. Afin d'améliorer l'expérience client dans ses différents points de vente, le Groupe déploie des magasins dotés d'espaces dédiés aux accessoires et de « *corners* » dédiés aux accessoires dans des grands magasins sélectionnés, tout en assurant la promotion de l'offre d'accessoires par des campagnes de communication et évènements médiatiques impliquant, entre autres, des lanceurs de tendances (ou « *influencers* »).

5.3.2 Conquérir de nouvelles parts de marché en France

A la date du présent document d'enregistrement universel, la France demeure le principal marché du Groupe avec 174 points de vente en région parisienne (dont 27 pour De Fursac) et 343 points de vente en province (dont 29 pour De Fursac) et 13 sites Internet [21] (dont 2 pour De Fursac) au 31 décembre 2019. Le Groupe dispose d'un réseau de distribution équilibré :

- Par marque : 180 points de vente Sandro, 134 points de vente Maje, 114 points de vente Claudie Pierlot, 44 points de vente Suite 341 et 58 points de vente De Fursac et,
- Par canal de distribution : 202 succursales, 227 concessions, 31 *outlets*, 56 affiliés et 12 sites Internet [6].

Le Groupe a surperformé le marché français depuis 2017. En effet, il a affiché un chiffre d'affaires en hausse de +3,3% à taux de change et périmètre constants en 2017 et en recul limité de respectivement -0,5% et -0,7% à taux de change et périmètre constants en 2018 et 2019 contre respectivement +0,8%, -3,2% et -1,3% en 2017, 2018 et 2019 pour le marché français de l'habillement, selon les données publiées par l'indice IFM (institut français de la Mode).

Dans ce contexte, le Groupe entend poursuivre son développement en France et y conquérir de nouvelles parts de marché, en continuant d'offrir des collections désirables et une expérience client de qualité.

La stratégie du Groupe en France est de poursuivre l'optimisation de son réseau à travers des fermetures, des relocalisations et des rénovations de magasins en investissant dans la qualité de son réseau. Le Groupe a ainsi poursuivi ses investissements en 2019 via la rénovation d'une partie de ses points de vente existants, des relocalisations, l'ouverture de « *flagships* » dans des lieux prisés comme les Champs Elysées pour Claudie Pierlot et l'ouverture de points de vente mixtes pour Sandro tels qu'à Lille ou Strasbourg. En outre, le Groupe entend y poursuivre sa stratégie omni-canal, augmenter sa présence dans le secteur de la mode masculine et développer l'activité liée aux accessoires.

5.3.3 Accroître son empreinte sur ses marchés clés à l'international

Au regard de la croissance de la demande mondiale pour les produits du Groupe, une expansion internationale ciblée sur ses marchés clés représente une opportunité de croissance particulièrement intéressante. Le Groupe dispose à cet égard d'une solide expérience de croissance maîtrisée, éprouvée sur de nombreux marchés internationaux, notamment en Asie, en Europe et aux États-Unis.

Le Groupe entend poursuivre son développement dans les principales capitales et villes importantes, en Asie (notamment en Grande Chine [7]), en Europe de l'Ouest, au Moyen-Orient et en Amérique du Nord afin d'y renforcer sa présence sur le marché du prêt-à-porter et des accessoires et d'y accroître la renommée de ses marques sur ses marchés clés. En 2019, le marché français représentait 34 % du chiffre d'affaires du Groupe contre 37 % en 2018, ce qui démontre le dynamisme de l'expansion internationale du Groupe.

---

(6) Sites Internet des marques du Groupe exploités en propre et sites Internet partenaires.

(7) La Grande Chine comprend la Chine continentale, Hong Kong, Macao et Taiwan.

Le Groupe se fixe pour objectif d'accroître son taux de pénétration sur les zones géographiques où il est déjà implanté, soit directement, soit, le cas échéant, au travers de partenariats stratégiques. Le Groupe entend en particulier continuer à renforcer sa présence directe dans ses marchés clés : en Grande Chine, en Europe hors France et en Amérique du Nord.

Le Groupe dispose d'un fort potentiel de développement en Grande Chine où l'attractivité des marques est très importante. Les trois marques historiques du Groupe sont présentes dans 31 villes en Grande Chine dans des emplacements de haute qualité dont la rentabilité est supérieure à la rentabilité moyenne des points de vente du Groupe. A cet égard, le Groupe entend continuer l'expansion de son réseau de points de vente dans cette zone géographique, y renforcer le digital et y développer la notoriété de ses marques. Pour soutenir la croissance de sa plateforme en Asie, le Groupe travaille à l'enrichissement et à l'unification de ses infrastructures en Asie (notamment en termes de systèmes d'information, de finance et de logistique) et au renforcement de son organisation en Chine continentale, avec la mise en place d'une plateforme opérationnelle désormais totalement intégrée.

Le Groupe entend également étendre son réseau de points de vente en Amérique du Nord (hors De Fursac), notamment constitué de 100 concessions (incluant les partenariats) et 48 succursales situées dans des emplacements de haute qualité. A cet égard, le Groupe entend développer son réseau de points de vente dans des emplacements soigneusement sélectionnés, en renforçant la notoriété de ses marques et en renforçant sa performance sur Internet.

Simultanément, le Groupe prévoit d'étendre sa présence au travers des partenariats clés existants en Corée du Sud, au Mexique, au Moyen-Orient et en Australie, ainsi que du développement de sa présence sur de nouveaux marchés, notamment au Japon à moyen terme.

La Société pourrait également étudier de nouvelles opportunités d'acquisitions d'entreprises de taille modeste sur le marché du luxe accessible dans des segments de marché complémentaires à plus long terme, le Groupe privilégiant à court terme sa croissance organique.

5.4 Historique du Groupe

La marque Sandro a été fondée en 1984 par Madame Évelyne Chétrite, et la marque Maje a été fondée en 1998 par Madame Judith Milgrom, sœur de Madame Évelyne Chétrite.

En 2003, Maje a ouvert son premier magasin, à Paris, suivi par Sandro en 2004.

En 2007, Sandro Homme est créé, sous l'égide de Monsieur Ylane Chétrite, fils de Madame Évelyne Chétrite.

En 2008, le Groupe ouvre son 100e point de vente.

En 2009, le Groupe réalise l'acquisition de la marque Claudie Pierlot.

En 2010 est constituée la société Groupe SMCP S.A.S., autour de L Capital et Florac, qui détenaient ensemble 50 % du capital et 51 % des droits de vote, le solde étant détenu par les fondateurs et dirigeants.

En 2011, le Groupe a lancé le concept multimarques « Suite 341 » (voir le paragraphe 5.6.4.3 du présent document d'enregistrement universel) et a ouvert ses premiers points de vente aux États-Unis. Il ouvre également son 500e point de vente.

En 2012, le Groupe a ouvert ses premiers points de vente en Asie (à Hong Kong), grâce à une collaboration avec un partenaire local.

En 2013, KKR a acquis environ 70,2 % du capital du Groupe, les dirigeants et fondateurs conservant environ 29,8 %. La même année, le Groupe a ouvert son premier point de vente en Chine continentale (à Shanghai).

En 2014, le Groupe a réalisé l'acquisition de son partenaire hongkongais AZ Retail Ltd et a poursuivi son expansion en Asie.

En 2015, le Groupe a ouvert son 1 000ième point de vente.

En 2016, le groupe chinois Shandong Ruyi, un des plus grands fabricants de textile en Chine, a acquis auprès de KKR le contrôle du Groupe.

En octobre 2017, dans le cadre d'une augmentation de capital d'un montant brut d'environ 120 millions d'euros, la Société a été introduite en bourse et ses actions sont désormais négociées sur le compartiment A du marché réglementé d'Euronext Paris.

Le 5 septembre 2019, le Groupe a réalisé l'acquisition du groupe De Fursac, renforçant sa présence sur un marché en forte croissance, celui du luxe accessible pour homme.

5.5 Présentation des marchés et de la position concurrentielle [8]

Le Groupe est un acteur international en forte croissance du marché du prêt-à-porter et des accessoires sur le segment du luxe accessible. Le Groupe opère dans 41 pays répartis en Europe, Amériques, Asie et Moyen Orient. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, 34 % du chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé en France, 30 % dans la zone EMEA, 23 % dans la zone APAC et 13 % dans la zone Amériques.

[8] Les informations, figurant au présent paragraphe, relatives aux marchés, notamment leurs tailles et perspectives de croissance, sont basées sur des sources tierces (présentées au chapitre 1 du présent document d'enregistrement universel) et sur les propres estimations du Groupe.

5.5.1 Le prêt-à-porter et les accessoires : un marché mondial large et en croissance

Le marché mondial du luxe accessible (prêt-à-porter et accessoires) a représenté 127 milliards d'euros en 2018 contre 108 milliards d'euros en 2013. Ce marché a connu une croissance continue et solide au cours de ces dernières années, progressant de 3,2 % en TCAM entre 2013 et 2018, la taille de ce marché ayant augmenté de 19 milliards depuis 2013. Le prêt-à-porter a représenté environ 61 milliards d'euros en 2018 et les accessoires ont représenté environ 66 milliards d'euros.

5.5.2 Les facteurs de croissance du marché du prêt-à-porter et des accessoires

La forte croissance du marché du prêt-à-porter et des accessoires constatée au cours des dernières années est le fruit de l'augmentation du budget accordé par les consommateurs aux achats, de l'essor des classes moyennes urbaines et de la croissance du tourisme international.

Un budget élevé consacré par les consommateurs au prêt-à-porter et aux accessoires

Les dépenses des consommateurs pour l'achat des produits du prêt-à-porter et des accessoires ont sensiblement augmenté au cours de ces dernières années. Le marché du prêt-à-porter et des accessoires sur le segment du luxe accessible augmente ainsi plus rapidement que le produit intérieur brut (PIB) mondial.

L'essor des classes moyennes urbaines

Le marché du prêt-à-porter et des accessoires bénéficie d'une base de consommateurs accessible en forte croissance au cours des dernières années ; ce mouvement devrait se poursuivre au cours des prochaines années en raison de l'essor des classes moyennes urbaines à travers le monde.

La croissance du tourisme international

En outre, le marché du prêt-à-porter et des accessoires bénéficie de la forte croissance du tourisme international permettant de multiplier les occasions d'achat, les touristes ayant tendance à dépenser plus lorsqu'ils se déplacent à l'étranger que sur leur marché domestique. De plus, le budget alloué aux achats par les touristes lors de leurs voyages est généralement élevé.

5.5.3 Des évolutions profondes des comportements des consommateurs

Les consommateurs adoptent de manière croissante un état d'esprit de « consommation intelligente » pour l'achat de leurs vêtements, privilégiant des facteurs tels que le rapport entre le prix d'un vêtement et le nombre d'occasions de le porter (ou « *value per wear* »). Cette tendance favorise les produits pouvant être portés en de multiples occasions et sur plusieurs saisons à un prix accessible.

En outre, les consommateurs du marché du prêt-à-porter et des accessoires privilégient de plus en plus le « *mix and match* », c'est-à-dire le mélange de produits appartenant à des gammes de prix très éloignés. En effet, la clientèle historique du secteur du luxe recherche des produits de qualité à des prix plus abordables ; ainsi un sac à main d'une marque de luxe peut être combiné avec le style élégant d'une robe Sandro. De plus, les clients du *mass market* peuvent également acquérir des produits des marques du Groupe pour des occasions particulières.

Enfin, l'expérience omni-canal optimisée est devenue clé pour les consommateurs, leurs achats étant fortement influencés par le digital (à titre d'illustration, 50 % des consommateurs se renseignent en ligne avant d'acheter en magasin et 40 % des consommateurs considèrent que les médias et les blogs *online* influencent leurs décisions d'achat). Les consommateurs sur le marché du prêt-à-porter et des accessoires recherchent constamment la nouveauté en termes de produits et de contenu des marques.

5.5.4 Des marques compétitives attirant les consommateurs de l'ensemble des segments du marché du prêt-à-porter et des accessoires

Les marques du Groupe occupent une place centrale sur le marché du prêt-à-porter et des accessoires. Celui-ci est segmenté en 3 catégories : le segment du luxe avec des groupes tels que LVMH, Kering, Burberry, et Moncler, le segment du *fast fashion* avec des acteurs tels que Zara ou H&M et le segment du luxe accessible. Parmi les acteurs globaux présents sur ce segment, on relève les américains Tory Burch, Theory, Tapestry (Coach et Kate Spade), Capri (Michael Kors) et Marc Jacobs, ou l'italien Max&Co. Le positionnement du Groupe lui permet de capter des clients de l'ensemble des segments de ce marché.

Le Groupe est fortement implanté dans les principales capitales mondiales et a réalisé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, 66,0 % de son chiffre d'affaires à l'international, contre 63,1 % en 2018. Il entend encore accroître cette présence internationale au cours des prochaines années, avec l'objectif de devenir un des leaders du marché du prêt-à-porter et des accessoires sur le segment du luxe accessible.

A l'étranger, le Groupe estime bénéficier d'une image très positive, notamment grâce à l'attractivité de ses marques.

5.6 Description des principales activités du Groupe

5.6.1 Les marques et produits du Groupe

Le Groupe est organisé autour de quatre marques à forte renommée, chacune disposant de son identité propre et d'équipes de création dédiées : Sandro (Femme et Homme), Maje, Claudie Pierlot et De Fursac. Ces quatre marques, complémentaires, permettent au Groupe de mieux pénétrer ses marchés en s'adressant à des profils de clients différents avec des gammes de produits adaptés.

5.6.1.1 Sandro

- Historique de la marque

La marque Sandro a été créée en 1984 par Madame Evelyne Chétrite, qui en est actuellement la directrice artistique. Initialement destinée exclusivement à une clientèle féminine, Sandro s'est ouvert à la clientèle masculine en 2007 par la création de Sandro Homme par Monsieur Ylane Chétrite, fils de Madame Evelyne Chétrite et actuel directeur artistique de la marque.

- Style et profil cibles

Les produits de la marque Sandro s'inscrivent dans une tendance sobre, chic et décontractée, associant l'exigence de l'élégance avec une certaine nonchalance parisienne. Les produits Sandro s'adressent à une clientèle active, ayant développé un goût particulier pour un style vestimentaire contemporain et élégant.

- Produits proposés

Les produits phares proposés par Sandro sont les robes sophistiquées tissées, les hauts en soie, les vêtements en dentelle, les tailleurs et les manteaux pour la clientèle féminine ainsi que les costumes et les vêtements d'extérieur pour les hommes. À destination de sa clientèle féminine, la marque Sandro propose tous les types de vêtements (manteaux, blousons, vestes, robes, chemises, pantalons, jupes, shorts, jeans, t-shirts, pulls et cardigans) ainsi que des chaussures, sacs et autres accessoires (incluant notamment des ceintures, bonnets et gants). À destination de sa clientèle masculine, Sandro Homme commercialise également tous les types de vêtements (blousons, vestes, trenchs, manteaux, cuirs, costumes et smokings, pantalons et shorts, chemises, jeans, t-shirts et polos, pulls et cardigans) ainsi que des chaussures et accessoires (incluant notamment des sacs, cravates, nœuds papillons, gants et bonnets).

Au-delà de ses deux collections principales par an, la marque propose également des collections « capsules »[9] qui viennent diversifier son offre de produits (pour les fêtes de fin d'année ou pré-collection printemps-été par exemple). À titre d'illustration, la marque Sandro a lancé en 2019 une capsule « smiley ».

- Implantations géographiques

Le premier magasin Sandro a ouvert ses portes en 2004 dans le quartier du Marais à Paris. Au 31 décembre 2019, la marque comptait 707 points de vente[10] dans 39 pays, dont 180 en France et 527 à l'international. Au total, 379 points de vente sont destinés à la clientèle féminine, 132 à la clientèle masculine (points de vente « Sandro Homme ») et 196 sont des points de vente mixte (Sandro et Sandro Homme). Les points de vente sont situés dans les capitales et villes importantes des pays d'implantation (notamment Paris et les principales villes françaises, Londres, Madrid, Barcelone, Berlin, Rome, Milan, Zurich, Genève, New-York, Shanghai, Pékin, Hong Kong, Dubaï, Séoul, Moscou ou encore Sydney).

Les points de vente de la marque Sandro se caractérisent par une devanture en pierre de chaux comprenant le nom de la marque écrit en lettres noires. L'intérieur est constitué de parquet, de marbre de Carrare, d'éclairages encastrés et de meubles *vintage*.

[9] Les collections « capsules » désignent des collections composées d'un nombre limité de produits et commercialisées durant une période plus réduite que les collections saisonnières.

[10] Les points de vente de la marque incluent, qu'ils soient exploités en propre ou en partenariat, les magasins, concessions, outlets et plateformes électroniques.

Le tableau ci-dessous présente la répartition par pays des points de vente de la marque Sandro au 31 décembre 2019 :

Pays	Nombre total de points de vente	dont Sandro Femme	dont Sandro Homme	dont mixte [1]
France	**180**	**89**	**50**	**41**
Royaume-Uni	32	18	7	7
Espagne	35	20	5	10
Allemagne	29	15	9	5
Suisse	29	17	7	5
Italie	19	11	2	6
Russie	14	10	2	2
Émirats Arabes Unis	9	5	-	4
Pays-Bas	14	8	4	2
Turquie	10	8	2	-
Belgique	6	3	-	3
Irlande	6	5	-	1
Liban	6	3	3	-
Arabie Saoudite	3	3	-	-
Autriche	2	1	1	-
Kazakhstan	2	2	-	-
Norvège	2	2	-	-
Portugal	4	2	1	1
Koweït	1	1	-	-
Lettonie	1	1	-	-
Lituanie	1	1	-	-
Luxembourg	3	1	1	1
Maroc	1	1	-	-
Suède	3	2	1	-
Danemark	3	1	1	1
Ukraine	3	1	-	2
Qatar	2	1	-	1
Bahreïn	1	-	-	1
Site Internet consultable dans plusieurs pays européens	1	-	-	1
Total EMEA	**242**	**143**	**46**	**53**
Corée du Sud	61	42	12	7
Chine continentale	78	26	4	48
Australie	16	16	-	-
Hong Kong	13	4	-	9
Macao	4	1	-	3
Thaïlande	4	4	-	-
Singapour	3	2	-	1
Nouvelle-Zélande	1	1	-	-
Total APAC	**180**	**96**	**16**	**68**
États-Unis	81	39	15	27
Canada	15	6	3	6
Mexique	9	6	2	1
Total Amériques	**105**	**51**	**20**	**34**
Total	**707**	**379**	**132**	**196**

(1) Points de vente proposant simultanément les produits Sandro Femme et Sandro Homme.

5.6.1.2 Maje

- Historique de la marque

La marque Maje a été créée en 1998 par Madame Judith Milgrom, sœur de Madame Evelyne Chétrite. Madame Milgrom est directrice artistique de la marque depuis sa création.

- Style et profil cibles

Les produits de la marque Maje misent sur des pièces tendances aux détails subtilement pointus et décalés pour une silhouette très féminine, à la fois sobre et glamour. La marque s'exprime à travers une identité qui lui est propre : d'ici et d'ailleurs, féminine, libre & émotionnelle. Les produits Maje s'adressent à une clientèle féminine, ayant un goût prononcé pour la mode.

- Produits proposés

Les produits phares proposés par Maje sont des vêtements en dentelle et broderie, des produits en matériaux innovants, des articles en tricot imaginatif et cuirs. Plus généralement, la marque Maje propose tous les types de vêtements (manteaux, blousons, vestes, pulls et cardigans, chemises, tee-shirts, robes, pantalons, jeans, jupes et shorts) ainsi que des chaussures, sacs, bijoux, écharpes et foulards, ceintures et autres accessoires (incluant notamment chapeaux et collants).

Comme l'a fait Sandro pour certains de ses produits, Maje collabore, dans le cadre de collections « capsule », avec d'autres marques tierces bénéficiant d'une renommée importante, telle que la marque Minnetonka en 2015 pour la conception et la commercialisation de chaussures et d'autres accessoires. En 2018, Maje s'est davantage focalisé sur des évènements et une campagne autour de son 20ème anniversaire et en 2019 sur des capsules mettant en avant ses productions éco-responsables (First Stone) ou des capsules destinées à ne jamais être soldées (In the Mood for Sun).

- Implantations géographiques

Le premier magasin Maje a ouvert ses portes en 2003 rue du Four à Paris. Au 31 décembre 2019, la marque comptait 577 points de vente (11) dans 40 pays, dont 134 sont situés en France et 443 à l'international. Tout comme la marque Sandro, les points de vente Maje sont présents dans les principales capitales et villes importantes des différents pays d'implantation (telles que Paris, Berlin, Madrid, Rome, Chicago, Vancouver, New York, Milan, Londres, Dubaï, Hong Kong, Shanghai ou encore Pékin).

Les points de vente de la marque Maje se caractérisent par une devanture blanche comprenant le nom de la marque écrit en lettres dorées. L'intérieur est constitué de parquet, de marbre, de tapis et d'étagères.

Le tableau ci-dessous présente la répartition par pays des points de vente de la marque Maje au 31 décembre 2019 :

Pays	Nombre total de points de vente
France	**134**
Espagne	34
Royaume-Uni	25
Suisse	20
Allemagne	15
Russie	13
Émirats Arabes Unis	9
Belgique	6
Italie	16
Irlande	7
Pays-Bas	11
Turquie	8
Andorre	1
Arabie Saoudite	2
Kazakhstan	2
Liban	3

(11) Les points de vente de la marque comprennent, qu'ils soient exploités en propre ou en partenariat, les magasins, concessions, outlets et plateformes électroniques.

Pays	Nombre total de points de vente
Norvège	2
Portugal	3
Ukraine	3
Autriche	1
Lettonie	1
Lituanie	1
Luxembourg	1
Koweït	1
Maroc	1
Suède	2
Danemark	1
Qatar	2
Site Internet consultable dans plusieurs pays européens	1
Total EMEA	**192**
Corée du Sud	48
Chine continentale	73
Australie	16
Hong Kong	14
Thaïlande	4
Macao	4
Singapour	3
Nouvelle Zélande	1
Taïwan	4
Total APAC	**167**
États-Unis	66
Canada	12
Mexique	6
Total Amériques	**84**
Total	**577**

5.6.1.3 Claudie Pierlot

- Historique de la marque

Madame Claudie Pierlot a créé en 1984 la marque éponyme après avoir exercé le métier de styliste au sein de différents établissements. La société Claudie Pierlot a été acquise en 2009 auprès de Mesdames Claudie Pierlot et Barbara Maynial ainsi que de la société René Derhy Import-Export. Madame Vanessa Pierrat est actuellement directrice artistique de la marque, sous la supervision de Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom.

- Style et profil cibles

Claudie Pierlot s'adresse à une clientèle féminine, plutôt jeune et qui souhaite adopter une allure indépendante et naturelle, attirée par la mode tout en ne souhaitant pas être prisonnière des codes et des tendances.

- Produits proposés

Les produits phares proposés par Claudie Pierlot sont la marinière, les cols Claudine, style « BCBG » et des vêtements à nœuds. Plus généralement, la marque Claudie Pierlot propose tous les types de vêtements (manteaux, blousons, vestes, robes, jupes et shorts, pantalons et jeans, t-shirts, chemises, mailles et sweatshirts), ainsi que des chaussures et accessoires (incluant sacs, écharpes et foulards, gants, bonnets et ceintures).

Au-delà de ses collections, la marque réalise également des collections-capsules telle que la capsule « #riseupwithclaudie » en 2019, autour de tee-shirts réalisés en coton issu de l'agriculture biologique. L'objectif étant de reverser une partie des fonds récoltés à l'UNESCO pour soutenir la fondation Keystone, une ONG locale en Inde œuvrant en faveur des femmes et de l'environnement.

- Implantations géographiques

Au 31 décembre 2019, la marque comptait 250 points de vente [12] dans 20 pays, dont 114 sont situés en France et 136 à l'international. Tout comme les marques Sandro et Maje, les points de vente Claudie Pierlot sont présents dans les capitales et villes importantes des différents pays d'implantation (telles que Paris, Berlin, Bruxelles, Madrid, Dublin, Barcelone, ou encore Hong Kong).

Les points de vente de la marque Claudie Pierlot se caractérisent par une devanture bleue marine sur laquelle le nom de la marque est écrit en lettres dorées. L'intérieur est de style haussmannien et comprend des niches dans lesquelles sont présentés les accessoires.

Le tableau ci-dessous présente la répartition par pays des points de vente de la marque Claudie Pierlot au 31 décembre 2019 :

Pays	**Nombre total de points de vente**
France	**114**
Espagne	19
Royaume-Uni	18
Allemagne	11
Suisse	12
Russie	3
Belgique	4
Irlande	4
Liban	2
Pays-Bas	6
Portugal	2
Arabie Saoudite	-
Émirats Arabes Unis	2
Luxembourg	2
Italie	9
Ukraine	2
Site Internet consultable dans plusieurs pays européens	1
Total EMEA	**97**
Corée du Sud	12
Chine continentale	18
Taiwan	1
Australie	3
Hong Kong	5
Total APAC	**39**
Total	**250**

5.6.1.4 De Fursac

- Historique de la marque

Créée en 1973 par les frères Laufer, et installant ses premiers ateliers à Saint-Pierre-de-Fursac, la marque se déploie à l'orée des années 1980 et lance sous son nom de baptême *Monsieur De Fursac* ses premières grandes campagnes publicitaires. En 1990, le groupe est acquis par Edmond Cohen et ouvre en 1992 sa première boutique parisienne au 112, rue de Richelieu dans le 2e arrondissement à Paris. La griffe s'aiguise, se modernise et raccourcit son nom une décennie plus tard en 2003. Madame Alix Le Naour est directrice artistique de la marque depuis 2011.

[12] Les points de vente de la marque comprennent, qu'ils soient exploités en propre ou en partenariat, les magasins, concessions, outlets et plateformes électroniques.

- Style et profil cibles

De Fursac s'adresse à une clientèle masculine, plutôt jeune et urbaine, nostalgique du chic d'hier. La marque jouit d'un positionnement unique sur le segment du luxe accessible pour homme, alliant savoir-faire tailleur, style, chic et intemporalité. De Fursac propose un vestiaire qui permet d'habiller tous les hommes dans une proposition de style toutefois affirmée.

- Produits proposés

De Fursac est une marque référente du vestiaire masculin sur le segment du luxe accessible. La marque développe avec succès une offre allant du « business » à l'« urban casual ». Les produits phares de la marque sont au-delà des costumes, les extérieurs, la maille et les chemises.

- Implantations géographiques

Au 31 décembre 2019, la marque comptait 62 points de vente [13] dans 4 pays, dont 58 sont situés en France et 4 en Europe (Suisse, Luxembourg et un pop-up store à Londres chez Selfridges)

Les points de vente de la marque De Fursac se caractérisent par un concept propre à la marque. La couleur bleue nuit domine l'intérieur des points de vente et s'associe à un mobilier en laque noire finie de cornières laiton et des niches blanches conçues pour le suspendu.

Le tableau ci-dessous présente la répartition par pays des points de vente de la marque De Fursac au 31 décembre 2019 :

Pays	Nombre total de points de vente
France	**58**
Royaume-Uni	1
Suisse	2
Luxembourg	1
Total EMEA	**4**
Total APAC	-
Total Amériques	-
Total	**62**

5.6.2 Image de marque, communication et marketing

5.6.2.1 Une stratégie marketing de luxe

L'image des marques du Groupe est principalement entretenue par ses points de vente. En effet, leur emplacement, l'atmosphère qui s'y dégage due notamment à l'attention portée à la décoration et l'ameublement, ainsi que le savoir-faire des forces de vente contribuent à créer une image unique propre à celle du secteur du luxe (voir les paragraphes 5.6.4 et 5.6.5 du présent document d'enregistrement universel). En outre, l'image de luxe des produits du Groupe est également mise en avant par des campagnes de marketing haut de gamme comprenant la diffusion de photos et vidéos réalisées par des photographes de renoms (tels que par exemple Alasdair McLellan pour les collections 2019 de la marque Sandro, Coco Capitan pour la collection printemps/été 2018 de la marque Maje et Kira Bunse pour la collection Automne/Hiver 2019 de la marque Claudie Pierlot).

5.6.2.2 Des campagnes de communication à 360 degrés

Pour chacune de ses collections, le Groupe met en place une campagne de communication adaptée avec une approche « 360° », c'est-à-dire en couvrant tous les canaux de communication (presse écrite, digital, affichage public, magasins), et en s'appuyant sur de solides équipes de communication et de marketing.

- Campagnes de communication

Le Groupe estime que ses points de vente constituent son principal moyen de communication à l'égard des consommateurs. À cette fin, le Groupe s'attache à ce que ses points de vente soient situés dans des lieux de premier choix et gérés comme des boutiques de luxe, notamment en ce qui concerne les vitrines, renouvelées toutes les deux semaines. De plus, le Groupe organise au sein de ses points de vente des évènements haut de gamme tels que des soirées destinées à ses meilleurs clients, par exemple lors du lancement de nouvelles collections.

La stratégie de communication du Groupe comprend également des campagnes de publicité dans des catalogues et des magazines de mode haut de gamme tels que Vogue ou ELLE, ainsi que des affichages dans l'espace public représentant les produits du Groupe portés par des mannequins et des campagnes photos diffusées à chaque nouvelle collection.

[13] Les points de vente de la marque comprennent, qu'ils soient exploités en propre ou en partenariat, les magasins, concessions, outlets et plateformes électroniques.

Enfin, le Groupe utilise sa présence sur Internet (notamment grâce à ses sites de vente en ligne et les réseaux sociaux tels que Facebook et Instagram) pour diffuser des campagnes publicitaires sous différents formats.

- Les équipes en charge de la communication et du marketing

Chaque marque dispose d'une équipe dédiée en charge des opérations de communication et de marketing, ainsi que d'une équipe dédiée en charge des CRM et du marketing digital. Les équipes marketing de chaque marque sollicitent également les services d'agences tierces.

5.6.2.3 CRM [14] et proximité client

Le Groupe utilise ses outils de CRM afin de renforcer la proximité avec ses clients et les fidéliser. Ces outils comprennent l'envoi de SMS, de courriels et de courriers les tenant informés des nouvelles collections et des offres promotionnelles. Le Groupe a également mis en place sur chacun des sites Internet de ses marques la possibilité de recevoir des *newsletters*, permettant ainsi à ses clients de suivre régulièrement l'actualité de la marque et de recevoir des invitations à des offres, ventes privées et avant-premières. Le Groupe a établi une segmentation de sa clientèle en fonction notamment du montant et de la fréquence des achats effectués pour chacune des marques. La communication du Groupe auprès de ses clients a vocation à devenir de plus en plus ciblée et de plus en plus efficace grâce à ces outils.

5.6.3 L'élaboration des produits

- La création

Le Groupe conçoit toutes ses nouvelles collections en interne, grâce à quatre équipes de création indépendantes situées à Paris, chacune concentrée sur une de ses marques (Sandro, Sandro Homme, Maje, Claudie Pierlot et De Fursac). A titre d'illustration, l'équipe de création de Sandro Femme est conduite par Madame Evelyne Chétrite (fondatrice de la marque), assistée d'une équipe, comprenant des stylistes, modélistes, patronnistes et des personnes dédiées aux accessoires.

En général, un produit est commercialisé dans un point de vente du Groupe entre 100 et 120 jours après avoir été conçu par les designers. Le processus de conception débute par l'élaboration d'un dessin (manuel puis électronique) des modèles. Ensuite, les équipes en charge de la création choisissent les matériaux des produits (qui devront être en ligne avec les objectifs de marge fixés pour chacune des collections), créent les patrons puis les prototypes lorsque les caractéristiques des produits ont été arrêtées.

Le Groupe a un processus de design indépendant pour chacune de ses marques afin de maintenir leur identité et de les rendre facilement reconnaissables par ses clients. Le Groupe s'attache à maintenir l'indépendance de ses marques pour permettre également de réduire son exposition à l'évolution des tendances de la mode et d'éviter toute dépendance sur des produits spécifiques.

Lors de la création de ses nouvelles collections, le Groupe se concentre sur des créations qu'il estime attendues par les consommateurs. Les créateurs du Groupe prennent en considération les tendances existantes sur le marché afin de les intégrer dans ses collections.

De plus, le Groupe adopte une approche structurée pour le développement de ses collections et mène une analyse détaillée du succès des collections précédentes, ce qui lui permet d'identifier les produits les plus appréciés par ses clients.

- Les achats et le travail sur la structure des collections

Un plan de collection est mis en place à chaque saison et décrit le cadre de la collection, le calendrier de lancement des produits et la stratégie de prix et de positionnement. Chaque collection est conçue à partir des tendances du moment (notamment en termes de couleurs, de techniques et des créations présentées lors des défilés). Les quantités à produire sont ajustées tout au long de la saison de sorte que les produits ayant le plus de succès soient recommandés en réassort rapide (généralement entre 4 et 9 semaines) dans de plus grandes quantités afin de maximiser les ventes.

Le Groupe met en place pour chaque marque deux collections par an (printemps/été et automne/hiver), chacune prévoyant plusieurs nouveaux arrivages (en général douze, soit 24 arrivages par an). Le Groupe met par ailleurs en place plusieurs collections « capsules » [15] par an, élaborées en partenariat avec d'autres marques ou stylistes. Ceci permet au Groupe de s'assurer que sa gamme de produit est renouvelée fréquemment et reste séduisante et attractive pour les clients. Ainsi, 25 nouveaux produits par marque en moyenne sont commercialisés chaque semaine dans les points de vente du Groupe.

---

(14) CRM ou « Customer Relationship Management », désigne la gestion des relations clients.

(15) Les collections « capsules » désignent des collections composées d'un nombre limité de produits et sont commercialisées durant une période plus réduite que les collections saisonnières.

- Le *sourcing*

Le Groupe ne possède pas de capacité de production propre et externalise donc la fabrication de ses produits auprès de fabricants tiers qu'il sélectionne avec soin. Dans certains cas, le Groupe fournit lui-même à ces fabricants une partie des matières premières et autres produits qu'ils devront utiliser (travail à façon). La confection des produits du Groupe est en grande partie réalisée en Europe et dans le bassin méditerranéen, notamment en France, Italie, Espagne, Portugal, Tunisie et Turquie, Europe de l'Est, et pour le solde en Asie, notamment en Chine continentale, au Vietnam et en Inde. Les coûts de *sourcing* et de production du Groupe sont équilibrés entre les régions Europe et APAC. Le Groupe veille à diversifier sa base géographique de fournisseurs afin de limiter son exposition à l'inflation et à l'évolution des taux de change (notamment au Vietnam, en Bulgarie, en Turquie, en Macédoine). Le Groupe s'attache à bénéficier de délais courts de confection et livraison afin de maintenir une flexibilité dans sa chaîne d'approvisionnement. En outre, l'externalisation permet au Groupe de se concentrer sur son cœur de métier et l'étroite collaboration qu'il entretient avec ses fournisseurs de longue date lui permet de conserver un fort degré de contrôle sur le processus de fabrication.

Le Groupe commercialise des produits à façon pour lesquels le Groupe achète des matières premières (telles que le coton, le cuir, la laine, la soie, le polyester et la viscose) et externalise ensuite la confection à des sous-traitants. Le reste des produits sont des produits finis achetés par le Groupe directement auprès des fabricants, le Groupe conservant toutefois le contrôle de la conception de ces produits.

Les matières premières sont commandées par le Groupe à l'avance. Le risque d'excès de stock est limité puisque les tissus peuvent généralement être utilisés pour plusieurs produits et être réutilisés pour les collections futures.

Le Groupe dispose d'une base de fournisseurs pérenne et diversifiée dans plusieurs pays afin de minimiser sa dépendance en matière d'approvisionnement et d'atténuer tout risque de perturbation potentielle. À titre d'illustration, les dix principaux fournisseurs du Groupe (produits finis, produits à façon et composants) représentent un peu plus de 20 % des achats du Groupe. Des chartes sont mises en place avec ses fournisseurs et ses fabricants couvrant les sujets éthiques, sociaux et environnementaux. La nature commerciale et juridique de ces relations varie d'un fournisseur à un autre, mais en général ces relations sont fondées sur des principes de coopération étroite destinés à permettre et favoriser la réalisation et le maintien d'un cycle de conception et de production rapide. Le paiement des commandes des fournisseurs est effectué tout au long de l'année, mais une grande partie est effectuée en octobre et novembre pour les collections printemps/été de l'année suivante et en avril et mai pour les collections automne/hiver.

Le Groupe a mis en place un cycle court entre la conception et la production de ses produits, allant, en moyenne, de cent à cent vingt jours, selon le type de produit et le pays de confection. Le Groupe commande un nombre limité et adapté de chaque produit au début de la saison lors de l'introduction de la collection afin de limiter le risque d'excédents de stock. Le Groupe passe ensuite des commandes à ses fournisseurs selon la demande réelle des clients.

Les systèmes informatiques du Groupe lui permettent de suivre la performance de ses collections en temps réel et de commander ainsi uniquement les articles les plus vendus en vue de maximiser les ventes. Le Groupe « pré-réserve » les capacités de ses fournisseurs pour s'assurer qu'ils pourront rapidement honorer les nouvelles commandes des produits les mieux vendus. Cette « pré-réservation » permet également au Groupe de déterminer ce qu'il faudrait produire juste avant le lancement des collections, en prenant en compte la demande attendue et le développement des tendances. Ce cycle de production court permet au Groupe de réagir rapidement aux changements des tendances et des préférences des consommateurs, ainsi qu'aux premiers résultats des ventes.

Enfin, les achats et l'approvisionnement du Groupe sont gérés par des équipes dédiées pour chaque marque, situées au siège de chaque marque.

- Le contrôle qualité

Les employés du Groupe entreprennent régulièrement et rigoureusement des inspections des patrons de chaque produit, ainsi que des inspections finales avant expédition à l'entrepôt. Historiquement, le pourcentage de produits défectueux est faible. Lorsque le Groupe identifie un produit défectueux avant la livraison des produits aux centres de distribution, le Groupe en exige le remboursement auprès de ses fournisseurs. Le Groupe supporte toutefois les dépenses liées aux retours de ses clients.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un outil de « *Product Life cycle Management* », il s'agit d'un outil collaboratif utilisant un référentiel unique de données et un processus itératif permettant de piloter et gérer le produit dès sa création et jusqu'à sa commercialisation. Cet outil qui accompagne le développement du produit permet d'améliorer le « *time-to-market* », la qualité et la « *compliance* ».

5.6.4 La distribution

Le réseau de distribution du Groupe s'organise autour de quatre principaux canaux de distribution : les succursales (incluant les affiliés et les *outlets*), les concessions (essentiellement « *corners* » dans les grands magasins), les plateformes électroniques et les partenariats. Le Groupe privilégie un développement reposant sur un réseau de distribution détenu en propre afin de contrôler étroitement la qualité de ses produits et de protéger l'image de ses marques ; les partenariats et affiliations ne sont utilisés que dans des cas où le recours à un partenaire local s'avère nécessaire pour une bonne implantation locale ou au titre de la réglementation applicable.

5.6.4.1 Les succursales (hors De Fursac)

- Présentation générale

Au 31 décembre 2019, le Groupe disposait de 478 succursales (hors Suite 341) détenues en propre, soit 33 succursales de plus par rapport à 2018, dont 121 dans la zone EMEA, 182 en France, 48 en Amériques et 127 en Asie. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, 35,9 % du

chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé par les succursales détenues en propre. En 2019, le Groupe a notamment ouvert des succursales en Chine continentale et à Hong-Kong et pour la première fois au Danemark.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des succursales par marque et pays au 31 décembre 2019 :

	Sandro	Maje	Claudie Pierlot	Total
Total France	**72**	**61**	**49**	**182**
Royaume-Uni	11	11	7	29
Espagne	10	12	4	26
Belgique	5	5	3	13
Suisse	5	4	-	9
Italie	7	7	4	18
Allemagne	5	4	1	10
Luxembourg	1	1	1	3
Portugal	1	1	-	2
Norvège	1	1	-	2
Suède	1	1	-	2
Danemark	1	-	-	1
Pays-Bas	1	2	3	6
Total EMEA	**49**	**49**	**23**	**121**
Chine continentale	42	38	9	89
Hong Kong	10	10	4	24
Macao	4	4	-	8
Taiwan	-	-	-	-
Singapour	3	3	-	6
Total APAC	**59**	**55**	**13**	**127**
États-Unis	20	20	-	40
Canada	4	4	-	8
Total Amériques	**24**	**24**	**-**	**48**
Total	**204**	**189**	**85**	**478**

- Description du magasin type

La taille moyenne des magasins du Groupe est d'environ 80 à 100 mètres carrés. Les magasins Sandro sont généralement plus grands que les magasins Maje et Claudie Pierlot. Ceci s'explique par la stratégie historique du Groupe de disposer, pour la marque Sandro, de magasins mixtes de plus grande superficie afin de pouvoir exposer les produits des collections homme et femme. Les magasins Claudie Pierlot sont généralement plus petits que les magasins Sandro et Maje, la marque n'ayant qu'entre 400 et 450 références en moyenne dans ses plans de collection contre environ 450-600 pour Maje et Sandro Femme et donc des besoins en mètres linéaires en magasin plus réduits pour pouvoir présenter la totalité de ses collections.

La dimension des magasins du Groupe, relativement compacte, permet de créer une ambiance intime propre aux boutiques de luxe, avec un nombre de vendeurs dans chaque magasin déterminé selon sa taille et sa fréquentation. Le Groupe s'attache également à maintenir un univers distinct pour chacune de ses marques, afin de renforcer leur identité propre et de créer un style unique dans l'esprit de ses clients. Les caractéristiques des magasins sont définies au niveau du Groupe et sont appliquées dans tout le réseau dans un souci de cohérence de présentation et d'expérience client.

Dans ses magasins, le Groupe cherche ainsi à recréer pour ses clients des caractéristiques associées au domaine du luxe, notamment en proposant des produits de haute qualité, des emplacements stratégiques, un agencement attrayant, ainsi qu'un niveau élevé de service à la clientèle. Le Groupe a mis en place un modèle de vente 100 % assisté, comprenant un service personnalisé destiné à fournir aux clients une expérience de *shopping* similaire à celle des marques de luxe.

À la date du présent document d'enregistrement universel, le concept de magasins développé par chaque marque n'est pas encore entièrement décliné dans tous les magasins du réseau ; néanmoins, les magasins du Groupe sont progressivement rénovés afin de s'y conformer.

- Principales caractéristiques des baux

La durée des baux relatifs aux magasins du Groupe varie de 3 à 10 ans. En France, la durée est généralement de 9 ans avec la possibilité offerte aux parties de résilier le contrat de manière anticipée à l'expiration de chaque période triennale. Les baux interdisent généralement la sous-location et excluent l'utilisation des locaux pour l'exercice de toute autre activité que la vente de vêtements et accessoires. Aux États-Unis, la durée des baux est généralement de dix ans alors qu'elle est de trois ans en Asie.

Les montants des loyers sont généralement fixés par les parties lors de la signature du bail et les clauses des contrats prévoient pour la plupart la possibilité de procéder à une augmentation annuelle, par exemple en France sur la base de l'indice INSEE du coût de la construction ou de l'indice des loyers commerciaux. Une partie des contrats de bail prévoit des loyers dont le montant varie en fonction du chiffre d'affaires réalisé par les ventes du magasin. Un droit d'entrée peut également être dû au bailleur au moment de l'ouverture de nouveaux magasins et un prix de cession peut être versé par le Groupe au précédent locataire dans le cadre de la cession d'un droit au bail ou de la cession d'un fonds de commerce dans certains pays tels que la France ou l'Espagne.

5.6.4.2 Les concessions (hors De Fursac)

- Nombre, lieux d'implantation et répartition par marque

Au 31 décembre 2019, le Groupe disposait de 545 concessions détenues en propre (hors Suite 341), soit 32 concessions de plus par rapport à 2018, dont 207 dans la zone EMEA, 178 en France, 94 en zone Amériques et 66 en Asie. Les concessions correspondent aux « *corners* » dont dispose le Groupe dans les grands magasins (la taille moyenne des *corners* est d'environ 45 à 55 mètres carrés). Le choix de l'emplacement des concessions est guidé par la volonté du Groupe de préserver l'image de luxe de ses trois marques historiques. Ainsi, le Groupe a notamment ouvert des concessions dans des grands magasins parmi les plus prestigieux et prisés tels que les Galeries Lafayette, le Printemps et Le Bon Marché en France, Selfridges et Harrods au Royaume-Uni, Bloomingdale's et Saks Fifth Avenue aux États-Unis, El Corte Inglés en Espagne, la Rinascente en Italie, ou encore dans des *malls* réputés comme Shin Kong Place en Chine continentale et International Finance Center et Harbour City à Hong Kong. Comme pour les emplacements des succursales du Groupe, les villes d'implantation des concessions sont généralement reconnues comme dynamiques et attractives dans le milieu de la mode. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, 31,7 % du chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé par les concessions.

En 2019, le Groupe a ouvert de nouvelles concessions en Espagne, en Chine continentale, et aux Etats-Unis et pour la première fois au Luxembourg.

Le tableau ci-dessous présente la répartition au 31 décembre 2019 des concessions du Groupe par marque et pays :

	Sandro	Maje	Claudie Pierlot	Total
France	**81**	**48**	**49**	**178**
Espagne	20	14	13	47
Allemagne	16	7	7	30
Suisse	19	12	4	35
Royaume-Uni	12	7	6	25
Irlande	4	4	3	11
Pays-Bas	10	7	6	23
Italie	8	6	4	18
Portugal	3	2	-	5
Norvège	1	1	-	2
Danemark	2	1	-	3
Luxembourg	2		1	3
Suède	2	1	2	5
Total EMEA	**99**	**62**	**46**	**207**
Chine continentale	28	26	5	59
Hong Kong	1	1	-	2
Taïwan	-	4	1	5
Total APAC	**29**	**31**	**6**	**66**
États-Unis	47	34	-	81
Canada	8	5	-	13
Total Amériques	**55**	**39**	**-**	**94**
Total	**264**	**180**	**101**	**545**

- Description de la concession-type

La taille moyenne d'une concession en grand magasin est d'environ 45 à 55 mètres carrés et le nombre de salariés présents est déterminé en fonction de la superficie et de l'importance de l'espace de vente. Les espaces de ventes Sandro, Maje et Claudie Pierlot se trouvent généralement dans des grands magasins proposant des produits de prêt-à-porter de luxe et bénéficient d'une clientèle de passage, notamment touristique, importante. Comme pour ses succursales, le Groupe maintient un niveau élevé de contrôle sur ses concessions, notamment en ce qui concerne le recrutement des salariés, qui sont des salariés du Groupe et non du grand magasin, et le choix de la décoration et de l'ameublement afin de recréer une ambiance similaire à celle des succursales Sandro, Maje et Claudie Pierlot.

- Fonctionnement des concessions

La durée des contrats de concession est différente d'un pays à un autre. Certains contrats ne prévoient aucune durée minimale et d'autres la fixent jusqu'à 4 ans maximum. Ces contrats peuvent généralement être résiliés à tout moment par les deux parties sous réserve d'un préavis raisonnable.

Les contrats de concession prévoient le paiement d'une redevance fixée principalement sur les ventes réalisées. Quelques contrats prévoient toutefois une redevance minimum pour une période déterminée qui peut être révisée chaque année. Sur la base des contrats de concession conclus par le Groupe, les redevances de concessions représentent environ 20 % à 40 % du chiffre d'affaires réalisé. Ce montant varie en fonction des pays d'implantation, ainsi que des grands magasins où sont situées les concessions. Le chiffre d'affaires réalisé est perçu directement par le grand magasin qui le reverse tous les mois au Groupe, net de la redevance.

Les contrats de concession prévoient généralement que le Groupe exerce un contrôle sur l'organisation des inventaires, ainsi qu'en matière de fourniture et d'assortiment des produits. En outre, les contrats prévoient également que les stocks de marchandises non vendues seront repris à chaque fin de saison par le Groupe qui en reste le propriétaire.

La vente des produits à travers les concessions procure une grande flexibilité opérationnelle au Groupe notamment en raison des dépenses d'exploitation limitées et du montant des redevances de concession qui diffèrent selon les contrats.

5.6.4.3 Suite 341

Suite 341 est un *concept-store* lancé par le Groupe en septembre 2010 pour le marché français où les clients peuvent acquérir les pièces essentielles des collections de Sandro, Maje et Claudie Pierlot réunies. Prononcé en anglais « *Suite Three Fo(u)r One* » (Trois marques Pour un Magasin), son nom évoque entièrement l'idée du concept : avoir trois lignes de prêt-à-porter et d'accessoires réunies en un seul espace. Après une première ouverture en 2010 à Angoulême, le Groupe dispose désormais au 31 décembre 2019 de 44 points de vente Suite 341 (incluant succursales et concessions) situés uniquement en France et essentiellement en province. Le concept Suite 341 permet au Groupe d'optimiser sa couverture en France, en particulier dans les villes de province de taille moyenne. Les points de vente Suite 341 sont essentiellement des affiliés (voir le paragraphe 5.6.4.5 du présent document d'enregistrement universel) et des concessions.

5.6.4.4 Les plateformes électroniques (hors De Fursac)

Le commerce en ligne constitue une part croissante des ventes du Groupe et constitue également un outil marketing pour développer la notoriété de ses marques en France et à l'international. Ainsi, pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, 14,9 % du chiffre d'affaires du Groupe, soit 166,3 millions d'euros, a été réalisée sur Internet. Au 31 décembre 2019, les produits du Groupe sont commercialisés *via* 71 plateformes électroniques opérées en direct et 40 plateformes opérées par les partenaires.

Sur Internet, les produits du Groupe sont distribués principalement par le biais de ses propres e-boutiques et, dans une moindre mesure, par l'intermédiaire de plateformes de commerce tierces en ligne, notamment les sites Internet des grands magasins.

- Les e-boutiques du Groupe

Le Groupe exploite des sites Internet dédiés à chacune de ses marques. La marque Sandro dispose de sites Internet dédiés en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Italie, en Allemagne, en Suisse, aux États-Unis, en Chine et à Hong-Kong, et la marque Claudie Pierlot en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Allemagne, en Belgique, en Suisse et en Chine. La marque Maje dispose de sites Internet dédiés en France, en Espagne, en Italie, en Allemagne, en Irlande, au Royaume-Uni, en Belgique, en Suisse, aux États-Unis, en Chine et à Hong-Kong. Le Groupe continue d'améliorer l'expérience des consommateurs sur ses e-boutiques, notamment via des services tels que le système de discussion instantanée avec un conseiller, l'accès par mobile aux e-boutiques, l'amélioration du processus de paiement et le système de pré-commandes.

- Les plateformes électroniques tierces

Par ailleurs, le Groupe vend ses produits sur des plateformes de commerce en ligne tierces, reconnues telles que « placedestendances.com », « galerieslafayette.com », « Farfetch.com », « selfridges.com », « bloomingdales.com », « net-a-porter.com », « zalando.fr », « tmall.com » ou encore « JD.com ». Ces plateformes sont choisies par le Groupe conformément à sa stratégie commerciale ; il s'agit soit de plateformes de commerce en ligne de grands magasins partenaires, soit de plateformes de commerce en ligne tierces spécialisées en prêt-à-porter haut de gamme.

Les plateformes tierces de commerce en ligne restent généralement libres dans la gestion de leur site Internet et assurent notamment les services d'édition, d'hébergement et de gestion du site Internet, sous réserve de respecter l'image des marques dont les produits sont proposés, et effectuent le référencement des produits. Le Groupe peut néanmoins effectuer des demandes spécifiques de mise en valeur concernant certains produits clés. Les autres services fournis par les plateformes incluent notamment la prise de commandes, le traitement des demandes d'information des clients et, le traitement et suivi des commandes.

Pour la plupart des contrats conclus avec le Groupe, les prix de vente sur les plateformes de commerce en ligne sont généralement cohérents avec la politique de prix du Groupe par pays ayant fait l'objet de la demande de mise en ligne. Le prix du produit est encaissé par la plateforme tierce électronique pour le compte du Groupe. En contrepartie de ces services, les plateformes de commerce en ligne perçoivent des commissions. Certains contrats prévoient également des contributions complémentaires pour la promotion des marques du Groupe. La durée des contrats est généralement d'un an renouvelable.

5.6.4.5 Les affiliés (hors De Fursac)

Les affiliés font partie du réseau de distribution du Groupe en France et sont principalement situés dans des villes françaises de taille moyenne où le Groupe ne possède pas de succursales ou de concessions (telles que Mulhouse, Poitiers, Ajaccio, Chartres, Valenciennes, Le Touquet et Saint-Etienne). Le Groupe a également recours à des affiliés en Espagne et en Italie. Au 31 décembre 2019, le Groupe faisait appel à 64 affiliés.

Les magasins en affiliation sont exploités par des commerçants indépendants propriétaires de leur fonds de commerce dans le cadre de contrats de commission-affiliation. Les affiliés recrutent leurs propres salariés mais les magasins des affiliés du Groupe sont gérés sous les noms des marques et possèdent les mêmes dispositions et atmosphères que les autres points de vente du Groupe. En effet, ces magasins en affiliation sont tenus de suivre un « *concept book* » comprenant notamment des exigences en matière de mobilier et d'apparence propre à chacune des

marques du Groupe. Bien que les frais de personnel et les frais de location soient payés par les affiliés, le Groupe conserve la propriété des marchandises vendues à travers ce canal de distribution. Enfin, les salariés des affiliés bénéficient de la formation proposée aux salariés du Groupe dans le cadre de la SMCP School.

Les contrats conclus par le Groupe avec ses affiliés prévoient des commissions dues aux affiliés fondées sur un pourcentage du chiffre d'affaires hors taxes. Le produit des ventes est prélevé sur le compte bancaire des affiliés deux fois par mois, net de commissions. Il peut arriver que le Groupe décide de racheter le magasin géré par un de ses affiliés. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, 2,5 % du chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé avec les affiliés.

5.6.4.6 Les outlets (hors De Fursac)

En plus de ses succursales, concessions, ventes en ligne et ventes réalisées via ses affiliés, le Groupe vend également ses stocks d'invendus grâce à un nombre limité d'« *outlets* » (83 *outlets* au 31 décembre 2019) situés dans des emplacements de premier plan notamment en France, en Espagne, en Suisse, en Italie ou encore aux États-Unis. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, 9,5 % du chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé avec les *outlets*.

5.6.4.7 Les points de vente partenaires hors De Fursac (« *partnered retail* »)

Le Groupe dispose également d'un canal de distribution de « *partnered retail* » (magasins en partenariat) destiné à des géographies spécifiques. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, ce canal de distribution a représenté 7,1 % du chiffre d'affaires du Groupe, dont 23,1 % réalisé sur les plateformes électroniques opérées par les partenaires. L'activité des « *partnered retail* » permet au Groupe d'avoir accès, en limitant les risques, à de nouveaux marchés et à des pays où la taille du marché ne justifie pas la présence d'un point de vente exploité en propre. De plus, elle lui permet également de vendre ses produits dans des pays au sein desquels il serait autrement impossible, difficile, moins efficace ou rentable de gérer un réseau de distribution propre en raison des législations locales.

Le Groupe choisit avec soin ses partenaires locaux afin de s'assurer de la cohérence de la distribution locale avec sa stratégie et son image de marque notamment avec la mise en œuvre du « *concept book* » ; à titre d'exemple, il veille à ce que ses partenaires adoptent une présentation des magasins et « *corners* » identique à celle des points de vente détenus en propre. Le Groupe procède régulièrement à des visites des points de vente exploités en partenariat afin de s'assurer du respect de son concept ; il bénéficie par ailleurs de relations solides avec ses partenaires. Les contrats de partenariat sont des contrats de prestation de services et sont généralement conclus pour une durée de 3 à 5 ans, renouvelable tacitement, durant laquelle le partenaire bénéficie d'une exclusivité octroyée par le Groupe pour la distribution de ses produits et reçoit une rémunération correspondant en général à un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes de produits du Groupe qu'il réalise. Certains des contrats de partenariat ne sont pas renouvelables.

Le partenaire local est un commerçant indépendant, responsable de son personnel, du paiement de ses loyers, de la négociation du bail de son point de vente ou du contrat de concession s'il s'agit d'une concession en grands magasins. Il est également en charge de l'approvisionnement et est responsable de ses achats ; la marchandise lui appartient et il doit la revendre dans un point de vente dont l'enseigne et l'apparence correspondent à ceux des marques du Groupe, de sorte que le client final ne peut pas faire la différence entre un magasin ou une concession gérée en propre et un magasin ou une concession gérée par un partenaire. En outre, les partenaires peuvent écouler les invendus dans leurs propres réseaux *outlets* avec l'autorisation du Groupe.

Dans certains cas, le Groupe a procédé à la prise de contrôle de ses partenaires, comme à Hong Kong en 2014.

À la date du présent document d'enregistrement universel, les produits du Groupe sont distribués en « *partnered retail* » notamment en Corée du Sud (partenariat depuis 2009 pour Maje et 2013 pour Sandro et Claudie Pierlot), Russie, Turquie, au Moyen Orient (notamment aux Émirats Arabes Unis depuis 2015 pour Sandro, Maje et Claudie Pierlot, au Koweït depuis 2015 pour Sandro et Maje et en Arabie Saoudite depuis 2016 pour Sandro, Maje et Claudie Pierlot), en Australie (depuis 2015), au Maroc, au Liban, au Mexique, en Lituanie (depuis 2018) et en Nouvelle-Zélande depuis 2019.

En 2019, 22 magasins en partenariat ont été ouverts à travers le monde, notamment en Corée du Sud (10), au Mexique (5), en Australie (4) et en Russie (3).

Le tableau ci-dessous présente la répartition par marque et pays au 31 décembre 2019 des points de vente du Groupe exploités à travers des partenariats locaux :

	Sandro	Maje	Claudie Pierlot	Total
Russie	14	13	3	30
Émirats Arabes Unis	9	9	2	20
Turquie	10	8	-	18
Liban	6	3	2	11
Arabie Saoudite	3	2	-	5

	Sandro	Maje	Claudie Pierlot	Total
Kazakhstan	2	2	-	4
Royaume-Uni	2	2	1	5
Autriche	2	1	-	3
Ukraine	3	3	2	8
Andorre	-	1	-	1
Koweït	1	1	-	2
Lettonie	1	1	-	2
Lituanie	1	1	-	2
Maroc	1	1	-	2
Allemagne	2	1	1	4
Qatar	2	2	-	4
Bahreïn	1	-	-	1
Total EMEA	**60**	**51**	**11**	**122**
Corée du Sud	61	48	12	121
Australie	16	16	3	35
Thaïlande	4	4	-	8
Nouvelle Zélande	1	1		2
Hong Kong	-	1	-	1
Total APAC	**82**	**70**	**15**	**167**
Mexique	9	6	-	15
États-Unis	6	6	-	12
Total Amériques	**15**	**12**	**-**	**27**
Total	**157**	**133**	**26**	**316**

5.6.4.8 Les points de vente De Fursac

Au 31 décembre 2019, De Fursac disposait de 19 succursales et 33 concessions détenues en propre, principalement en France. Le Groupe a notamment ouvert des concessions au sein des Galeries Lafayette, du Printemps et du Bon Marché. Plus récemment, le Groupe a lancé son premier *Pop-up store* chez Selfridges au Royaume-Uni et a ouvert pour la première fois des *corners* au Luxembourg et en Angleterre. La marque exploite également un site Internet dédié en France.

En plus de ses succursales, concessions et ventes en ligne, la marque vend également ses stocks d'invendus grâce à un nombre limité d'« *outlets* » (7 *outlets* au 31 décembre 2019) en France.

	De Fursac
Succursales	**19**
France	19
Concessions	**33**
France	29
Suisse	2
Luxembourg	1
Angleterre	1
Site Internet	**1**
France	1
Outlets	**7**
France	**7**
Point de ventes partenaires	**2**
France	2
Total	**62**

5.6.4.9 Critères d'investissement pour les nouveaux magasins et processus d'implantation

Le Groupe suit un plan moyen terme à cinq ans de développement international visant à cibler les villes d'implantation selon l'environnement concurrentiel, le marché local et la base de consommateurs. Le Groupe établit également une estimation des ventes potentiellement réalisables par les points de vente, procède à une visite des lieux et fixe des critères de rentabilité des potentiels nouveaux points de vente. La décision d'investir dans l'ouverture d'un nouveau point de vente est ensuite adoptée par un comité dirigé par le Directeur Général du Groupe.

À la suite de sa décision d'investissement, le Groupe est en mesure de pouvoir ouvrir un nouveau point de vente dans un délai moyen de deux mois entre la signature du contrat de bail et l'ouverture du point de vente à la clientèle.

5.6.5 Force de vente

Le Groupe prête une attention particulière au savoir-faire de ses équipes de force de vente. Ainsi, il a instauré, au sein de chaque marque mais aussi dans ses succursales en Asie et en Amérique du Nord, une structure de direction commerciale de proximité, s'appuyant sur des directeurs régionaux gérant chacun jusqu'à 15 points de vente, parfois secondés d'animateurs relais. Cette organisation permet une fréquence de visite et un temps de présence passé au sein même de ces points de vente significatifs. Par ailleurs, le Groupe a mis en place depuis 2013 un programme de formation destiné à l'intégration de ses équipes de force de vente. Ce programme, d'une durée de deux semaines pour les nouveaux vendeurs, vise à former les équipes aux techniques de vente, à l'assistance des clients, ainsi qu'à l'amélioration des résultats des points de vente. Le Groupe estime qu'en 2019, plus de 2 950 vendeurs ont bénéficié de ce programme d'intégration nouvellement couplé, à un programme d'intégration en ligne ayant permis de former 5 931 vendeurs à travers le monde.

5.6.6 L'organisation logistique

5.6.6.1 Le système informatique

Le Groupe a mis en place une architecture informatique adaptée à la gestion d'un réseau de magasins intégré et couvrant l'ensemble de ses points de vente, y compris le e-commerce et l'international.

Ce système est articulé autour d'un logiciel ERP (*Enterprise Ressource Planning*) Retail Groupe, commun à toutes les marques et à toutes les zones géographiques dans lesquelles le Groupe est présent, d'une solution point de vente unique, d'une plate-forme de développement e-commerce unique ainsi que d'une solution de gestion logistique centrale. Le Groupe dispose d'une équipe informatique composée d'environ 50 personnes en central et à l'international, en charge de gérer les projets et d'assurer le développement et la maintenance de ses applications et infrastructures informatiques. En 2019, SMCP a poursuivi ses investissements dans les systèmes d'information avec notamment le déploiement d'un nouvel outil Finance avec Oracle Financial Cloud, le déploiement de la plateforme marketing SalesForce et la mise en œuvre de nouveaux datacenters en Asie et en Amérique du Nord.

Grâce à cette architecture, les points de vente transmettent des informations relatives notamment aux produits vendus et à la segmentation des clients, permettant au Groupe de réaliser des *benchmarks* pour ses points de vente et de gérer, grâce à son réseau logistique, le réapprovisionnement rapide des points de vente. En outre, les informations transmises par son système informatique permettent au Groupe d'identifier ses meilleurs clients et de procéder à des ajustements dans la création de ses produits selon les résultats des ventes.

5.6.6.2 La logistique propre

La logistique centrale du Groupe est commune aux trois marques Sandro, Maje et Claudie Pierlot et dessert tous les points de vente directement ou indirectement *via* les centres logistiques secondaires situés aux États-Unis et en Chine continentale. Une équipe d'environ 140 salariés est dédiée à la logistique et à l'approvisionnement du réseau de distribution du Groupe. Le complexe d'entreposage central du Groupe pour la France et l'international dispose, depuis novembre 2015, de deux sites principaux, gérés en propre et proches de l'aéroport de Roissy-Charles De Gaulle : le premier situé à Marly-la-Ville et d'une surface de 10 000 mètres carrés et le second situé à Vémars et d'une surface de 24 000 mètres carrés. Le Groupe a ouvert, en septembre 2018, à Vatry (région parisienne), un troisième site d'une superficie de 17 000 mètres carrés et dédié aux produits finis. Il est géré par un logisticien qui y traite les anciennes collections. Ce nouveau site a permis de créer une capacité supplémentaire d'entreposage et de consacrer les deux sites actuels à la gestion des collections courantes et du e-commerce. Outre l'obtention de surfaces nécessaires à la croissance du Groupe sur plusieurs années, cette organisation permet d'assurer une qualité de service client optimisée, notamment pour l'omni-canal et de disposer de sites supplémentaires disponibles en cas de force majeure.

Le Groupe s'est engagé en février 2019 à louer un entrepôt en cours de construction de 30 000 mètres carrés situé à Marly-la-Ville, où sera traitée une partie des collections courantes dès l'été 2020.

Pour son activité aux États-Unis, le Groupe sous-traite l'approvisionnement des produits *via* un entrepôt situé dans le New Jersey et géré par la société DSV (ex Panalpina). Cet entrepôt, d'une superficie de 18 000 mètres carrés (utilisé en partie par le Groupe) dessert l'ensemble du marché nord-américain.

Le Groupe sous-traite également l'approvisionnement des produits pour ses points de vente en Chine continentale, qui est notamment organisé grâce à un entrepôt d'une surface totale de 7 200 mètres carrés (que le Groupe utilise en partie) loué par DHL et situé à Shanghai. La logistique e-commerce en Chine est assurée par Buy Quickly. Depuis février 2018, le Groupe a également ouvert un entrepôt situé à Hong Kong d'une surface d'environ 2 500 mètres carrés qui se charge de distribuer la zone régionale asiatique (actuellement Hong Kong, Macao, Singapour et Taiwan) à l'exception de la Chine.

Enfin, la marque De Fursac dispose de son propre centre logistique, La Souterraine, situé dans la Creuse. Cet entrepôt d'une superficie de 2 084 m^2 dessert l'ensemble du marché français et les pays européens où la marque est présente, ainsi que le e-commerce.

Les entrepôts permettent au Groupe de limiter les stocks et les besoins de stockage dans chacun de ses points de vente. Les systèmes informatiques mis en place par le Groupe relient ses points de vente à ses entrepôts de telle sorte que lorsqu'une catégorie de produits nécessite d'être réapprovisionnée, l'information est transmise aux entrepôts et la catégorie de produit sera généralement à nouveau mise en vente deux jours après pour les points de vente situés en Europe, quatre jours après pour les points de vente situés sur la zone Amériques et une dizaine de jours après pour les points de vente situés sur la zone APAC. Ce modèle de réapprovisionnement permet au Groupe de s'assurer que seuls les produits les plus vendus seront recommandés et lui permettent donc ainsi de maximiser les ventes, d'optimiser ses besoins en fonds de roulement et de réduire les risques liés au stock.

5.6.6.3 Les prestataires externes

Le Groupe sous-traite le transport routier et aérien de ses produits depuis ses entrepôts vers d'autres entrepôts ou points de vente grâce à des prestataires communs pour les marques principales acheminées. En général, le Groupe est en charge du conditionnement, de l'emballage et de l'étiquetage de ses produits et les transporteurs sont responsables des dommages résultant du transport, de son organisation et de l'exécution des prestations accessoires.

5.7 Investissements

L'ensemble des dépenses d'investissement se sont élevées à 69,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les dépenses d'investissement comprennent notamment les investissements destinés (i) aux infrastructures (infrastructures partagées, liées à la logistique et au digital (voir le paragraphe 8.3.1 du présent document d'enregistrement universel), (ii) à la maintenance du parc de magasins et (iii) aux ouvertures de magasins. Une description détaillée des flux de trésorerie du Groupe liés aux activités d'investissement est présentée au paragraphe 8.4.2 du présent document d'enregistrement universel.

(a) Investissements réalisés en 2018 et 2019

Au cours des exercices 2018 et 2019, l'élargissement de la présence du Groupe à l'international, caractérisé par l'ouverture de nombreux points de vente, a contribué à la croissance globale de ses activités. Le Groupe entend poursuivre ce développement, notamment en Europe, en Grande Chine [(16)] et aux États-Unis.

(16) La Grande Chine comprend la Chine continentale, Hong Kong, Macao et Taiwan.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Groupe a ouvert 134 points de vente (incluant les partenaires) et a poursuivi son expansion dans la zone APAC avec 59 ouvertures dont 38 en Chine continentale et 8 en Corée du Sud. Le Groupe a également ouvert 49 nouveaux points de vente dans la zone EMEA. Au total, le Groupe a ouvert 102 points de vente (hors partenaires), dont 60 succursales, 34 concessions, et 8 *outlets*. Par ailleurs, le Groupe a ouvert, en septembre 2017, à Vatry (région parisienne), un troisième site dédié à l'entreposage des anciennes collections des marques du Groupe (voir le paragraphe 5.6.6.2 du présent document d'enregistrement universel).

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, hors De Fursac, le Groupe a ouvert 112 points de vente (incluant les partenaires) et a poursuivi son expansion dans la zone APAC avec 56 ouvertures dont 32 en Chine continentale, 9 à Hong-Kong et 10 en Corée du Sud. Au total et hors De Fursac, le Groupe a ouvert 90 points de vente (hors partenaires), dont 33 succursales, 30 concessions, et 21 *outlets*. Le Groupe s'est également engagé en février 2019 à louer un entrepôt en cours de construction de 30 000 mètres carrés situé à Marly-la-Ville, où sera traitée une partie des collections courantes dès l'été 2020 pour Maje et Claudie Pierlot. Enfin, SMCP a poursuivi ses investissements en système d'information avec notamment des projets-clés tels que le déploiement d'un nouvel outil Finance avec Oracle Financial Cloud, la mise en place de nouveaux systèmes d'information en Chine (dans le cadre de sa transition vers une plateforme totalement intégrée) ou le déploiement de la plateforme marketing SalesForce.

Le tableau ci-dessous présente la variation nette[17] du nombre de succursales et de concessions (hors partenariats, *outlets*, affiliés et Suite 341) par marque en 2018 et 2019 :

Nombre de succursales et concessions ouvertes au cours de la période concernée (hors partenariats, *outlets*, affiliés et Suite 341)

Exercice clos au 31 décembre

Marques (hors De Fursac)		**2018**	**2019**
Sandro	*Succursales*	+19	+12
	Concessions	+17	+22
Maje	*Succursales*	+28	+15
	Concessions	+11	+10
Claudie Pierlot	*Succursales*	+14	+6
	Concessions	+6	0
Total		**+95**	**+65**

NB : Au cours du 4ème trimestre 2019, à la suite de l'acquisition du groupe De Fursac par SMCP, la marque De Fursac a réalisé 3 ouvertures de magasins détenus en propre.

(17) Le nombre de fermetures de magasins (hors relocalisations dans une même ville) représente au total 30 fermetures entre 2018 et 2019.

Le tableau ci-dessous présente la variation nette du nombre de succursales et de concessions (hors partenariats, *outlets*, affiliés et Suite 341) par zone géographique en 2018 et 2019 :

Nombre de succursales et concessions ouvertes au cours de la période concernée (hors partenariats, *outlets*, affiliés et Suite 341)

Exercice clos le 31 décembre

Zones géographiques (Hors De Fursac)		2018	2019
France	*Succursales*	+5	+4
	Concessions	+2	-10
EMEA	*Succursales*	+11	+9
	Concessions	+21	+24
APAC	*Succursales*	+34	+16
	Concessions	+11	+13
Amériques	*Succursales*	+11	+4
	Concessions	0	+5
Total		**+95**	**+65**

NB : Au cours du 4ème trimestre 2019, à la suite de l'acquisition du groupe De Fursac par SMCP, la marque De Fursac a réalisé 3 ouvertures de magasins détenus en propre dont 1 en France et 2 en Europe (Luxembourg et Royaume-Uni).

(b) Principaux investissements futurs

Le Groupe entend poursuivre et renforcer sa présence dans ses marchés clés : la Grande Chine, l'Europe hors France et l'Amérique du Nord (voir le paragraphe 5.3.3 du présent document d'enregistrement universel). Le Groupe poursuivra également ses investissements en infrastructures, dans le digital et les systèmes d'information avec notamment la poursuite du déploiement d'Oracle Financial Cloud, et l'implémentation d'un OMS (« *Order Management System* ») qui permettra la mise en oeuvre de sa stratégie « *Unified commerce* ».

(c) Informations sur les participations

Les informations sur les participations figurent au paragraphe 18.1.1 du présent document d'enregistrement universel en note 8.4 « Périmètre de consolidation » des comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

5.8 Facteurs de dépendance

Les informations relatives aux facteurs de dépendance du Groupe figurent au chapitre 3 « Facteurs de risques » du présent document d'enregistrement universel.

5.9 Facteurs environnementaux susceptibles d'influencer l'utilisation des immobilisations corporelles du Groupe

Compte tenu des activités du Groupe et de ses actifs immobilisés corporels actuels, le Groupe estime qu'il n'existe pas de questions environnementales pouvant influencer de manière significative l'utilisation de ses immobilisations corporelles. Néanmoins, le Groupe porte une attention particulière à l'empreinte environnementale de ses activités et des produits qu'il distribue et a pour objectif de poursuivre la mise en œuvre d'une politique de croissance rentable, pérenne et responsable sur les plans social, environnemental et sociétal. Voir l'Annexe II « Déclaration de performance extra-financière (DPEF) » du présent document d'enregistrement universel.

5.10 Recherche et développement, brevets et licences

En raison de la nature de ses métiers, le Groupe ne mène pas d'activité de recherche et de développement. Ainsi, le Groupe ne dispose pas de brevet ou de licence de brevets.

Le Groupe détient un portefeuille d'environ 389 marques enregistrées à travers le monde, correspondant notamment aux noms « Sandro », « Maje », « Claudie Pierlot » et « De Fursac ».

Le Groupe dispose également d'un portefeuille d'environ 524 noms de domaine.

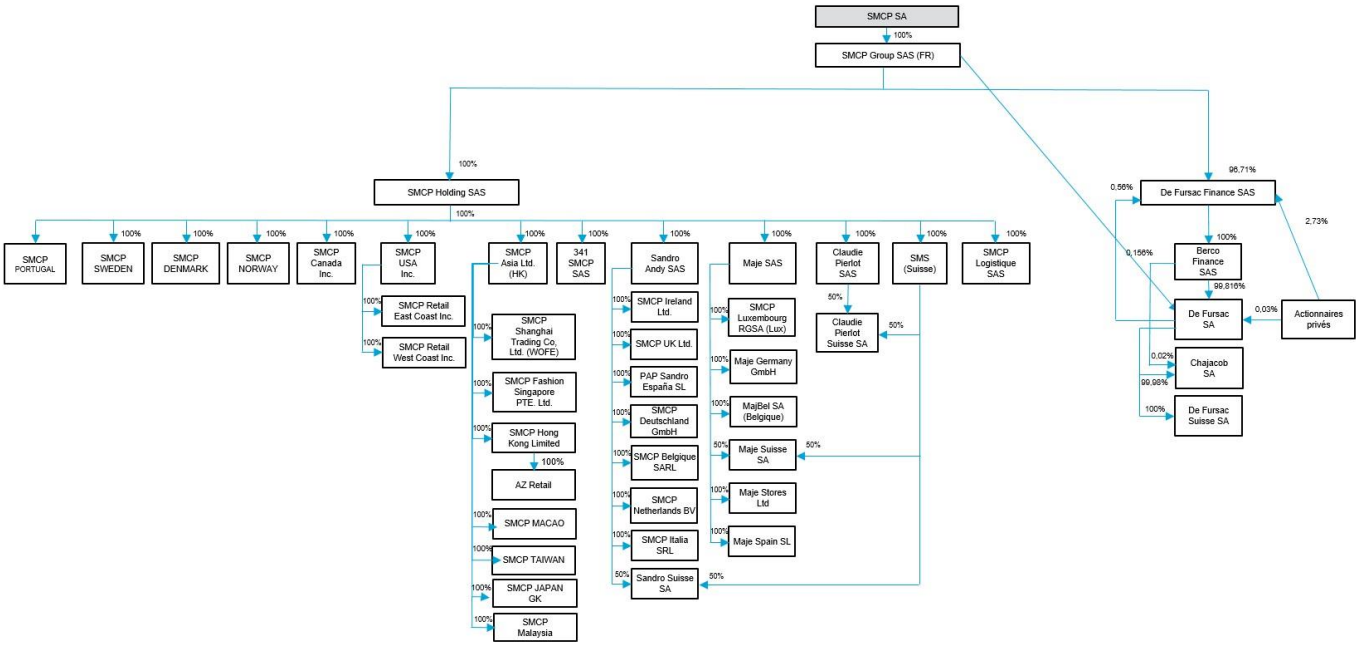
La politique du Groupe en matière de propriété intellectuelle est centrée sur la protection de ses marques et de ses noms de domaine. Cette politique donne lieu soit à des dépôts ou réservations locales, soit à des dépôts ou réservations dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent ou souhaite préserver ses droits.

Le Groupe a mis en place une politique spécifique de lutte contre la contrefaçon, avec une attention particulière pour la France et l'Asie. Les équipes de stylistes et celles travaillant dans le réseau de points de vente attachent un soin particulier à faire remonter à la direction juridique du Groupe toute copie potentielle. Après étude au cas par cas, et si les conditions sont réunies, le Groupe négocie avec le présumé contrefacteur un retrait des produits concernés, et une indemnité, ou intente une action judiciaire le cas échéant. Le Groupe a également mis en place une veille sur Internet pour identifier l'utilisation non autorisée de ses marques ou la vente de produits contrefaisants. En outre, le Groupe travaille étroitement avec les services des douanes afin qu'ils soient sensibilisés aux caractéristiques des produits du Groupe.

6. ORGANIGRAMME

6.1 Organigramme juridique du Groupe au 31 décembre 2019

Les pourcentages indiqués dans l'organigramme ci-dessous représentent une détention en capital et en droits de vote au 31 décembre 2019 :



6.2 Filiales et participations

Principales filiales

Les principales filiales directes ou indirectes de la Société à la date du présent document d'enregistrement universel sont décrites ci-après :

- **SMCP Group S.A.S.** est une société par actions simplifiée de droit français, au capital de 58 153 391,00 euros, dont le siège social est situé 49, rue Etienne Marcel, 75001 à Paris, et immatriculée sous le numéro 819 258 773 au Registre du commerce et des sociétés de Paris. Elle est une société holding.
- **MAJE S.A.S.** est une société par actions simplifiée de droit français, au capital de 100 000 euros, dont le siège social est situé 2, rue de Marengo, 75001 à Paris, et immatriculée sous le numéro 382 544 310 au Registre du commerce et des sociétés de Paris. Elle est la société holding et opérationnelle du Groupe pour la marque Maje en France.
- **SANDRO ANDY S.A.S.** est une société par actions simplifiée de droit français, au capital de 279 344 euros, dont le siège social est situé 150, Boulevard Haussmann, 75008 à Paris, et immatriculée sous le numéro 319 427 316 au Registre du commerce et des sociétés de Paris. Elle est la société holding du Groupe pour la marque Sandro en France.
- **CLAUDIE PIERLOT S.A.S.** est une société par actions simplifiée de droit français, au capital de 50 000 euros, dont le siège social est situé 2, rue de Marengo, 75001 à Paris, et immatriculée sous le numéro 328 759 857 au Registre du commerce et des sociétés de Paris. Elle est la société opérationnelle du Groupe pour la marque Claudie Pierlot en France et à l'étranger.
- **DE FURSAC S.A.** est une société anonyme de droit français, au capital de 2 789 559,18 euros, dont le siège social est situé 112, rue de Richelieu, 75002 à Paris, et immatriculée sous le numéro 378 486 096 au Registre du commerce et des sociétés de Paris. Elle est la société opérationnelle du Groupe pour la marque De Fursac en France.
- **SMCP USA Inc**. est une société de droit américain au capital de 1$, dont le siège social est situé 2711 Centerville Road Suite 400, Wilmington, Delaware 19808 et enregistrée sous le numéro 4850860 au Delaware. Elle est la société holding du Groupe pour ses activités aux États-Unis.
- **SMCP Shanghai Trading Co. Ltd** est une « *limited liability company* » de droit chinois au capital de 5 000 000 $, dont le siège social est situé Room 701, Floor 7, North Annex of building 1, N° 757 Jiaozhou Road, Jing'An District, Shanghai, Chine, et enregistrée sous le numéro 06000002201706220015 à Shanghai. Elle est la société opérationnelle du Groupe pour la Chine continentale.
- **SMCP Asia Limited** est une « *private company* » régi par le droit hongkongais au capital de 1 HKD $, dont le siège social est situé Unit 3203A-5A, 32/F, The Centrium, 60 Wyndham Street, Central, Hong Kong, et enregistrée sous le numéro 1838474 à Hong Kong. Elle est la société opérationnelle du Groupe pour l'Asie.

7. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE

Les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont fait l'objet d'un audit. Le rapport d'audit des Commissaires aux comptes figure au paragraphe 18.1.1.2 du présent document d'enregistrement universel.

En application de l'article 19 du règlement (UE) 2017/1129, les informations relatives à la trésorerie et aux capitaux du Groupe pour la période de douze mois et l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017 figurant au chapitre 10 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Référence 2017 (disponible sur le site : https://www.smcp.com/app/uploads/2018/10/smcp-document-de-rfrence-2017-revu-1.pdf) et pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant au chapitre 10 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Référence 2018 (disponible sur le site : https://www.smcp.com/app/uploads/2019/04/smcp-document-de-rfrence-2018.pdf) sont incorporées par référence dans le présent document d'enregistrement universel.

7.1 Présentation générale

Les états financiers consolidés du Groupe SMCP relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019 sont inclus à la section 18.1 « Comptes consolidés du Groupe » du présent document d'enregistrement universel. La politique de gestion des risques, ainsi que les principaux risques liés à l'activité du Groupe SMCP sont décrites au chapitre 3 « Facteurs de risques » du présent document d'enregistrement universel.

Sauf mention contraire :

- toutes les références au "**Groupe**", à "**l'Entreprise**" ou à "**SMCP**", concernent la Société et ses filiales consolidées
- toutes les références à la zone "**EMEA**" regroupent les activités dans les pays européens à l'exception de la France (principalement le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Allemagne, la Suisse, l'Italie et la Russie) ainsi qu'au Moyen-Orient (notamment aux Émirats Arabes Unis)
- Toutes les références à la zone "**Amériques**" regroupent les États-Unis et le Canada
- toutes les références à la zone "**APAC**" regroupent les activités en Asie-Pacifique (notamment en Chine continentale, à Hong Kong, Taiwan, en Corée du Sud, à Singapour, en Thaïlande et en Australie).

Enfin, sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans ce chapitre sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

7.1.1 Introduction

Le Groupe est un acteur international en forte croissance de la vente de détail de prêt-à-porter et des accessoires. Les produits du Groupe sont commercialisés sous quatre marques : Sandro, Maje, Claudie Pierlot et De Fursac. La gamme de produits du Groupe est composée de vêtements et d'accessoires tendances de haute qualité pour femmes et hommes, et proposée à des prix plus accessibles que ceux pratiqués par les marques de luxe. Pierre angulaire de la philosophie d'entreprise du Groupe, son modèle associe les codes de l'industrie du luxe et ceux du « *fast fashion* ». Le Groupe propose ainsi à ses clients une offre dont les caractéristiques sont associées au luxe, telles que des produits tendances et de haute qualité, une communication haut-de-gamme, des emplacements de vente de premier plan, ainsi qu'une expérience personnalisée. En outre, inspiré par le « *fast fashion* », le Groupe a mis en place un cycle d'élaboration de produits court et réactif, un modèle de distribution verticalement intégré qu'il contrôle étroitement (principalement grâce à des points de vente exploités en propre), un modèle « *retail* » facilement déployable à l'international et ayant déjà démontré son efficacité, ainsi qu'une plateforme et une chaîne de distribution globale.

Le Groupe vend ses produits essentiellement à travers son réseau *retail*, qui se compose principalement d'un ensemble de magasins situés dans des zones prisées et de concessions dans des grands magasins prestigieux. Son réseau *retail* comprend également des e-boutiques et des plateformes électroniques tierces, ainsi que des *outlets* et des affiliés (en France et en Espagne). Outre son réseau *retail*, le Groupe vend des produits par le biais d'un réseau de partenaires locaux (« *partnered retail* ») dans des pays où la complexité du marché ne rend pas une exploitation en direct optimale. De plus, ces partenaires permettent au Groupe de vendre ses produits dans des pays dans lesquels il serait impossible, difficile, moins rentable ou moins efficace de déployer son réseau de distribution propre, en raison notamment de la législation locale.

Le Groupe présente son chiffre d'affaires par marque (Sandro, Maje et Autres Marques) et par zone géographique (France, EMEA, APAC et Amériques).

Afin de refléter les évolutions récentes du Groupe liées à l'acquisition du groupe De Fursac, le Groupe a revu l'organisation de ses pôles en rassemblant les marques Claudie Pierlot et De Fursac au sein du même pôle « Autres marques », en raison de leur stade de développement moins avancé sur les marchés internationaux.

7.1.2 Principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats

Certains facteurs clés ainsi que certains évènements passés et opérations, ont eu, et pourraient continuer d'avoir, un impact sur l'activité et les résultats du Groupe présentés ci-dessous. Les principaux facteurs qui impactent les résultats du Groupe sont (i) l'ouverture de nouveaux points de vente, (ii) la conjoncture économique, (iii) l'évolution des tendances de la mode, le succès des collections et la notoriété des marques, (iv) les effets de saisons, (v) les conditions météorologiques, (vi) le mix entre produits et canaux de distribution, (vii) les coûts de production et de distribution, (viii) les coûts variables et fixes, et (ix) les fluctuations des taux de change. Une description plus détaillée de chacun de ces facteurs est incluse ci-dessous.

7.1.2.1 L'ouverture de nouveaux points de vente

Une part importante de la croissance du chiffre d'affaires du Groupe résulte de l'ouverture de nouveaux points de vente. Au 31 décembre 2019, hors De Fursac, le Groupe exploitait en propre [(18)] 1 262 points de vente, dont 479 succursales et 565 concessions, le reste étant des points de vente exploités par des affiliés, *outlets* et sites Internet. Au 31 décembre 2019, le nombre de points de vente De Fursac s'élevait à 62, intégrant 60 magasins détenus en propre, soit un total de 1 640 points de vente pour le Groupe SMCP dont 1 322 magasins détenus en propre.

Entre 2015 et 2019, hors De Fursac, le Groupe a ouvert en moyenne 120 points de vente par an (incluant les partenariats) et a significativement élargi sa présence à l'international (en particulier en Europe et en Asie). Le Groupe entend poursuivre l'ouverture de nouveaux points de vente au cours de ces prochaines années, et en particulier en Europe hors France, en Amérique du Nord et en Grande Chine (comprenant la Chine Continentale, Hong-Kong, Macao et Taiwan).

Le Groupe maintient une discipline stricte dans sa stratégie d'expansion. Lorsqu'il envisage un nouvel emplacement pour un point de vente, il examine les caractéristiques démographiques du lieu afin de s'assurer qu'il pourra avoir accès à la clientèle qu'il vise, tout en étudiant l'impact d'une nouvelle ouverture sur ses points de vente existants situés à proximité, afin de minimiser tout éventuel effet de cannibalisation. Le Groupe dispose d'une équipe dédiée chargée du développement de son réseau de points de vente et de la négociation des baux, et d'une autre équipe chargée de l'aménagement des nouveaux locaux. Le Groupe n'envisage l'ouverture d'un nouveau point de vente que s'il a trouvé un lieu attractif à un coût approprié. Lorsque le Groupe s'implante sur une nouvelle zone géographique, il suit généralement une approche flexible et adapte sa stratégie de déploiement aux besoins du marché considéré. En général, le Groupe s'implante initialement sur un nouveau marché avec des concessions, ce qui lui permet de tester l'attrait de ses marques et d'acquérir la connaissance du marché avec une mise de fonds minimale, avant d'y développer son propre réseau de magasins. Le processus de décision d'investissement en matière d'ouverture de nouveaux magasins passe par une revue de critères de sélection stricts, notamment le délai de retour sur investissement, et la décision finale est prise par un comité dédié qui est présidé par le Directeur Général du Groupe.

7.1.2.2 La conjoncture économique

Les résultats du Groupe sont impactés par la conjoncture économique mondiale ainsi que par les conditions économiques propres aux marchés sur lesquels il opère, notamment la France, qui demeure son premier marché (34% du chiffre d'affaires en 2019). Ces conditions incluent le niveau de l'emploi, l'inflation, la croissance du produit intérieur brut, le revenu disponible réel, les taux de change et les taux d'intérêt, la disponibilité du crédit à la consommation, la confiance des consommateurs et l'appétit de dépenses des consommateurs. Les achats par les consommateurs d'articles de prêt-à-porter ou d'accessoires ont tendance à décliner lorsque la conjoncture économique est défavorable, en particulier lorsque le revenu disponible est en baisse.

7.1.2.3 L'évolution des tendances de la mode, le succès des collections et la notoriété des marques

Le niveau des ventes et des marges dans le secteur du prêt-à-porter et des accessoires peut être affecté par l'évolution des tendances de la mode et le succès relatif d'une collection. Le succès d'une collection résulte de facteurs très variés, notamment la nouveauté et l'attractivité du produit ou du concept de la collection, les prix, la qualité perçue des produits et la concurrence d'autres collections comparables. Si le modèle d'« acteur des tendances », l'approche analytique de la planification des collections (s'appuyant notamment sur une analyse détaillée des performances des collections précédentes et sur la prise en compte des remontées des équipes de vente au sein des points de vente du Groupe) et le cycle de la conception à la production extrêmement court du Groupe ont contribué à atténuer son exposition à l'évolution des tendances de la mode, il ne peut néanmoins garantir que toutes ses collections auront le même succès.

Les collections s'inspirent des toutes dernières tendances (y compris des défilés) et captent l'« air du temps ». Le Groupe considère que sa grande flexibilité opérationnelle lui permet de tester les nouvelles collections en fabriquant un lot initial relativement limité et en mettant l'accent sur les produits qui séduisent le plus ses clients au fur et à mesure qu'avance la saison. En outre, le Groupe bénéficie d'un processus créatif indépendant pour chacune de ses marques, leur donnant à chacune une identité de design bien distincte. Le Groupe considère que cette stratégie multimarque permet là encore de limiter son exposition aux évolutions des tendances de la mode.

(18) Les points de vente détenus en propre incluent les succursales, les concessions, les affiliés, les plateformes électroniques et les outlets, mais excluent les partenariats « retail ».

Le Groupe estime enfin qu'une stratégie de communication efficace est essentielle au succès de ses marques. Par exemple, il utilise les emplacements de ses points de vente comme un moyen de communication avec ses clients. Le Groupe s'efforce de mettre en place un *merchandising* visuel luxueux à travers la présentation de ses produits, l'environnement de ses points de vente et le conditionnement, qui sont soigneusement étudiés, ainsi que des expériences d'achat enrichissantes grâce à l'aide d'équipes de vendeurs expérimentés. Avec ses principaux clients cibles, le Groupe cherche à établir et renforcer de solides relations personnelles à travers des événements exclusifs dans ses magasins et sur Internet, notamment à travers les réseaux sociaux.

7.1.2.4 Les effets de saisons

Comme tous les autres acteurs du prêt-à-porter et des accessoires, le Groupe est soumis à une certaine saisonnalité. Le Groupe propose deux principales collections saisonnières déclinées au travers de plus de 12 vagues d'implémentation, et complétées par une « pré-collection » et par des collections « capsules ». En général, le premier article de la collection automne/hiver est disponible à partir de juin et le premier article de la collection printemps/été est disponible à partir de décembre/janvier. Le Groupe a une dépendance limitée envers les ventes de Noël et ses marges au cours du quatrième trimestre ont historiquement été plus élevées du fait de promotions moindres proposées à l'approche des fêtes de fin d'année. Comme le reste du secteur du prêt-à-porter et des accessoires, le chiffre d'affaires du Groupe a tendance à culminer au cours des premières semaines de soldes (janvier et juin/juillet), bien que ses marges durant ces périodes soient plus faibles en raison des promotions effectuées. La marge d'EBITDA ajusté est généralement moindre au premier et au troisième trimestre de l'année en raison de la période des soldes et de la baisse d'activité en février (mois plus court) et en août (vacances d'été). L'impact des soldes et des rabais sur les états financiers du Groupe est généralement plus fort pour la période des soldes de janvier que pour celle de juin/juillet, cette dernière période chevauchant le deuxième et le troisième trimestre.

En outre, le besoin en fonds de roulement du Groupe est affecté par la structure saisonnière de son activité. Les stocks du Groupe culminent généralement en avril et en octobre/novembre, respectivement pour les collections printemps/été et automne/hiver, du fait des contraintes de commandes auprès de ses fournisseurs. Au cours des trois derniers exercices, le besoin en fonds de roulement de pic et de creux de cycle était en général d'environ 25 à 50 jours de chiffre d'affaires ; le Groupe considère que cet écart pourrait augmenter à l'avenir s'il continue de se développer et que son niveau de fonds de roulement augmente en conséquence. Les besoins en fonds de roulement du Groupe sont essentiellement en fonction du niveau de ses stocks. Le processus de réapprovisionnement rapide mis en place par le Groupe au cours des dernières années, qui s'appuie sur trois plateformes logistiques automatisées basées en France, aux États-Unis et à Shanghai, a aidé le Groupe à optimiser le niveau de ses stocks, et lui a ainsi permis d'améliorer son besoin en fonds de roulement.

Le Groupe applique une politique de dépréciation graduelle des stocks ; à titre d'exemple, le Groupe a commencé la dépréciation des stocks de la collection hiver 2018 en décembre 2019.

7.1.2.5 Les conditions météorologiques

Les résultats du Groupe peuvent être affectés par des conditions météorologiques défavorables. Par exemple, des températures exceptionnellement froides en automne ou en hiver peuvent dynamiser les ventes des collections automne/hiver, tandis qu'un hiver plus long que prévu peut avoir un impact négatif sur les ventes des collections printemps/été. De mauvaises conditions météorologiques ont généralement un effet négatif plus fort sur ses ventes de mode féminine que masculine. En outre, les ventes de certaines catégories de vêtements sont plus affectées par les conditions météorologiques défavorables, notamment les T-shirts et shorts dans les collections printemps/été ou les manteaux et chandails dans les collections automne/hiver. En revanche, les costumes d'hommes des collections printemps/été peuvent être portés à l'automne ou en hiver et *vice versa.*

7.1.2.6 Le mix entre produits et canaux de distribution

Les marges du Groupe varient en fonction du mix entre les ventes de ses marques, du type de produits vendus, des canaux de distribution, des zones géographiques et des loyers de ses points de vente.

Par le passé, le Groupe a réalisé ses plus fortes marges sur les ventes de ses collections Sandro à destination de la clientèle féminine et Maje. Le Groupe estime que cela est lié à la relative maturité de ces marques sur le marché. Sandro Homme et Claudie Pierlot disposent de marges inférieures et d'un potentiel significatif d'amélioration de leurs marges au fur et à mesure du développement de leur activité et de la productivité de leurs points de vente.

Les marges du Groupe exprimées en pourcentage de son chiffre d'affaires varient également en fonction du type de produits vendus. Par exemple, ses marges sur les articles de maroquinerie peuvent être inférieures à ses marges sur les produits de prêt-à-porter en raison du coût relatif des matières premières.

Les marges du Groupe varient également en fonction des canaux de distribution. Par exemple, bien que les concessions nécessitent des investissements moindres que les succursales, les marges sur coûts directs sont généralement inférieures pour les concessions que pour les succursales, notamment du fait du niveau du loyer de ses succursales, par rapport au niveau plus élevé des redevances de concession à payer aux grands magasins.

Enfin, les marges du Groupe peuvent varier en fonction des loyers. Par exemple, les charges locatives des magasins loués hors de France sont généralement plus élevées du fait de l'absence de pas de porte (c'est-à-dire de mise de fonds initiale à verser aux propriétaires ou aux anciens locataires pour pouvoir prendre en location des locaux haut de gamme).

7.1.2.7 Coûts de production et de distribution

Le résultat opérationnel courant du Groupe peut être affecté par l'évolution des coûts de production et de distribution. Les coûts de production du Groupe (qui incluent principalement les achats de marchandises, la sous-traitance et des frais annexes aux achats) ont représenté environ 25% du chiffre d'affaires en 2019 et 2018. Les coûts de production du Groupe peuvent être affectés de manière significative par les coûts des matières premières, les frais de transport et l'augmentation des salaires.

Le Groupe s'appuie sur deux types de production ; il estime qu'environ la moitié de ses produits élaborés en travail à façon, pour lesquels il achète les tissus et sous-traite la fabrication à des sous-traitants, le reste étant composé de produits finis, qu'il achète directement auprès de fabricants. Bien que les prix des matières premières constituent généralement une partie relativement limitée de la base de coûts du Groupe par rapport au *mass market*, toute fluctuation du prix de ses principales matières premières telles que le coton, le cuir, la laine, la soie, le polyester et la viscose, peut avoir un impact direct sur ses coûts de production. Une augmentation des coûts liée au transport des produits depuis leur lieu de fabrication jusqu'aux entrepôts (qui dépendent largement des coûts d'expédition et de fret, eux-mêmes largement dépendants des coûts de carburant) peut également renchérir le coût des produits. Le coût des produits peut enfin être affecté par l'augmentation des salaires sur les marchés où sont fabriqués les produits (en Asie par exemple).

Les coûts de distribution et autres frais de logistiques du Groupe sont comptabilisés sous la rubrique « Autres charges opérationnelles » dans son compte de résultat consolidé. Une augmentation des coûts de transport des produits depuis ses entrepôts jusqu'à ses points de vente peut impacter les coûts du Groupe, notamment au regard de son modèle construit sur des faibles niveaux de stocks dans ses magasins et concessions. Le transport est assuré essentiellement par voie aérienne afin de permettre une meilleure réactivité.

Le Groupe s'est attaché à mettre en œuvre une politique d'approvisionnement efficace. Combinée avec des prix de vente moyens relativement élevés par rapport au *mass market*, cela permet au Groupe de maintenir des marges. Néanmoins, d'autres fluctuations de prix ou évolutions de l'environnement concurrentiel pourraient limiter ou retarder la capacité du Groupe à répercuter à l'avenir tout ou partie de ses coûts supplémentaires à ses clients.

7.1.2.8 Les coûts variables et fixes

Comme les autres entreprises du secteur du prêt-à-porter et des accessoires, la base de coûts du Groupe est composée d'une combinaison de coûts variables et fixes. Les coûts variables comprennent la plupart des redevances de concession à payer aux grands magasins, les frais de transport et d'emballage, les taxes et certains frais de location (en particulier en Asie), les coûts de marketing et d'intéressement des salariés. Les coûts fixes comprennent principalement les loyers et les charges de personnel.

Les loyers sont parmi les coûts fixes les plus importants du Groupe. En France, son principal marché, les augmentations de loyer suivent un indice publié chaque trimestre par l'*Institut National de la Statistique et des Études Économiques* (INSEE) ; les loyers peuvent évoluer selon un indice similaire dans les autres pays. Le Groupe conserve toutefois une certaine souplesse en matière de loyers ; à titre d'exemple, les baux de ses magasins en France sont généralement signés pour neuf ans, avec possibilité pour le locataire de dénoncer le bail sans pénalité à la fin de chaque période de trois ans. Au Royaume-Uni, plusieurs baux du Groupe comportent une clause de rupture après cinq ans. En Asie, les baux sont généralement conclus pour une période de trois ans. Aux États-Unis, les baux sont conclus pour une période de dix ans mais avec possibilité de sous-location.

Les coûts de personnel comprennent les salaires du personnel qui travaille dans les points de vente du Groupe, ainsi qu'à son siège et dans ses fonctions centrales. La rémunération des salariés des points de vente comporte une composante variable qui est fonction du niveau des ventes réalisées. Le Groupe peut également contrôler les charges de personnel de ses points de vente en faisant varier le niveau des effectifs en prévision du nombre de clients. Toutefois, les charges de personnel du Groupe peuvent être affectées par les niveaux de salaires, notamment en cas de réajustement du salaire minimum en vigueur à l'échelle nationale ou locale.

En cas de baisse du chiffre d'affaires, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de préserver ses marges en réduisant sa base de coûts dans un délai approprié, notamment concernant ses coûts fixes.

7.1.2.9 Les variations des taux de change

Le Groupe prépare ses états financiers en euros, mais une part de son chiffre d'affaires est réalisée dans des devises étrangères (43,7 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2019), notamment le yuan chinois, le dollar américain, la livre sterling et le franc suisse. Une partie du coût de ses ventes est également libellée en devises, notamment les achats libellés en dollars américains ou en yuans chinois auprès de ses fournisseurs en Asie. Le Groupe détient également certains actifs qui sont inscrits au bilan en devises.

En conséquence, les résultats du Groupe sont affectés par l'évolution des taux de change et le Groupe a donc mis en œuvre une stratégie de couverture prudente visant à réduire cette exposition (en moyenne 6 mois avant le début de la saison). Le Groupe estime en outre que son développement international lui offre une exposition plus équilibrée au dollar américain et au yuan chinois, son chiffre d'affaires réalisé aux États-Unis et en Chine continentale, libellé en devise locale, compensant en partie ses achats dans ces mêmes devises.

7.2 Nombre de points de vente

Le nombre de points de vente du Groupe se compose du nombre total de points de vente ouverts à une date considérée, ce qui comprend (i) les points de vente exploités en propre (« *directly operated stores* ») qui incluent les succursales, les concessions dans les grands magasins, les magasins exploités par des affiliés, les *outlets* et les sites Internet, ainsi que (ii) les points de vente partenaires (« *partnered retail* »).

Le tableau ci-dessous présente la répartition par marque et par zone géographique des points de vente du Groupe détenus en propre, au titre des périodes suivantes :

	Exercice clos au 31 décembre	
(Nombre de points de vente détenus en propre)	**2018**	**2019**
Par marque		
Sandro	503	550
Maje	409	444
Claudie Pierlot	213	224
Suite 341	47	44
Par zone géographique		
France	482	472
EMEA	364	409
Amériques	148	162
APAC	178	219
Total des points de vente hors De Fursac	**1 172**	**1 262**
Points de vente De Fursac	n.a	60
Total des points de vente incluant De Fursac	**n.a**	**1 322**

Le tableau ci-dessous présente la répartition par marque et par zone géographique des points de vente du Groupe (incluant les partenaires), au titre des périodes suivantes :

	Exercice clos au 31 décembre	
(En nombre de points de vente, incluant les partenaires)	**2018**	**2019**
Par marque		
Sandro	646	707
Maje	538	577
Claudie Pierlot	235	250
Suite 341 (1)	47	44
Par zone géographique		
France	482	472
EMEA	480	531
Amériques	174	189
APAC	330	386
Total des points de vente hors De Fursac	**1 466**	**1 578**
Points de vente De Fursac	n.a	62
Total des points de vente incluant De Fursac	**n.a**	**1 640**

(1) Le chiffre d'affaires des magasins Suite 341 (qui vendent les produits de trois marques historiques du Groupe) est alloué à la marque correspondante aux produits vendus.

Le nombre total de points de vente du Groupe a progressé de 1 466 au 31 décembre 2018 à 1 578 au 31 décembre 2019 hors De Fursac. Ce chiffre reflète l'ouverture nette de 122 points de vente hors France, principalement dans la zone APAC, notamment en Grande Chine où le Groupe est désormais présent dans 31 villes. Dans la zone EMEA, le Groupe a également étendu son réseau avec l'ouverture nette de 51 points de vente, notamment en Espagne, en Allemagne et en Italie. En France, le Groupe a poursuivi sa politique d'optimisation et d'investissement dans la qualité de son réseau avec 10 fermetures nettes.

Sur les 1 578 points de vente détenus en propre au 31 décembre 2019 hors De Fursac, 479 étaient des succursales détenues en propre, 565 des concessions détenues en propres, le reste étant composé d'affiliés, d'*outlets*, de sites Internet et de points de vente partenaires.

Le tableau ci-dessous présente le nombre de points de vente par catégorie de points de vente (hors De Fursac) :

	Exercice clos au 31 décembre	
	2018	**2019**
Succursales	446	479
Concessions	535	565
Affiliés	67	64
Internet	62	71
Outlets	62	83
Total points de vente (détenus en propre)	**1 172**	**1 262**
Partenariats	294	316
Total	**1 466**	**1 578**

NB : Le nombre de points de vente De Fursac s'élevait à 62 au 31 décembre 2019, intégrant 60 magasins en propre, soit un total de 1 640 points de vente pour SMCP dont 1 322 magasins en propre

7.3 Aperçu de l'activité en 2019

Faits marquants de l'exercice 2019

Les faits marquants figurent dans les principaux communiqués de presse émis au cours de l'exercice 2019 :

- Le 2 avril 2019, SMCP a annoncé les nominations d'Isabelle Allouch en tant que Directrice Générale de la marque Sandro et de Jean-Baptiste Dacquin au poste de Directeur Général de la marque Claudie Pierlot.
- Le 10 mai 2019, SMCP a annoncé le refinancement de sa dette existante grâce à l'obtention d'une nouvelle facilité de crédit non assortie de sûretés de 465 millions d'euros, comprenant un emprunt à terme amortissable de 265 millions d'euros et une facilité de crédit revolving de 200 millions d'euros, avec une maturité de 5 ans.
- Le 25 juin 2019, SMCP a annoncé être entré en négociations exclusives en vue de l'acquisition de la maison De Fursac.
- Le 17 juillet 2019, SMCP a annoncé avoir conclu un partenariat avec Farfetch pour la marque Sandro.
- Le 5 septembre 2019, SMCP a annoncé la finalisation de l'acquisition du groupe De Fursac conformément à la documentation en date du 25 juin 2019, et après avoir reçu l'autorisation de l'Autorité de la concurrence française.
- Le 22 octobre 2019, SMCP a annoncé les nominations d'Elina Kousourna au poste de Directeur Général de la marque De Fursac et de Flavien d'Audiffret au poste de Directeur de la Stratégie, du Digital et du Développement du Groupe.

Faits marquants du premier trimestre 2020

- Le 25 février 2020, SMCP a indiqué que l'épidémie du Covid-19 en Grande Chine avait un impact significatif sur la consommation chinoise. Dans ce contexte, les ventes et la rentabilité du Groupe en Grande Chine, sont également significativement impactées, et, dans une moindre mesure les autres régions du monde, en raison de la baisse des touristes chinois.
- Le 25 mars 2020, à l'occasion de ses résultats annuels, SMCP a fait le point sur la situation de l'épidémie du Covid-19. A cette date, la totalité des magasins avait rouvert en Grande Chine, mais l'ensemble des magasins étaient fermés dans le reste de l'Asie (à l'exception de la Corée du Sud) et dans les zones EMEA et Amériques. Dans ce contexte, SMCP a indiqué que ses ventes et sa rentabilité seront significativement impactées. Le Groupe a donc pris des mesures immédiates pour atténuer l'impact économique et protéger sa trésorerie, telles que la réduction de ses dépenses d'exploitation, le report de ses investissements non essentiels, l'ajustement de son niveau de stocks et de ses collections et le maintien de son activité e-commerce. Par ailleurs, le Groupe a décidé de recourir immédiatement aux capacités de sa Facilité de Crédit Renouvelable (RCF) pour renforcer sa trésorerie.

- Le 29 avril 2020, SMCP a publié son chiffre d'affaires du 1er trimestre 2020 et a fait le point sur la situation de l'épidémie du Covid-19 à cette date (voir la section 18.7 du présent document d'enregistrement universel).

7.4 Examen du résultat consolidé

Exercice clos au 31 décembre

(En millions d'euros)	2018	2019 hors IFRS 16	2019 avec IFRS 16	Impacts IFRS 16
Chiffre d'affaires	**1 017,1**	**1 131,9**	**1 131,9**	**-**
Coût des ventes [(1)]	(367,8)	(418,6)	(418,6)	-
Marge brute [(2)]	**649,3**	**713,2**	**713,2**	**-**
Charges de personnel	(212,3)	(237,2)	(237,2)	-
Autres produits et charges opérationnels	(265,5)	(301,9)	(189,7)	+112,2
Ebitda ajusté	**171,5**	**174,2**	**286,4**	**+112,2**
Marge d'Ebitda ajusté	*16,9 %*	*15,4 %*	*25,3 %*	-
Dotations aux amortissements et aux provisions	(36,1)	(45,2)	(154,8)	-109,6
Plan d'attribution gratuite d'actions (LTIP)	(13,4)	(10,0)	(10,0)	-
Résultat opérationnel courant	**122,0**	**119,0**	**121,5**	**+2,6**
Autres produits et charges non courants	(12,5)	(14,6)	(14,6)	-
Résultat opérationnel	**109,5**	**104,4**	**106,9**	**+2,6**
Coût de l'endettement financier net	(18,0)	(24,3)	(37,9)	-13,6
Autres produits et charges financier	(1,4)	(1,9)	(1,9)	-
Résultat financier	**(19,4)**	**(26,2)**	**(39,8)**	**-13,6**
Résultat avant impôt	**90,1**	**78,1**	**67,1**	**-11,0**
Impôt sur le résultat	(39,9)	(26,5)	(23,4)	+3,1
Résultat net	**50,2**	**51,6**	**43,7**	**-8,0**
Dont part du Groupe	50,2	51,6	43,7	-8,0
Dont part des intérêts non contrôlés	-	-	-	-

(1) Coût des ventes incluant les commissions.

(2) La marge brute correspond à la marge brute comptable, c'est-à-dire au chiffre d'affaires après déduction du coût des ventes et des commissions versées aux grands magasins et affiliés

7.4.1 Chiffre d'affaires

7.4.1.1 Chiffre d'affaires consolidé

Le *chiffre d'affaires* se compose du total des ventes de produits (ventes au détail et ventes réalisées par les partenaires et plateformes électroniques tierces) net des promotions, réductions, TVA et autres taxes sur les ventes, et avant déduction des redevances versées aux grands magasins et des commissions versées aux affiliés. Le chiffre d'affaires des points de vente Suite 341 (qui commercialisent des produits des trois marques historiques du Groupe) est alloué selon la marque du produit vendu.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le chiffre d'affaires a augmenté de 114,7 millions d'euros, soit +11,3% en données publiées (+8,7% à taux de change et périmètre constants), passant de 1 017,1 millions d'euros en 2018 à 1 131,9 millions d'euros en 2019 Cette performance reflète une croissance *like-for-like* du chiffre d'affaires quasi stable (-0,1%), intégrant une accélération séquentielle de -0,7% au premier semestre à +0,8% au second semestre 2019, ainsi que la poursuite de l'expansion du réseau de magasins, en ligne avec les objectifs du Groupe.

Au cours de ces 12 derniers mois, SMCP a réalisé 90 ouvertures nettes de magasins opérés en propre. Cela incluait 41 ouvertures nettes en APAC, 45 en EMEA et 14 dans la région Amériques. En parallèle, le Groupe a poursuivi l'optimisation de son réseau de distribution en France, avec 10 fermetures nettes de magasins opérés en propre tout en continuant d'investir dans de nouveaux emplacements-clés tels que Sandro à Strasbourg ou Maje rue Soufflot à Paris.

L'année 2019 a également été marquée par une nouvelle progression du chiffre d'affaires e-commerce (hors De Fursac), les ventes en lignes représentant désormais 14,9 % du chiffre d'affaires total du Groupe (soit +20 pb par rapport à 2018). En parallèle, les accessoires ont affiché une progression forte de +18,4% (hors De Fursac), principalement tirés par Maje et Claudie Pierlot.

7.4.1.2 Croissance du chiffre d'affaires sur une base comparable *(« like-for-like »)*

La croissance sur une base comparable correspond aux ventes *retail* réalisées à travers les points de vente détenus en propre sur une base comparable au cours d'une période donnée, par rapport à la même période de l'exercice précédent, le chiffre étant exprimé en pourcentage de variation entre les deux périodes. Le nombre de points de vente sur une base comparable pour une période donnée comprend tous les points de vente du Groupe ouverts au début de la période précédente et exclut les points de vente fermés pendant la période donnée, y compris les points de vente fermés pour rénovation pour une durée supérieure à un mois, ainsi que les points de vente ayant changé d'activité (par exemple des points de vente Sandro passant d'un statut Femme à Homme ou à Mixte). Les croissances des ventes sur une base comparable sont présentées à taux de change constant (les ventes d'une année N et d'une année N-1 en devises sont converties au taux moyen N-1, tel que présenté dans les notes annexes aux comptes consolidés du Groupe au 31 décembre de l'année N considérée).

Le tableau suivant présente la croissance du chiffre d'affaires sur une base comparable du Groupe par segment, à taux de change constant [19].

	Exercice clos au 31 décembre	
	2018	**2019**
Croissance totale sur une base comparable (« like-for-like »)	**+3,7 %**	**-0,1 %**

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, la performance du chiffre d'affaires sur une base comparable (*like-for-like*) est quasi stable à -0,1% par rapport à 2018. Cette performance reflète un environnement de marché particulièrement difficile en 2019. En effet, l'année a été marquée : (i) en France par l'impact du mouvement social des « gilets jaunes » au 1er trimestre et par des mouvements sociaux au 4ème trimestre, et (ii) à Hong Kong par une détérioration significative du marché au second semestre.

En France, où SMCP a réalisé 34,0 % de son chiffre d'affaires, le Groupe a continué de gagner des parts de marché : si le marché français de l'habillement a reculé de -1,3% selon les données communiquées par l'indice IFM, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires en recul de -0,7% à périmètre constant.

En parallèle, la région APAC hors Hong-Kong a continué de générer une croissance très forte du chiffre d'affaires sur une base comparable portée par le succès de ses marques en Chine.

[19] Correspondant au taux de change retenu pour l'établissement des états financiers de la période précédente.

7.4.1.3 Chiffre d'affaires par marque et par zone géographique au 31 décembre 2019

en M€ (excepté les %)	*Exercice clos au 31 décembre* 2018	2019	Variation en données publiées	Variation à taux de change et périmètre constants
Par marque				
Sandro	500,6	551,6	*+10,2%*	*+8,7%*
Maje	391,4	438,2	*+12,0%*	*+10,5%*
Autres marques	125,2	142,1	*+13,5%*	*+3,0%*
Par région				
France	374,9	384,6	*+2,6%*	*-0,7%*
EMEA	305,5	337,6	*+10,5%*	*+9,8%*
Amériques	134,2	150,4	*+12,0%*	*+6,7%*
APAC	202,4	259,2	*+28,0%*	*+25,8%*
TOTAL	**1 017,1**	**1 131,9**	***+11,3%***	***+8,7%***

Segmentation par marque

Le Groupe organise ses activités autour de trois pôles :

La marque **Sandro** a réalisé un chiffre d'affaires de 551,6 millions d'euros en 2019, en progression de +8,7 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2018. Cette performance reflète le succès des collections de prêt-à-porter Femme et Homme, la poursuite du développement des accessoires, du digital et l'expansion de son réseau de magasins avec l'ouverture nette de 61 nouveaux points de vente en 2019, comprenant notamment des ouvertures dans les régions EMEA et APAC. En ligne avec sa stratégie, le Groupe s'est notamment focalisé sur le développement international de Sandro Homme, plus particulièrement dans la région APAC avec 18 nouveaux points de vente.

La marque **Maje** a généré un chiffre d'affaires de 438,2 millions d'euros en 2019, en hausse de +10,5 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2018. Cette forte progression souligne le succès de sa collection de prêt à porter, de ses accessoires, avec notamment une stratégie de « gifting » en fin d'année très réussie, et de sa stratégie digitale. Au cours de l'année 2019, Maje, a poursuivi son expansion géographique avec 39 nouveaux points de vente, notamment à l'international, avec 15 nouveaux points de vente en EMEA et 23 nouveaux points de vente dans la région APAC.

Le pôle **autres marques** (qui rassemble les marques Claudie Pierlot et De Fursac) a généré un chiffre d'affaires de 142,1 millions d'euros en 2019, en progression de +3,0 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2018. Cette performance qui reflète uniquement, en 2019, l'évolution des ventes de la marque Claudie Pierlot a été impactée par la transition de la marque vers un profil international. A ce titre, Claudie Pierlot a lancé une étude de perception auprès de ses consommateurs et continue de travailler sur l'évolution progressive de son mix produit et marketing à travers ses collections, son concept magasin ainsi que son plan marketing.

Segmentation par zone géographique

En **France**, le Groupe a généré un chiffre d'affaires de 384,6 millions d'euros en 2019 en recul limité de -0,7% par rapport à 2018. Cette stabilité témoigne de la bonne résilience du Groupe et souligne de nouveaux gains de parts de marché, dans un marché impacté par des conditions de marché exceptionnellement difficiles (en début d'année avec la poursuite des impacts liés au mouvement social des « gilets jaunes » et en fin d'année du fait des mouvements sociaux qui ont pesé sur le trafic en magasin). En parallèle, SMCP a poursuivi l'exécution du plan d'optimisation de son réseau de magasins avec 10 fermetures nettes et plusieurs investissements dans des localisations-clés tel que Claudie Pierlot Champs Elysées, Maje Francs Bourgeois ou Sandro Lille.

La zone **EMEA** a généré un chiffre d'affaires de 337,6 millions d'euros en 2019, soit une progression forte de +9,8 % à taux de change et périmètre constants soutenu par ses pays-clés (Espagne, Allemagne et Italie). En parallèle, le Royaume-Uni, premier contributeur de la région

en termes de chiffre d'affaires, a affiché une performance inférieure à 5% dans un marché difficile et volatil, impacté par les incertitudes liées au Brexit. Au cours de l'année 2019, le Groupe a poursuivi son expansion en Europe (hors De Fursac) avec 51 ouvertures nettes, notamment dans ses pays-clés (Espagne, Allemagne et Italie).

La **zone Amériques** a généré un chiffre d'affaires de 150,4 millions d'euros en 2019, soit une progression de 6,7 % à taux de change et périmètre constants par rapport à une base de comparaison exceptionnellement élevée de +30,4% et dans des conditions de marché difficiles marquées par un ralentissement des flux touristiques (notamment le tourisme chinois) du fait de l'appréciation du dollar et des tensions commerciales sino-américaines. Au cours de l'année, le Groupe a poursuivi son expansion de magasins, via une approche sélective. SMCP a ouvert 15 nouveaux points de vente dans des emplacements clés tels que le *Flagship* Sandro à Prince Street (New York), Fashion Valley à San Diego pour Sandro et Maje et The Grove pour Sandro à Los Angeles. En parallèle, le Groupe a ouvert 5 nouveaux points de vente au Mexique.

Enfin, la zone **APAC** a généré un chiffre d'affaires de 259,2 millions d'euros en 2019, soit une progression de +25,8 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2018 et ce malgré la forte détérioration du marché à Hong-Kong. Cette très bonne performance reflète une croissance remarquable en Chine continentale, amplifiée par des opérations de liquidation sur les collections passées en fin d'année. En excluant ces liquidations, la Chine continentale enregistre une croissance de plus de 30 % à taux de change et périmètre constants. Au cours de l'année, le Groupe a poursuivi son expansion avec 56 ouvertures nettes dont 32 ouvertures en Chine Continentale où le Groupe est désormais présent dans 28 villes (contre 23 au 31 décembre 2018), 9 ouvertures à Hong-Kong et l'ouverture d'un nouveau pays, la Nouvelle-Zélande pour les marques Sandro et Maje. En parallèle, SMCP a réalisé des progrès solides dans le digital, notamment en Chine Continentale où la pénétration digitale est désormais supérieure à celle du Groupe dans le monde. Au cours de l'année, SMCP a annoncé un nouveau partenariat stratégique avec JD.com et lancé un mini programme WeChat (directement relié aux sites e-commerce), en Chine Continentale, qui lui permettront de poursuivre la diversification de ses canaux de distribution e-commerce. Le Groupe a par ailleurs ouvert son propre site Internet pour la marque Claudie Pierlot en Chine Continentale et pour ses marques Sandro et Maje à Hong-Kong.

Chiffre d'affaires par catégorie de points de vente :

	Exercice clos au 31 décembre	
(En millions d'euros)	**2018**	**2019**
Succursales	360,8	402,0
Concessions	342,6	355,0
Outlets	86,7	106,6
Affiliés	21,1	27,9
Internet [(1)]	137,5	147,8
Partenariats	68,4	79,9
Total hors De Fursac	**1 017,1**	**1 119,3**
Chiffre d'affaires De Fursac (4 mois)	**-**	**12,6**
Total incluant De Fursac (4 mois)	**-**	**1 131,9**

(1) Ces données incluent le chiffre d'affaires réalisé sur les sites Internet des marques du Groupe et le chiffre d'affaires réalisé sur les sites Internet des grands magasins au sein desquels le Groupe exploite des concessions. Elles n'incluent pas le chiffre d'affaires Internet des partenariats. En incluant le chiffre d'affaires Internet des partenariats, le chiffre d'affaires Internet total (hors De Fursac) s'élevait à 166,3 millions d'euros pour 2019 et à 149,1 millions d'euros pour 2018.

7.4.1.4 Politique de prix

Dans le secteur du prêt-à-porter et des accessoires, les stratégies de prix varient en fonction des acteurs. Le Groupe estime qu'il est en ligne avec les prix moyens du marché et considère que les prix de ses produits sont compétitifs comparés à ceux pratiqués par la majorité des marques du segment sur lequel il opère.

Les prix des produits du Groupe dans la zone euro sont différents des prix pratiqués dans les autres régions. À l'intérieur de la zone euro, le Groupe pratique les mêmes prix. S'agissant des autres régions, le Groupe applique un coefficient aux prix en euros pour les convertir en devise locale. Ce coefficient reflète le taux de change, le coût de la vie locale et les prix des concurrents sur le marché concerné. Dès lors, l'évolution des prix pratiqués par le Groupe en dehors de la zone euro reflète également l'évolution du taux de change. Le Groupe considère que les différences de prix entre les régions, et notamment entre l'Asie et les États-Unis, sont inférieures ou en ligne avec celles pratiquées par les concurrents du Groupe pour des produits similaires.

7.4.2 Coût des ventes

Le *coût des ventes* est principalement composé du coût des marchandises vendues, qui constitue le principal poste de coûts du Groupe, et des commissions versées aux grands magasins et aux affiliés. Le coût des marchandises vendues couvre principalement le coût des matières premières, le coût de la main-d'œuvre des façonniers, l'achat des produits finis ainsi que les droits de douane, les coûts de transport et de logistique pour les marchandises entrant. Le Groupe n'exploite pas et ne possède pas d'installations de fabrication et a par conséquent recours à des tiers indépendants pour la fabrication de ses produits. Le Groupe achète deux types de produits : les produits élaborés en travail à façon, pour lesquels il achète les différents composants et sous-traite la fabrication à des tiers, et les produits finis, qu'il achète directement auprès de fabricants qui se chargent de l'achat des matières premières et du processus de production, à l'exception de la conception qui reste sous le contrôle du Groupe.

Les variations des stocks sont l'autre composante principale de ce poste. Le Groupe possède les stocks détenus dans ses succursales, ses concessions, ses *outlets*, les points de vente exploités par ses affiliés et ses entrepôts logistiques, depuis la date d'expédition du stock par le fabricant jusqu'à la date de vente du produit au client final.

En général, les achats et les variations de stocks sont, outre par le volume des marchandises achetées, impactés par les fluctuations des taux de change (en particulier l'évolution de la parité du dollar américain ou du yuan chinois par rapport à l'euro), ainsi que par la composition de son assortiment de produits.

Le coût des ventes a augmenté de 13,8% passant de 367,8 millions d'euros en 2018 à 418,6 millions d'euros en 2019. Le coût des ventes en pourcentage du chiffre d'affaires a légèrement augmenté passant de 36,2% en 2018 à 37,0% en 2019.

7.4.3 Marge brute comptable et de gestion

La *marge brute* représente la somme du chiffre d'affaires réalisé par le Groupe, nette des coûts des ventes.

Le Groupe utilise comme indicateur opérationnel la marge brute de gestion, qui diffère de la marge brute comptable et est calculée avant déduction des commissions.

Marge brute de gestion et marge retail

La marge brute de gestion correspond au chiffre d'affaires après déduction des remises et du coût des ventes uniquement. La marge brute comptable, quant à elle, correspond au chiffre d'affaires après déduction des remises, du coût des ventes et des commissions versées aux grands magasins et aux affiliés.

La marge brute de gestion du Groupe est passée de 771,7 millions d'euros en 2018 à 843,6 millions d'euros en 2019. La marge brute de gestion a ainsi représenté 74,5 % du chiffre d'affaires en 2019 contre 75,9 % du chiffre d'affaires en 2018. Cette évolution reflète d'une part un effet de mix géographique défavorable lié à la forte détérioration du marché à Hong-Kong et à une contribution croissante des ventes en liquidation et, d'autre part, à quelques ajustements de prix (« markup ») aux Etats-Unis.

La marge *retail* correspond à la marge brute de gestion après déduction des coûts directs des points de vente tels que les loyers, frais de personnel, commissions versées aux grands magasins et autres frais directs d'exploitation.

La marge *retail* du Groupe est passée d'environ 363,3 millions en 2018 à 377,6 millions d'euros en 2019. La marge *retail* a représenté 33,4 % du chiffre d'affaires en 2019 contre 35,7 % en 2018. Cette évolution est principalement due à la croissance moins forte qu'attendu du chiffre d'affaires en 2019, qui a conduit à une absorption moindre des coûts fixes.

Le tableau suivant présente le rapprochement de la marge brute de gestion et de la marge *retail* avec la marge brute comptable telle qu'incluse dans les états financiers du Groupe pour les périodes suivantes :

	Exercice clos au 31 décembre	
(En millions d'euros)	**2018**	**2019**
Marge brute comptable	**649,3**	**713,2**
Retraitement des commissions et autres ajustements	122,4	130,2
Marge brute de gestion	**771,7**	**843,6**
Coûts directs des points de vente	(408,5)	(465,9)
Marge retail	**363,3**	**377,6**

Dépenses générales, administratives et de vente

Les dépenses générales, administratives et de vente sont les dépenses effectuées au niveau corporate frais centraux et non allouées à un point de vente ou à un partenaire. Ces éléments doivent être ajoutés à la marge *retail* pour obtenir l'EBITDA ajusté (hors IFRS 16).

Les dépenses générales, administratives et de vente effectuées par le Groupe se sont élevées à 203,5 millions d'euros en 2019, contre 191,8 millions d'euros en 2018. En pourcentage des ventes, ces dépenses ont été significativement réduites passant de 18,9 % en 2018 à 18,0 % en 2019, soulignant ainsi une maîtrise stricte des dépenses administratives et autres frais généraux du Groupe, notamment en termes de masse salariale, de dépenses discrétionnaires et de prestataires externes tout en maintenant le rythme des investissements pour soutenir la croissance future. Au cours de ces dernières années, le Groupe a en effet poursuivi ses investissements de support à sa stratégie de croissance, notamment dans le digital, les structures internationales et les infrastructures.

7.4.4 Coûts du personnel

Les *charges de personnel* se composent principalement des salaires et traitements. En outre, les charges de personnel comprennent les charges de sécurité sociale ainsi que les dépenses liées au mécanisme de participation aux bénéfices du Groupe. Les charges de personnel du Groupe concernent essentiellement le personnel employé dans ses magasins. Le personnel des concessions dans les grands magasins étant composé de salariés du Groupe (et non pas de salariés des grands magasins), les charges de personnel comprennent également le coût de ces salariés. Le coût des salariés des affiliés n'est pas inclus dans les charges de personnel.

Les autres charges de personnel concernent les salariés travaillant dans les secteurs de la gestion des produits, de l'approvisionnement et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que les charges de personnel imputables aux fonctions centrales telles que le marketing, les ressources humaines, la finance et l'informatique. Le Groupe a mis en place des systèmes d'incitation au niveau des magasins, basés sur des objectifs de vente. Les salariés des fonctions centrales bénéficient de divers systèmes de primes.

Les charges de personnel ont augmenté de 11,7 %, passant de 212,3 millions d'euros (20,9 % du chiffre d'affaires) en 2018 à 237,2 millions d'euros (21,0 % du chiffre d'affaires) en 2019. Cette augmentation limitée reflète les efforts de maîtrise des coûts réalisés par le Groupe en 2019 tout en continuant de renforcer ses effectifs liés à l'expansion du réseau des magasins et au renforcement des fonctions centrales des sièges et du Groupe.

7.4.5 Autres produits et charges opérationnels

- Les *autres charges opérationnelles* couvrent principalement les loyers, les coûts de logistique et de commercialisation, ainsi que toute une gamme d'autres charges opérationnelles moins significatives. Les frais de location représentent le plus gros poste au sein des autres charges opérationnelles. Ils couvrent principalement les loyers de son réseau de magasins, ainsi que les frais de location relatifs à son siège social et à son centre de distribution. Le coût d'utilisation de l'espace associé à ses concessions dans les grands magasins fait partie du montant des redevances versées aux grands magasins, et ne sont donc pas comptabilisées en frais de location, mais sont déduites du chiffre d'affaires.

  Les frais de marketing concernent principalement la communication et les campagnes publicitaires dans les magazines de mode.

  Les frais de logistique se composent principalement des coûts liés au transport des marchandises vers les points de vente et les entrepôts. Le Groupe externalise une grande partie de ses coûts de transport à des prestataires tiers dédiés.

  Enfin, les autres charges opérationnelles comprennent les frais bancaires liés au traitement des paiements dans les magasins (soit uniquement les frais bancaires relatifs à l'activité opérationnelle du Groupe et non pas liés à son financement), les frais de conseil (qui se composent

principalement des frais légaux, de conseil et d'audit), les frais de gestion, les frais de suivi, les frais de voyage et les frais d'informatique et de téléphone.

- Les *autres produits opérationnels* sont essentiellement composés des dommages-intérêts octroyés au Groupe dans le cadre d'actions en contrefaçons.

En 2019, en incluant l'impact de la norme IFRS 16, les autres produits et charges opérationnels se sont élevés à 189,7 millions d'euros. Cette baisse est la conséquence du retraitement IFRS 16 de la partie fixe des loyers pour un montant de 112,2 millions d'euros.

Hors IFRS 16, les autres produits et charges opérationnels ont augmenté de 13,7% en 2019, passant d'une charge nette de 265,5 millions d'euros en 2018 à une charge nette de 301,9 millions d'euros en 2019. Cette augmentation résulte principalement de l'impact de la croissance du chiffre d'affaires du Groupe sur les coûts variables et des efforts continus pour structurer les opérations centrales et locales.

7.4.6 EBITDA ajusté et marge d'EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté (hors IFRS 16) est défini par le Groupe comme étant le résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements, provisions et charges liées au plan d'attribution gratuite d'actions mis en place au cours du quatrième trimestre 2017 suite à l'introduction en bourse de la Société en octobre 2017 (d'un montant de 10,0 millions d'euros en 2019). L'EBITDA ajusté n'est pas une mesure comptable standard répondant à une définition unanimement admise. Il ne doit pas être considéré comme un substitut du résultat opérationnel, du bénéfice net, du flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, ni comme un indicateur de liquidité. D'autres sociétés peuvent calculer l'EBITDA ajusté en suivant une définition différente de celle utilisée par le Groupe.

La marge d'EBITDA ajusté (hors IFRS 16) correspond à l'EBITDA ajusté (hors IFRS 16) divisé par le chiffre d'affaires.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, l'EBITDA ajusté (hors IFRS 16) s'est élevé à 174,2 millions d'euros, contre 171,5 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 1,6%.

La marge d'EBITDA ajusté (hors IFRS 16) a diminué de 16,9% en 2018 à 15,4% en 2019, notamment impactée par la performance plus faible que prévu de Claudie Pierlot et la forte détérioration du marché à Hong Kong. Cette évolution reflète, en outre, la moindre absorption des coûts magasins liés à une performance du chiffre d'affaires moins forte qu'attendue. En parallèle, le Groupe est parvenu à gérer de manière efficiente ses frais généraux et administratifs (le ratio SG&A / chiffre d'affaires est en recul de -0,9 point entre 2018 et 2019) en maitrisant notamment sa masse salariale, ses dépenses discrétionnaires et ses prestataires externes, tout en maintenant un rythme d'investissement optimal pour préparer la croissance de demain, permettant ainsi de compenser une partie de la détérioration de la marge.

L'impact du plan d'attribution gratuite d'actions mis en place au cours du quatrième trimestre 2017 à la suite de l'introduction en bourse de la Société est de 10,0 millions d'euros en 2019. L'EBITDA ressort ainsi à 164,2 millions d'euros en 2019, contre 158,1 millions d'euros en 2018.

EBITDA ajusté et marge d'EBITDA ajusté par marque

Exercice clos au 31 décembre

(En millions d'euros)	**2018**	**2019 hors IFRS16**	**2019 avec IFRS16**	**Impacts IFRS 16**
EBITDA ajusté	**171,5**	**174,2**	**286,4**	**+112,2**
Sandro	86,3	86,4	141,0	+54,6
Maje	70,8	75,3	119,9	+44,6
Autres marques	14,4	12,5	25,4	+12,9
Marge d'Ebitda ajusté	**16,9 %**	**15,4 %**	**25,3 %**	**+9,9pts**
Sandro	17,2 %	15,7 %	25,6 %	+9,9pts
Maje	18,1 %	17,2 %	27,4 %	+10,2pts
Autres marques	11,5 %	8,8 %	17,9 %	+9,1pts

Sandro

L'EBITDA ajusté (hors IFRS 16) de la marque *Sandro* s'est élevé à 86,4 millions d'euros en 2019, quasi stable en données publiées par rapport à 2018. La marge d'EBITDA ajusté (hors IFRS 16) de la marque est passée de 17,2% en 2018 à 15,7% en 2019. Cette performance reflète :

- D'une part, la réduction de la marge brute liée à un mix défavorable (détérioration significative du marché à Hong-Kong et contribution croissante des outlets) et à des ajustements de prix (« markup ») aux Etats-Unis ;

- D'autre part, une moindre absorption des coûts magasins du fait d'une croissance plus faible du chiffre d'affaires en 2019, notamment au 1er semestre.

Maje

L'EBITDA ajusté (hors IFRS 16) de la marque *Maje* s'est élevé à 75,3 millions d'euros en 2019, en progression de 6,4% en données publiées par rapport à 2018.

La marge d'EBITDA ajusté (hors IFRS 16) de la marque est passée de 18,1% en 2018 à 17,2% en 2019. Cette évolution reflète principalement une réduction de la marge brute liée à la contribution plus forte des ventes « off-price ».

Autres marques

L'EBITDA ajusté (hors IFRS 16) du pôle *Autres marques* s'est élevé à 12,5 millions d'euros en 2019, en retrait de 13,4 % en données publiées par rapport à 2018.

La marge d'EBITDA ajusté (hors IFRS 16) du pôle est passée de 11,5% en 2018 à 8,8% en 2019, impacté par la forte détérioration du chiffre d'affaires au second semestre 2019 dans le sillage de la transition de la marque Claudie Pierlot pour devenir une marque mondiale.

7.4.7 Passage de l'EBITDA ajusté au résultat net Part du Groupe

Exercice clos au 31 décembre

(En millions d'euros)	**2018**	**2019 hors IFRS16**	**2019 avec IFRS16**	**Impacts IFRS 16**
EBITDA ajusté	**171,5**	**174,2**	**286,4**	**+112,2**
Dotations aux amortissements et aux provisions	(36,1)	(45,2)	(154,8)	-109,6
Plan d'attribution gratuite d'actions	(13,4)	(10,0)	(10,0)	-
Autres produits et charges non courants	(12,5)	(14,6)	(14,6)	-
Résultat opérationnel	**109,5**	**104,4**	**106,9**	**+2,6**
Coût de l'endettement financier net	(18,0)	(24,3)	(37,9)	-13,6
Autres produits et charges financier	(1,4)	(1,9)	(1,9)	-
Résultat financier	**(19,4)**	**(26,2)**	**(39,8)**	**-13,6**
Résultat avant impôt	**90,1**	**78,1**	**67,1**	**-11,0**
Impôt sur le résultat	(39,9)	(26,5)	(23,4)	+3,1
Résultat net	**50,2**	**51,6**	**43,7**	**-8,0**
Dont Part du Groupe	50,2	51,6	43,7	-8,0
Dont Part des intérêts non contrôlés	-	-	-	-

7.4.7.1 Dotation aux amortissements et aux provisions

Les dotations aux amortissements et aux provisions sont composées de l'amortissement régulier du matériel (en particulier le mobilier, les installations et le matériel informatique dans les magasins et les entrepôts), ainsi que de la dépréciation des immobilisations incorporelles (principalement les licences informatiques). Les provisions se composent principalement des provisions sur actif circulant, des provisions pour risques, des provisions pour engagements de retraite et des provisions pour litiges.

En incluant l'impact de la norme IFRS 16, la charge d'amortissement et de provision s'est élevée à 154,8 millions d'euros en 2019. Cette augmentation est la conséquence du retraitement IFRS 16 des amortissements des droits d'utilisation pour un montant de 109,6 millions d'euros.

Hors IFRS 16, la charge d'amortissement et de provision s'est élevée à 45,2 millions d'euros en 2019 (soit 4,0% du chiffre d'affaires) contre 36,1 millions d'euros (soit 3,6% du chiffre d'affaires) en 2018, dans le sillage de l'expansion de nouveaux points de vente et d'investissements en infrastructures.

7.4.7.2 Plan d'attribution gratuite d'actions

SMCP a enregistré une charge de 10,0 millions d'euros liée au plan d'attribution gratuite d'actions en 2019, contre une charge de 13,4 millions d'euros en 2018. SMCP a décidé, courant 2019, de livrer par priorité le plan d'attribution gratuite d'actions par un programme de rachat d'actions. SMCP avait racheté, à ce titre, au 31 décembre 2019, 400 000 actions.

7.4.7.3 Résultat opérationnel courant

En incluant l'impact de la norme IFRS 16, le résultat opérationnel courant s'est élevé à 121,5 millions d'euros en 2019. Celui-ci intègre un impact IFRS 16 de 2,6 millions d'euros.

Hors IFRS 16, le résultat opérationnel courant a diminué de 2,4%, passant de 122,0 millions d'euros en 2018 à 119,0 millions d'euros en 2019.

7.4.7.4 Autres produits et charges non courants

Les *autres produits et charges* regroupent les éléments du compte de résultat qui, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité récurrente du Groupe. Cette rubrique comprend notamment (i) les coûts encourus lors de l'acquisition ou de la constitution de nouvelles entités, (ii) les éventuelles provisions pour dépréciation des marques, des droits au bail et du *goodwill* et les éventuelles plus-values ou moins-values comptabilisées lors de la cession d'actifs immobilisés lorsqu'elles sont significatives, (iii) les coûts des opérations en capital, les dépenses engagées au titre de litiges, ou tout autre produit ou charge non récurrent, y compris le plan d'attribution gratuite d'actions mis en place dans le cadre de l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi en octobre 2016, que le Groupe présente de manière distincte pour faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante et permettre au lecteur des comptes de disposer d'éléments utiles dans une approche prévisionnelle des résultats.

Les autres produits et charges non courantes sont passés d'une charge nette de 12,5 millions d'euros en 2018 à une charge nette de 14,6 millions d'euros en 2019, soit une augmentation des charges non courantes de 2,1 millions d'euros. En 2019, les autres charges non courantes comprennent principalement les coûts liés (i) au renforcement de la plateforme en Chine dans le cadre de l'intégration totale des activités opérationnelles du Groupe en Chine, (ii) à la mise à la juste valeur de certains baux à Hong-Kong à la suite des évènements de 2019 et (iii) aux frais liés à l'acquisition de De Fursac.

7.4.7.5 Résultat financier

Les *produits et autres charges financières* comprennent les éléments financiers reconnus dans le bénéfice net ou la perte nette de l'exercice, y compris les intérêts à payer sur les frais financiers calculés par la méthode des intérêts effectifs (principalement les découverts sur compte courant et les financements à moyen-long terme), les gains et pertes de change financiers, les gains et pertes sur instruments financiers dérivés, les dividendes reçus et la portion des frais financiers découlant de la comptabilisation des avantages pour le personnel (IAS 19).

En incluant l'impact de la norme IFRS 16, le résultat financier s'est élevé à une charge de 39,8 millions d'euros en 2019. Cette augmentation est la conséquence du retraitement IFRS 16 des intérêts financiers sur la dette de location pour un montant de 13,6 millions d'euros.

Hors IFRS 16, le résultat financier net s'est élevé à une charge de 26,2 millions d'euros en 2019 (incluant notamment 12,6 millions d'euros de pénalités et d'amortissement de frais d'émission liées au refinancement de la dette existante du Groupe le 21 mai 2019) contre une charge de 19,4 millions d'euros en 2018. En excluant la pénalité liée au remboursement anticipé de la dette senior, les charges financières ont diminué de 3,3 millions d'euros en 2019, soulignant une poursuite de l'optimisation du coût moyen de la dette de 4,7% en 2018 à 2,7% en 2019.

7.4.7.6 Résultat avant impôt et Impôt sur le résultat

L'*impôt sur le résultat* comprend les impôts exigibles et les impôts différés. L'impôt sur le résultat est comptabilisé en bénéfice net ou perte nette pour l'exercice, à moins qu'il soit déclenché par des transactions comptabilisées directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés passifs correspondants sont également comptabilisés en capitaux propres.

L'impôt courant sur le bénéfice imposable pour l'exercice représente la charge d'impôt calculée à l'aide du taux d'imposition en vigueur à la date de référence et de tous les ajustements de l'impôt à payer calculés durant les exercices précédents.

Les passifs d'impôts différés traduisent l'impact des différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et des dettes des sociétés consolidées et leur valeur fiscale respective à utiliser pour déterminer le futur bénéfice imposable.

Le résultat avant impôt s'est élevé à un montant de 67,1 millions d'euros en 2019, impacté par une charge nette IFRS 16 de 11 millions d'euros.

Hors IFRS 16, le résultat avant impôt a diminué de 11,9 millions d'euros, passant d'un produit de 90,1 millions d'euros en 2018 à un produit de 78,1 millions d'euros en 2019. Hors pénalités liées au refinancement de la dette financière, le résultat avant impôt a diminué de 1,9 million d'euros.

Hors IFRS 16, l'impôt sur les bénéfices du Groupe est passé d'une charge de 39,9 millions d'euros en 2018 à une charge de 26,5 millions d'euros en 2019. L'impôt sur les bénéfices en 2019 a représenté un taux d'impôt sur les sociétés de 33,9 % (contre 44,3% en 2018), soit 30,3% hors CVAE. L'impôt sur le résultat a bénéficié de la déductibilité des charges des actions gratuites de performance (LTIP), incluant des éléments exceptionnels positifs, à la suite de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions.

En incluant l'impact de la norme IFRS 16, l'impôt sur les bénéfices ressort à une charge de 23,4 millions d'euros en 2019.

7.4.7.7 Résultat net – part du Groupe

En raison des facteurs décrits ci-dessus, et hors IFRS 16, le résultat net du Groupe est passé d'un gain net de 50,2 millions d'euros en 2018 à un gain net de 51,6 millions d'euros en 2019. En excluant les pénalités liées au refinancement de la dette du Groupe, le résultat net du Groupe a progressé de 14,1%.

En incluant l'impact de la norme IFRS 16, le résultat net du Groupe ressort à 43,7 millions d'euros en 2019.

7.4.8 Passage du résultat net Part du Groupe au Bénéfice net par action (BNPA)

Exercice clos au 31 décembre

	2018	2019 hors IFRS16	2019 avec IFRS16	Impacts IFRS 16
Résultat net – Part du Groupe ***(en millions d'euros)***	**50,2**	**51,6**	**43,7**	**-8,0**
Nombre d'actions moyen				
Avant dilution [(1)]	73 091 198	73 365 302	73 365 302	-
Après dilution [(2)]	78 666 510	78 841 564	78 841 564	-
BNPA ***(en euros)***				
Avant dilution	0,69	0,70	0,60	-0,10
Après dilution	0,64	0,66	0,55	-0,11

(1) Nombre moyen d'actions ordinaires, diminué des actions d'autocontrôle existantes détenues par la société.

(2) Nombre moyen d'actions ordinaires, diminué des actions détenues en propre par la société et augmenté des actions ordinaires susceptibles d'être émises dans le futur. Celles-ci prennent en compte la conversion des actions de préférence de catégorie G (4 696 861 titres) et les actions gratuites de performance (LTIP) au prorata des critères de performance atteints au 31 décembre 2019 (37 % du nombre d'actions distribuées, soit 779 401 titres).

7.4.8.1 Free Cash-flow opérationnel

Le Free cash-flow opérationnel après impôts est défini comme l'EBITDA ajusté après prise en compte des variations des besoins en fonds de roulement, des éléments non courants payés, des impôts sur le résultat payé ainsi que des flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissements hors acquisition.

Hors IFRS 16, le Free Cash-Flow opérationnel avant impôts et hors éléments exceptionnels liés à l'IPO s'est élevé à 62,4 millions d'euros en 2019, contre 63,1 millions d'euros en 2018. Il ressort à 174,6 millions d'euros avant retraitement des loyers liés à la norme IFRS 16. Cette performance inclut une augmentation des capex à -69,5 millions d'euros (soit 6,1% du chiffre d'affaires en 2019 versus 5,5% en 2018) liée à des investissements additionnels réalisés pour poursuivre l'expansion du Groupe en Asie et à des investissements exceptionnels dans les infrastructures, les systèmes d'information. En parallèle, la variation du besoin en fonds de roulement hors éléments exceptionnels était de -31,7 millions d'euros. Celle-ci fait ressortir les premiers signes d'amélioration des achats de stocks grâce à la mise en place de nouveaux process (« demand planning »).

Le Free Cash-Flow opérationnel après impôts était de 19,7 millions d'euros en 2019 en incluant -1,9 millions d'euros d'éléments exceptionnels liés au refinancement anticipé.

(En million d'euros)	**2018**	**2019 hors IFRS 16**
EBITDA ajusté	171,5	174,2
Variation du besoin en fonds de roulement	-47,5	-31,7
Dépenses non-courantes	-18,7	-12,4
Dépenses d'investissement	-56,3	-69,5
Impôt sur le résultat payé	-12,7	-40,9
Free cash flow opérationnel après impôts (a)	**36,3**	**19,7**
Coût des paiements fondés sur des actions (b)	-11,3	-
Dépenses non opérationnelles engagées au cours de la période (c)	-2,8	-1,9
Free cash flow opérationnel après impôts et hors éléments exceptionnels liés à l'introduction en bourse (a)-(b)-(c)	**50,4**	**21,5**
Impôt sur le résultat payé	-12,7	-40,9
Free cash flow opérationnel avant impôts et hors éléments exceptionnels liés à l'introduction en bourse	**63,1**	**62,4**

7.4.8.2 Examen du bilan consolidé

(En million d'euros) - Actifs	**Au 31 décembre 2018**	**Au 31 décembre 2019 hors IFRS 16**	**Au 31 décembre 2019 avec IFRS 16**	**Impacts IFRS 16**
Goodwill	630,1	683,2	683,2	-
Immobilisations incorporelles & droit d'utilisation	736,1	810,3	1 284,2	+473,9
Immobilisations corporelles	76,0	93,9	93,9	-
Actifs financiers non-courants	19,5	22,1	22,1	-
Autres actifs non-courants	0,5	0	0	+0
Actifs d'impôts différés	33,4	41,3	43,9	+2,6
Actifs non-courants	**1 495,5**	**1 650,8**	**2 127,2**	**+476,5**
Stocks	221,4	247,9	247,9	-
Créances clients et comptes rattachés	51,4	58,4	58,4	-
Autres créances	43,1	63,4	63,4	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	42,6	52,3	52,3	-
Actifs courants	358,5	422,1	422,1	-
Total actifs	**1 854,0**	**2 072,9**	**2 549,3**	**+476,5**

(En million d'euros) – Passifs & capitaux propres	**Au 31 décembre 2018**	**Au 31 décembre 2019 hors IFRS 16**	**Au 31 décembre 2019 avec IFRS 16**	**Impacts IFRS 16**
Total des capitaux propres	**1 142,2**	**1 197,9**	**1 189,8**	**-8,1**
Emprunts obligataires	174,2	-	-	-
Dettes locatives à long-terme	-	-	402,5	+402,5
Dettes financières à long-terme	-	436,5	436,5	-
Autres passifs non-courants	0,2	0,2	0,2	-

Provisions non-courantes	0,2	3,8	3,8	-
Produits constatés d'avance	-0,1	-	-	-
Provisions pour engagements de retraites à prestations définies	3,3	3,9	3,9	-
Passif d'impôts différés	166,5	183,5	183,0	-0,6
Passifs non-courants	**344,5**	**628,0**	**1 029,9**	**+401,9**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	115,5	144,0	144,0	-
Dettes locatives à court terme	-	-	101,8	+101,8
Concours bancaires et dettes financières à court terme	146,1	3,0	3,0	-
Provisions courantes	3,2	0,7	0,7	-
Autres dettes	102,6	99,2	80,1	-19,1
Passifs courants	**367,4**	**247,0**	**329,6**	**+82,6**
Total passif et capitaux propres	**1 854,0**	**2 072,9**	**2 549,3**	**+476,5**

7.4.8.3 Endettement financier net

En million d'euros	**Au 31 décembre 2018**	**Au 31 décembre 2019**
Emprunts obligataires & Passifs financiers portant intérêts	-176,4	-
Dettes financières à long-terme & autres passifs non-courants	-0,2	-436,8
Concours bancaires et dettes financières à court terme	-143,9	-3,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	46,5	52,3
Dette financière nette	**-274,0**	**-387,4**
EBITDA ajusté sur les douze derniers mois	*171,5*	*174,2*
Net financière nette / EBITDA ajusté	**1,6x**	**2,2x**

La dette financière nette (hors IFRS 16) a progressé de 274,0 millions d'euros au 31 décembre 2018 à 387,4 millions d'euros au 31 décembre 2019. Le ratio d'endettement (dette financière nette/ EBITDA ajusté[20]) a augmenté à 2,2x au 31 décembre 2019 contre 1,6x au 31 décembre 2018.

En incluant la norme IFRS 16, le total de la dette locative et de la dette financière nette était en hausse et s'est établi à 891,7 millions d'euros au 31 décembre 2019.

[20] Ebitda ajusté calculé sur 12 mois glissants.

8. TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

8.1 Présentation générale

Les principaux besoins de financement du Groupe incluent son besoin en fonds de roulement, les dépenses d'investissements, le paiement de la charge et du remboursement de ses dettes financières.

La principale source de liquidités régulières du Groupe est constituée de ses flux de trésorerie opérationnels. La capacité du Groupe à générer à l'avenir de la trésorerie par ses activités opérationnelles dépendra de ses performances commerciales futures, elles-mêmes dépendantes, dans une certaine mesure, de facteurs économiques, financiers, concurrentiels, de marchés, réglementaires et autres, dont la plupart échappent au contrôle du Groupe (notamment les facteurs de risques décrits au chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel). Le Groupe utilise sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie pour financer ses besoins courants. C'est la société SMCP Group S.A.S., filiale directe de la Société, qui est l'emprunteur de la dette bancaire principale.

En application de l'article 19 du règlement (UE) 2017/1129, les informations relatives à la trésorerie et aux capitaux du Groupe pour la période de douze mois et l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017 figurant au chapitre 10 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Référence 2017 (disponible sur le site : https://www.smcp.com/app/uploads/2018/10/smcp-document-de-rfrence-2017-revu-1.pdf) et pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant au chapitre 10 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Référence 2018 (disponible sur le site : https://www.smcp.com/app/uploads/2019/04/smcp-document-de-rfrence-2018.pdf) sont incorporées par référence dans le présent document d'enregistrement universel.

8.2 Ressources financières et passifs financiers

8.2.1 Aperçu

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a intégralement restructuré sa dette. Le Groupe a profité de la fin de la période de blocage de trois années (« *Non Call period* ») de sa dette obligataire, de conditions financières favorables et d'un niveau de levier à 1,6x pour restructurer sa dette.

Ainsi son emprunt obligataire à échéance 2023 et sa ligne de crédit précédente ont été totalement remboursés et remplacés le 21 mai 2019 par la mise en place d'une facilité de crédit de 465 millions d'euros (la « **Facilité de Crédit** »).

Elle se répartie entre une Term Loan A amortissable de 265 millions d'euros et une ligne de Credit Revolving de 200 millions d'euros.

Cette Facilité de Crédit a été consentie par un syndicat de 14 banques internationales. Cette nouvelle dette à échéance 2024 ne prévoit pas de sûretés.

Le Groupe a pu ainsi constater en année pleine une réduction de son endettement moyen de 200 points de base.

En juin 2019, le Groupe a mis en place un programme d'émission de billets de trésorerie « NEU CP » (*Negotiable EUropean Commercial Paper*) en déposant un dossier auprès de la Banque de France et obtenant un agrément.

En septembre 2019, Le Groupe a mis en place une ligne de crédit « *Bridge Term Loan* » de 40 millions d'Euros afin de financer une partie de l'acquisition du groupe De Fursac, d'une durée de 12 mois renouvelable pour 6 mois supplémentaires.

En synthèse, le Groupe a principalement recours aux sources de financement suivantes : (i) la trésorerie, qui comprend principalement les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles et (ii) l'endettement bancaire, qui comprend la Term Loan A, le Credit Revolving et le Bridge Term loan, le programme de NEU CP, et les lignes de concours bancaires à court terme. A la date de conclusion des contrats SMCP Group S.A.S est l'emprunteur et la Société est le garant de l'emprunteur.

8.2.2 Passifs Financiers

Les passifs financiers du Groupe s'élevaient respectivement à 439,8 millions d'euros et à 320,5 millions d'euros aux 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018.

Le tableau ci-après présente la répartition de la dette brute du Groupe aux dates indiquées :

	Exercice clos au 31 décembre	
(En millions d'euros)	**2018**	**2019**
Emprunts	**174,2**	**300**
Emprunts obligataires	174,2	-
Facilité de Crédit	-	260,9
Bridge Term Loan	-	39,1
Concours bancaires	**7,2**	**3,0**
Autres emprunts et dettes financières	**139,1**	**136,8**

NEU CP	138,9	128,0
Autres emprunts et intérêts courus	0,2	8,8
Endettement financier	**320,5**	**439,8**

Le tableau ci-après présente le ratio dette nette ajustée/EBITDA ajusté (avant IFRS 16) du Groupe pour les périodes de douze mois closes le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2018

	Exercice clos au 31 décembre	
(En millions d'euros)	**2018**	**2019**
EBITDA ajusté (avant IFRS 16)	171,5	174,2
Endettement financier	**320,5**	**439,8**
Trésorerie et équivalent de trésorerie	46,5	52,3
Endettement financier net	**274,0**	**387,4**
Endettement financier net / EBITDA ajusté (avant IFRS 16)	**1,6**	**2,2**

Les principaux éléments constituant les passifs financiers du Groupe sont détaillés ci-après.

8.2.2.1 La Facilité de Crédit Term Loan A et Credit Revolving – 465 millions d'euros

La Term Loan A et la Ligne de Credit Revolving ont été consenties le 9 mai 2019 et mises en place le 21 mai 2019 afin de rembourser la « Ligne de Crédit » revolving de 250 millions d'euros consentie le 23 octobre 2017 et l'emprunt obligataire 2023 consenti en mai 2016.

La Term Loan A est un crédit de 265 millions d'euros intégralement tiré à la signature. Il est remboursable par tranches de 55 millions d'euros en mai 2021, mai 2022, mai 2023 et pour 100 millions d'euros le 9 mai 2024.

Le Credit Revolving est un crédit revolving de 200 millions d'euros. Une tranche de 50 millions d'euros est dite « Swingline » permettant de faire des tirages en valeur jour. Le Credit Revolving arrive à échéance en mai 2024 et n'était pas tiré à la date de clôture de l'exercice. Il a été tiré à hauteur de 200 millions d'euros le 19 mars 2020.

8.2.2.2 Le programme de NEU CP – 200 millions d'euros

Le NEU CP est un programme de Billets de Trésorerie en euros déposé auprès de la Banque de France et dont le montant maximum d'utilisation est de 200 millions d'euros. Il a pour objectif d'optimiser le coût de la dette du Groupe. La première émission a eu lieu le 20 juin 2019 pour un montant de 33,9 millions d'euros. A la date de clôture de l'exercice 2019 le montant émis était de 128,5 millions d'euros.

8.2.2.3 Le Bridge Term Loan – 40 millions d'euros

Le Bridge Term loan est un crédit de 40 millions d'euros intégralement tiré au premier tirage le 5 septembre 2019. La durée de ce crédit est de 12 mois plus une période de 6 mois. A la date de clôture de l'exercice 2019 le montant tiré était de 40 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe a la capacité d'ajouter des lignes ou crédits additionnels sous réserve de respecter le test du ratio de levier afin qu'il n'excède pas 3,0x.

8.2.2.4 L'endettement de De Fursac

Au 31 décembre 2019, l'endettement bancaire de De Fursac était de 7,1 millions d'euros, composé de deux types d'emprunt moyen terme d'une durée de 3 à 5 ans : (i) une ligne de financement des investissements de développement du réseau, contractées auprès de banques commerciales françaises pour un montant de 3,9 millions d'euros, et (ii) une ligne de financement de la croissance de la marque contractée auprès de la BPI pour un montant de 3,2 millions d'euros.

8.2.3 Intérêts et Frais

Les prêts contractés en vertu de la Facilité de Crédit porteront intérêt à un taux variable indexé sur l'EURIBOR avec un minimum de 0% majoré de la marge applicable.

La marge applicable était à la date de tirage fixée à 2,15 % par an pour la Term Loan A et 1,75 % par an pour le Credit Revolving.

Le tableau ci-dessous présente l'échelonnement de la marge en fonction du ratio de levier (dette nette totale / EBITDA consolidé du Groupe) :

Ratio de levier (dette nette totale/EBITDA consolidé avant IFRS 16)	Marge TLA	Marge RCF
≥ 2,5x	2,45 %	2,05 %
< 2,5x et ≥ 2,0x	2,30 %	1,90 %
< 2,0x et ≥ 1,5x	2.15 %	1,75 %
< 1,5x et ≥ 1,0x	2,00 %	1,60 %
< 1,0x	1,85 %	1,45 %

En ce qui concerne la seule ligne de Credit Revolving, le Groupe est tenu de payer une commission d'engagement égale à 35 % de la marge applicable par an, calculée sur les engagements non tirés et non annulés.

Le Bridge Term Loan porte également intérêt à un taux variable indexé sur l'EURIBOR avec un minimum de 0% majoré de la marge applicable. Au 31 décembre 2019, la marge applicable était de 2,00 % par an.

Le tableau ci-dessous présente l'échelonnement de la marge en fonction de la maturité du prêt :

Période d'ajustement	Marge Bridge Term Loan
0 - 3 mois	1,75 %
4 - 6 mois	2,00 %
7 - 9 mois	2,25 %
10 - 12 mois	2,75 %
13 - 15 mois	3,25%
16 - 18 mois	4,00%

Dans le cadre de son programme d'émission NEU CP, il appartient au Groupe de déterminer un prix d'émission qui est fonction de l'offre et la demande sur ce marché et de la maturité des titres émis. A la date de clôture de l'exercice 2019, le Groupe a constaté un taux moyen de 0,21 % par an pour l'ensemble des émissions faites en 2019.

8.2.4 Engagements et clauses restrictives

La Facilité de Crédit contient certains engagements de faire ou de ne pas faire, notamment de ne pas :

- retirer la société SMCP S.A. de la cote;
- réaliser des fusions (à l'exception de celles qui n'impliquent pas la Société elle-même) ;
- céder des actifs significatifs ;
- procéder à un changement de la nature de l'activité du Groupe ;

avec dans certains cas des réserves de montants stipulées et des exceptions usuelles pour ce type de financement.

La Facilité de Crédit impose également le maintien d'un ratio de levier, qui limite le montant de la dette pouvant être contractée le Groupe (voir le paragraphe 8.2.3 « Intérêts et Frais » du présent document d'enregistrement universel) et restreint le paiement de dividendes de SMCP S.A. à ses actionnaires. Le Groupe peut distribuer un maximum de 50% du résultat net annuel consolidé.

8.2.5 Cas de remboursement anticipé volontaire

La Facilité de Crédit et le Bridge Term Loan autorisent des remboursements anticipés volontaires moyennant un préavis. Des coûts de réemplois s'appliqueront si le remboursement anticipé est effectué à une date autre que la fin d'une période d'intérêts.

8.2.6 Cas de remboursement anticipé obligatoire

La Facilité de Crédit et le Bridge Term Loan prévoient un cas de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle, de retrait de la cote ou de cession de la totalité de l'activité et/ou des actifs du Groupe.

8.2.7 Cas d'exigibilité anticipée

Le Contrat de Crédit prévoit un certain nombre de cas d'exigibilité anticipée usuels pour ce type de financement, dont notamment les défauts de paiement, la cessation d'activité, le non-respect des engagements financiers ou de toute autre obligation ou déclaration, défauts croisés, procédures collectives et insolvabilité, certaines condamnations pécuniaires ou survenance d'évènement significatif défavorable.

8.3 Présentation et analyse des principales catégories d'utilisation de la trésorerie du Groupe

8.3.1 Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement du Groupe se répartissent entre les catégories suivantes : ouvertures de nouveaux points de vente, rénovations des points de ventes existants et infrastructures et autres dépenses (comprenant notamment les frais relatifs au siège, les investissements liés aux infrastructures partagées, à la logistique et au digital).

Les dépenses d'investissement du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 se sont élevées à 69,5 millions d'euros (comprenant 11,2 millions de dépenses en rénovations et maintenance des points de vente existants, 19,0 millions en dépenses d'infrastructures et autres, et 39,4 millions de dépenses d'ouvertures de nouveaux points de vente).

8.3.2 Paiement d'intérêts et remboursement d'emprunts

Une partie importante des flux de trésorerie du Groupe est affectée au service et au remboursement de son endettement. Le Groupe a versé des intérêts d'un montant de 17,8 millions d'euros en 2019 (dont 5,3 millions d'euros de pénalités) à comparer à 16,0 millions d'euros (dont 0,6 millions d'euros de pénalités de remboursement anticipé) en 2018. Il a par ailleurs versé, au titre du refinancement de sa dette, 290,3 millions d'euros en 2019 après avoir versé 20 millions d'euros en 2018 au titre du remboursement de ses emprunts.

8.3.3 Financement des besoins en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement correspond principalement à la valeur des stocks augmentée des créances clients et des autres créances opérationnelles et diminuée des dettes fournisseurs et des autres dettes opérationnelles.

La variation du besoin en fonds de roulement s'est élevée à 44,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 et a été impactée à hauteur de 12,4 millions d'euros de décaissement au titre d'éléments exceptionnels (dont 1,9 millions d'euros au titre de l'introduction en bourse). Ajusté de ces éléments, la variation du besoin en fonds de roulement s'est élevée à 31,7 millions d'euros au 31 décembre 2019.

8.4 Flux de trésorerie consolidés

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe pour 2018 et 2019 :

	Exercice clos au 31 décembre	
	2018	**2019**
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	92,6	201,4
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(56,3)	(164,5)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(31,3)	(29,8)
Ecarts de change net	0,2	0,8
Variation nette de la trésorerie	5,2	7,9
Trésorerie à l'ouverture	36,3	41,5
Trésorerie à la clôture	41,5	49,3

Avant IFRS 16, les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles seraient ressortis à 89,2 millions d'euros, les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement seraient identiques à (164,5) millions d'euros et les flux de trésorerie liés aux activités de financement à 82,4 millions d'euros.

Evolution des flux de trésorerie disponibles (free cash-flow)

Les flux de trésorerie disponibles[21] du Groupe se sont élevés à 62,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 hors IFRS 16. Il ressort à 174,6 millions d'euros avant retraitement des loyers.

8.4.1 Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Le tableau suivant présente les éléments des flux de trésorerie du Groupe résultant de l'activité au titre de 2018 et 2019 :

	Exercice clos au 31 décembre	
	2018	**2019**
Résultat avant impôts sur l'activité	90,1	67,1
EBITDA ajusté	171,5	286,4
Eléments non courants payés	(18,7)	(12,4)
Variation du besoin en fonds de roulement	(47,5)	(31,7)
Impôt sur le résultat payé	(12,7)	(40,9)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**92,6**	**201,4**

Avant IFRS 16, l'EBITDA ajusté serait ressorti à 174,2 millions d'euros et les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles à 89,2 millions d'euros.

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles se sont élevés à 201,4 millions d'euros (à 89,2 millions d'euros hors IFRS 16) pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, reflétant la capacité du Groupe à générer de la trésorerie.

La variation du besoin en fonds de roulement a eu un impact de 31,7 millions d'euros sur la génération de trésorerie de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

L'impôt sur le résultat payé pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 correspond à un décaissement net de 40,9 millions d'euros.

8.4.2 Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement

Le tableau suivant présente les éléments des flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement pour 2018 et 2019.

	Exercice clos au 31 décembre	
	2018	**2019**
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(53,2)	(72)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	1,0	3,6
Acquisition d'instruments financiers	(5,6)	(4,9)
Cession d'instruments financiers	1,5	3,8
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	-	(95)

(21) Les flux de trésorerie disponibles sont définis comme l'EBITDA ajusté après prise en compte des variations des besoins en fonds de roulement, des éléments non courants payés, des loyers annulés du fait d'IFRS 16 ainsi que des flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissements (hors acquisitions de filiales nettes de trésorerie acquise).

Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	**(56,2)**	**(164,5)**

Les flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement se sont élevés à (164,5) millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le flux d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à 72,0 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, reflétant les nouvelles ouvertures de points de vente, ainsi que la rénovation des points de vente existants.

Le flux d'acquisition et de cession d'instruments financiers comprend l'utilisation d'instruments financiers de couverture relatifs aux achats et aux ventes des collections printemps/été afin d'atténuer les risques de fluctuations des devises ainsi que les dépôts de garantie versés à la signature de certains points de vente. Les acquisitions d'instruments financiers s'élèvent à 4,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le flux de filiales s'élève à (95) millions d'euros et représente le décaissement lié à l'acquisition de De Fursac pour 101,4 millions d'euros net de la trésorerie acquise de 6,4 millions d'euros.

8.4.3 Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement

Le tableau suivant présente les éléments des flux nets de trésorerie liés aux activités de financement au titre de 2018 et 2019.

	Exercice clos au 31 décembre	
	2018	**2019**
Augmentations de capital		
Programme de rachat d'actions propres	-	(4,9)
Variation des dettes financières à long terme	(20,0)	80,1
Variation des dettes financières à court terme	5,0	27,4
Autres produits et charges financiers	(0,3)	(2,4)
Intérêts financiers versés	(16,0)	(17,8)
Remboursement dette locative	-	(112,2)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	**(31,3)**	**(29,8)**

La trésorerie nette provenant des activités de financement représentait un décaissement net de 29,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Hors IFRS 16, la trésorerie nette provenant des activités de financement représentait un encaissement de 82,4 millions d'euros.

La variation des dettes financières à long terme reflète le remboursement des Obligations 2023 d'un montant de 180,3 millions d'euros, le remboursement de 110 millions d'euros de l'ancien RCF, la mise en place du Term Loan de 265 millions d'euros ainsi que le tirage de 128,5 millions d'euros de NEU CP et du Bridge loan de 40 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les intérêts financiers versés sur l'exercice clos le 31 décembre 2019 sont de 17,8 millions d'euros. Le rachat de programme d'actions propres pour 4,9 millions d'euros a permis l'acquisition de 400.000 actions de SMCP.

9. ENVIRONNEMENT LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE

Du fait de son activité de vente de détail, le Groupe est soumis, dans chacun de ses pays d'implantation, à la réglementation en matière de droit de la consommation et du commerce électronique, de responsabilité du fait des produits, de protection des données personnelles, des horaires d'ouverture des points de vente, du commerce international et des droits de douanes. Au sein de l'Union européenne (et notamment en France) où le Groupe réalise une grande partie de ses activités, ce cadre réglementaire est notamment composé de directives devant être transposées dans chacun des États Membres.

9.1 Droit de la consommation et du commerce électronique

En tant que distributeur, à travers ses points de vente et ses différents sites Internet, le Groupe est soumis à un ensemble de règles contraignantes qui régissent la vente et les relations entre commerçants et consommateurs (étiquetage, conditions de vente, réglementation des pratiques déloyales, règles spécifiques au commerce électronique, etc.) et, plus généralement, le fonctionnement de ses magasins (jours d'ouverture, périodes de soldes, autorisations administratives d'ouverture, règlementation des établissements recevant du public, accessibilité, sécurité, etc.).

Au niveau européen, la principale directive encadrant le droit de la consommation est la directive 2011/83/UE du 25 octobre 2011 relative aux droits des consommateurs. Cette directive a permis d'harmoniser entièrement au niveau européen certains aspects du droit de la consommation et du droit des contrats applicables aux ventes réalisées entre professionnels et consommateurs, tels que par exemple l'obligation d'information incombant au vendeur (notamment sur le prix et l'existence d'un service après-vente) et le droit de rétractation pour les ventes en ligne. Cependant, dans d'autres domaines, comme par exemple celui de la directive 1999/44/CE du 25 mai 1999 relative à certains aspects de la vente et des garanties des biens de consommation et celui de la directive 93/13/CEE du 5 avril 1993 relative aux clauses abusives dans les contrats conclus avec les consommateurs, il n'existe aujourd'hui que des règles d'harmonisation minimale. Les États Membres peuvent donc les compléter avec une réglementation nationale plus stricte.

Le droit français tend en particulier vers un renforcement de la protection des consommateurs. Ainsi, la directive 2011/83/UE a été transposée en France dans le Code de la consommation par la loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation et le décret n° 2014-1061 du 17 septembre 2014 relatif aux obligations d'information précontractuelle et contractuelle des consommateurs et au droit de rétractation. Le Code de la consommation prévoit ainsi le régime de protection des consommateurs, le non-respect de ses dispositions pouvant entraîner des sanctions financières. Ainsi, conformément aux dispositions des articles L. 221-18 et suivants du Code de la consommation, le consommateur, sous réserve de certaines exceptions, dispose d'un droit de rétractation dans le cadre d'un contrat conclu à distance. Le consommateur bénéficie ainsi d'un délai de quatorze jours francs pour exercer son droit de rétractation sans avoir à justifier de motifs. En outre, l'article L. 623-1 du Code de la consommation relatif à l'action de groupe, permet aux consommateurs d'obtenir réparation des préjudices patrimoniaux résultant des dommages matériels qu'ils ont subis notamment à l'occasion de la vente de biens ou la fourniture de services. En outre, en application de la loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique, les prestataires de services et vendeurs de biens sont tenus d'indiquer au consommateur un certain nombre d'informations détaillées lorsque ces contrats sont conclus à distance par voie électronique. Cette obligation d'information du professionnel vis-à-vis du consommateur intervient à différents stades du processus contractuel : en amont de la commande préalablement à la conclusion du contrat, lorsque le consommateur passe la commande afin que ce dernier puisse en vérifier le détail, et après la conclusion du contrat, au plus tard lors de la livraison du bien ou du service.

Par ailleurs, l'ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016 portant réforme du droit des contrats, du régime général et de la preuve des obligations a considérablement modifié le régime français du droit des obligations en introduisant notamment de nouvelles dispositions en matière de protection des cocontractants, telles que le caractère non écrit des clauses créant un déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties au contrat dans le cadre de contrats d'adhésion ou encore en mettant en place une obligation de renégociation des droits en cas de survenance de circonstances imprévisibles.

Aux États-Unis, de nombreuses lois, tant au niveau fédéral qu'au niveau des États, régissent les relations entre détaillants et consommateurs de produits textiles. Au niveau fédéral, le « *Textile and Wool Acts* », dont l'application est contrôlée par la *Federal Trade Commission*, s'applique à la vente de produits textiles. Il exige notamment l'apposition d'une étiquette détaillant la composition, le pays d'origine, et l'identité du fabricant. Au niveau des États, beaucoup d'entre eux, notamment le Delaware, ont adopté le « *Uniform Deceptive Trade Practices Act* », réglementant les activités frauduleuses et les publicités mensongères.

9.2 Responsabilité du fait des produits

Le Groupe, en tant que vendeur et distributeur, est responsable des conséquences dommageables liées aux produits qu'il vend ou qu'il distribue. Cette responsabilité peut être engagée tant sur le plan pénal que sur le plan civil, sur le fondement de plusieurs régimes, dont certains sont résumés ci-après. Par ailleurs, les contrats conclus entre le Groupe et ses fournisseurs prévoient en principe des clauses relatives au respect des normes et réglementations applicables, des mécanismes d'indemnisation, des garanties concernant la qualification du fournisseur (réputation, solidité financière, existence de polices d'assurance adéquates, respect des normes et réglementations applicables, etc.) et des clauses de « retour produits » aux termes desquelles le fournisseur s'engage à reprendre les produits sous certaines conditions.

La directive 2001/95/CE du 3 décembre 2001 relative à la sécurité générale des produits impose une obligation générale de sécurité pour tout produit mis sur le marché et destiné aux consommateurs ou susceptible d'être utilisé par eux. En France, l'ordonnance n° 2004-670 du 9 juillet 2004 a transposé cette directive et adapté la législation française au droit communautaire en matière de sécurité et de conformité des produits. Selon l'article L. 421-3 du Code de la consommation, « les produits et les services doivent présenter, dans des conditions normales d'utilisation ou dans d'autres conditions raisonnablement prévisibles par le professionnel, la sécurité à laquelle on peut légitimement s'attendre et ne pas porter atteinte à la santé des personnes ».

Le Groupe, en tant que distributeur, doit prendre toutes mesures utiles pour contribuer au respect de l'ensemble des obligations de sécurité et d'absence d'atteinte à la santé des personnes prévues par les textes législatifs et réglementaires. Un produit sûr est celui qui ne présente aucun risque, ou qui ne présente que des risques réduits (compatibles avec l'utilisation du produit) et acceptables à l'égard d'une protection élevée pour la santé et la sécurité des personnes. Lorsqu'un distributeur est informé que des produits destinés aux consommateurs qu'il a mis sur le marché ne répondent pas aux exigences de sécurité et d'impact sur la santé, il doit en informer immédiatement les autorités administratives compétentes, en indiquant les actions qu'il engage afin de prévenir les risques pour les consommateurs. Les distributeurs doivent également s'interdire de fournir des produits dont ils savent, sur la base des informations en leur possession et en leur qualité de professionnel, qu'ils ne satisfont pas aux obligations de sécurité prévues par les textes. Enfin, les distributeurs doivent participer au suivi de la sécurité des produits mis sur le marché par la transmission des informations concernant les risques liés à ces produits, par la tenue et la fourniture des documents nécessaires pour assurer leur traçabilité, ainsi que par la collaboration aux actions engagées par les producteurs et les autorités administratives compétentes, pour éviter les risques.

Enfin, au titre des articles 1245 et suivants du Code civil, le Groupe est responsable des atteintes causées à la personne ainsi qu'aux biens d'une valeur supérieure à 500 euros par les produits qui n'offrent pas la sécurité à laquelle les clients du Groupe peuvent légitimement s'attendre et dont le Groupe s'est présenté comme le producteur en apposant dessus son nom, sa marque ou tout autre signe distinctif. Sauf faute, la responsabilité de celui-ci est éteinte dix ans après la mise en circulation du produit qui a causé le dommage à moins que durant cette période, la victime n'ait engagé une action en justice. L'action en réparation se prescrit dans un délai de trois ans. Vis-à-vis des consommateurs, les clauses qui visent à écarter ou à limiter la responsabilité du fait des produits défectueux sont interdites ou réputées non écrites.

Aux États-Unis, le « *Consumer Product Safety Act* » réglemente la sécurité des produits de consommation tels que ceux vendus par le Groupe, et confie à la Commission de sécurité des produits de consommation (*United States Consumer Product Safety Commission*) le développement de standards réglementaires et le pouvoir de procéder aux rappels de produits défectueux.

9.3 Réglementation relative à la protection des données personnelles

Dans le cadre de son activité, le Groupe collecte et traite des données à caractère personnel concernant notamment les clients des magasins et les utilisateurs des sites Internet.

Au sein de l'Union européenne, le règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (le règlement général sur la protection des données, « RGPD ») constitue le cadre de référence en matière de traitement des données personnelles dans l'ensemble des pays membres et vient compléter en France la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés qui reste pour l'instant toujours applicable.

Le RGPD s'applique aux traitements de données personnelles automatisés ou non-automatisés si les données sur lesquelles ils portent sont contenues ou sont destinées à être contenues dans un fichier. La notion de « donnée personnelle » est définie largement comme toute information concernant une personne physique identifiée ou identifiable de façon directe ou indirecte et ce, quel que soit le pays de résidence ou de nationalité de cette personne. Elle oblige les responsables de traitements de données personnelles établis dans un État membre de l'Espace Économique Européen, ou ayant recours à des moyens de traitement situés sur le territoire d'un État Membre de l'Espace Économique Européen, à prendre un certain nombre de mesures en amont de la collecte de ces données, pendant leur conservation et jusqu'à leur effacement. Aux termes du RGPD, est considérée comme « responsable du traitement » la personne ou entité qui, seule ou conjointement avec d'autres, détermine les finalités et les moyens du traitement de données personnelles.

Le RGPD impose un ensemble d'obligations d'information des clients, notamment relatives aux modalités de mise en œuvre du droit d'accès, de rectification et de suppression des données contenues dans les fichiers. En particulier, les données bancaires communiquées par des clients lors d'un achat sur Internet sont des données dont la nature justifie des conditions de conservations strictes, entourées de mesures de sécurité élevées. La collecte et la conservation de telles données sont soumises au respect des prescriptions du RGPD. Au-delà de la transaction, la conservation de ces données est ainsi subordonnée au consentement des clients et ne peut intervenir que pour une durée limitée. La Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (la « CNIL ») dispose en outre de pouvoirs de contrôle, d'investigation, d'injonction et de sanction de nature administrative. Enfin, le non-respect des dispositions du RGPD peut faire l'objet de sanctions civiles, administratives ou pénales. La CNIL peut prononcer des peines d'amende pouvant aller jusqu'à 20 millions d'euros ou 4 % du chiffre d'affaires annuel global des personnes morales concernées. Outre ces sanctions financières, la CNIL a la possibilité de publier les avertissements et les sanctions qu'elle prononce.

Ce nouveau cadre juridique pour la protection des données à caractère personnel dans l'Union européenne tend à renforcer les droits des individus, leur garantir un plus grand contrôle de leurs données personnelles et, plus généralement, garantir le droit à la vie privée. Ces nouvelles règles visent en particulier à assurer la protection des informations personnelles des individus, où qu'elles soient envoyées, traitées ou conservées, même en dehors de l'Union européenne. Ces nouvelles dispositions mettent également en place une obligation pour les entreprises

de signaler les pertes et vols de données personnelles, de collecter le minimum d'informations personnelles, de vérifier l'impact de leurs projets sur la protection des données personnelles et enfin de désigner un *Data Protection Officer* (« DPO ») chargé de gérer ces problématiques au sein de l'entreprise. Au sein de la Société, le Secrétaire Général assure les fonctions de DPO.

9.4 Réglementation des horaires d'ouverture

Dans la quasi-totalité des pays d'implantation du Groupe, les heures d'ouverture et de fermeture des magasins sont réglementées, notamment durant le week-end et les jours fériés.

Au niveau européen, la règlementation relative aux horaires d'ouverture résulte notamment de la directive 2003/88/CE du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, modifiant les directives 2000/34/CE du 22 juin 2000 et 93/104/CE du 23 novembre 1993. La directive instaure des règles sur le temps de travail permettant de protéger la santé et la sécurité des travailleurs. Le texte impose des prescriptions minimales en matière de durée du travail, de temps de repos, de droit aux congés payés et de travail de nuit. A la date du présent document d'enregistrement universel, cette directive n'a pas encore fait l'objet d'une transposition en droit français.

En France, la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques a modifié la législation sur l'ouverture des commerces le dimanche et en soirée. Concernant le travail dominical, sans remettre en cause le principe du repos hebdomadaire donné prioritairement aux salariés le dimanche, cette loi modifie le régime des dérogations suivantes : celles accordées aux établissements de vente au détail établis dans certaines zones géographiques, notamment les communes et zones touristiques, celles autorisées par le préfet lorsque la fermeture de l'établissement est préjudiciable au public ou porte atteinte au fonctionnement normal de l'établissement et celles accordée aux commerces de détail par le maire. Il existe quatre zones géographiques dans lesquelles l'employeur peut donner le repos hebdomadaire par roulement à tout ou partie du personnel (les zones touristiques, les zones commerciales, les « zones touristiques internationales » et les gares d'affluence exceptionnelle). Cette possibilité est offerte aux établissements de vente au détail mettant à disposition des biens et des services, et concerne ainsi de nombreux points de vente du Groupe en France.

Le Groupe a conclu le 17 décembre 2015 un accord collectif avec ses organisations syndicales représentatives afin de mettre en œuvre les dispositions de la loi n° 2015-990 sur le travail le dimanche et le travail de nuit. Cet accord régit les règles applicables pour les ouvertures dominicales des points de vente du Groupe à compter du 1er février 2016. Il permet au Groupe d'ouvrir un nombre significatif de points de vente additionnels le dimanche, en particulier à Paris.

La loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 a, par ailleurs, porté réforme du travail de nuit. En principe, tout travail effectué au cours d'une période d'au moins neuf heures consécutives comprenant l'intervalle entre minuit et 5 heures est considéré comme du travail de nuit. La période de travail de nuit commence au plus tôt à 21 heures et s'achève au plus tard à 7 heures. Aux termes de l'article 8 de la loi n° 2016-1088, par dérogation, pour les établissements de vente au détail qui mettent à disposition des biens et des services et qui sont situés dans les zones touristiques internationales, la période de travail de nuit, si elle débute après 22 heures, est d'au moins sept heures consécutives comprenant l'intervalle entre minuit et 7 heures.

Aux États-Unis, la règlementation applicable aux horaires d'ouverture est en grande partie décentralisée. À titre d'illustration, les *blue laws* qui restreignaient le travail le dimanche ont été progressivement abolies et les États ont établi la réglementation de leur choix. Les règles sont très hétérogènes et dépendent des intérêts économiques en présence, ainsi que du contexte culturel.

9.5 Réglementation des ventes au déballage, soldes, réduction de prix et liquidations

En tant que distributeur, le Groupe est soumis à un ensemble de règles contraignantes qui régissent les ventes au déballage, soldes, réduction de prix et liquidations.

Au niveau européen, la directive 2005/29/CE du 11 mai 2005 relative aux pratiques commerciales déloyales des entreprises vis-à-vis des consommateurs dans le marché intérieur est notamment applicable aux ventes au déballage, soldes et liquidations. Le texte pose le principe d'une interdiction générale des pratiques commerciales déloyales à l'égard des consommateurs, telle que la revente à perte.

En France, la réglementation est prévue dans le Code de commerce aux articles L. 310-1 et suivants et R. 310-2 et suivants. La législation vise à encadrer les liquidations, les ventes au déballage et les soldes afin de garantir l'exercice d'une concurrence loyale entre les commerçants et assurer la protection des consommateurs. La loi nº 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie a assoupli le régime de ces pratiques en substituant aux autorisations administratives des déclarations préalables et a donné plus de liberté aux commerçants pour choisir des périodes de soldes. Par ailleurs, les deux périodes de soldes annuelles (situées en principe de janvier à février et de juin à août) ont été portées de 5 à 6 semaines et les soldes flottantes ont été supprimées par la loi n 2014-626 du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises.

En outre, suite à la publication de l'arrêté du 11 mars 2015 relatif aux annonces de réduction de prix à l'égard du consommateur, toute annonce de réduction de prix est licite sous réserve qu'elle ne constitue pas une pratique commerciale déloyale au sens de l'article L. 121-2 du Code de la consommation. Lorsqu'une annonce de réduction de prix est faite dans un établissement commercial, l'étiquetage, le marquage ou l'affichage des prix réalisés conformément aux dispositions en vigueur doivent préciser, outre le prix réduit annoncé, le prix de référence qui est déterminé par l'annonceur et à partir duquel la réduction de prix est annoncée. Enfin, l'annonceur doit pouvoir justifier de la réalité du prix de référence à partir duquel la réduction de prix est annoncée.

Aux États-Unis, les enseignes peuvent librement déterminer les dates ainsi que la fréquence des périodes de soldes.

9.6 Réglementation en matière de ventes privées

Dans le cadre de son activité, le Groupe est tenu de respecter les dispositions applicables aux ventes dites « privées ». Depuis la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, des ventes privées peuvent être réalisées en dehors des périodes de soldes. À la différence des soldes, qui sont encadrés par les articles L. 310-3 et L. 310-5 du Code de commerce, les ventes privées ne peuvent donner lieu à des reventes à perte et elles ne peuvent être dénommées « soldes ».

Le Groupe doit également respecter la législation applicable aux ventes avec réduction de prix, dont les dispositions issues de la directive 2005/29/CE du 11 mai 2005 relatives aux pratiques commerciales déloyales des entreprises vis-à-vis des consommateurs dans le marché intérieur. En droit français, les dispositions de l'arrêté du 11 mars 2015, qui transpose ladite directive, encadrent ainsi les annonces de réduction de prix à l'égard du consommateur. L'annonce de réduction de prix ne doit pas constituer une pratique commerciale déloyale au sens de l'article L. 121-1 du Code de la consommation. A cet égard, le site Internet concerné doit présenter le prix de référence à partir duquel la réduction de prix est annoncée, le montant de la réduction et le prix réduit. L'exploitant du site Internet doit enfin pouvoir justifier de la réalité du prix de référence à partir duquel la réduction de prix est annoncée.

9.7 Commerce international et droits de douane

Les produits du Groupe sont fabriqués et distribués principalement en Europe, en Afrique du Nord et en Asie. Au sein du marché européen, les principes de libre-circulation des biens s'appliquent. Concernant l'import et l'export des biens depuis des pays qui ne sont pas membres de l'Union européenne, le Groupe est soumis aux réglementations nationales et européennes en matière de douanes et de commerce extérieur. En particulier, la législation douanière de base de l'Union européenne est contenue dans le code des douanes de l'Union qui a été adopté le 9 octobre 2013 en tant que règlement (UE) n° 952/2013 du Parlement européen et du Conseil.

Bien que les importations et les exportations ne soient pas en principe soumises à des droits de douane à l'intérieur de l'Espace Économique Européen (EEE), la circulation des biens au-delà des frontières de l'EEE peut faire l'objet de contrôles douaniers.

9.8 Réglementation environnementale

Voir l'Annexe II « Déclaration de performance extra-financière (DPEF) » du présent document d'enregistrement universel.

10. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS

Non applicable – voir le chapitre 11 du présent document d'enregistrement universel.

11. PRÉVISIONS DE BÉNÉFICES

L'épidémie du Covid-19 qui a progressivement contaminé une grande partie du monde depuis le mois de janvier 2020 a un impact significatif sur la consommation mondiale à la date du présent document.

Après avoir significativement impacté l'activité en Grande Chine à partir du 24 janvier 2020 du fait de la fermeture de la grande majorité des points de vente du Groupe, l'épidémie a atteint l'ensemble des pays européens et l'Amérique du Nord au cours du mois de mars, ce qui a conduit l'ensemble de ces pays à prendre des mesures strictes pour tenter de contenir la propagation de l'épidémie, avec notamment une fermeture totale des points de vente physiques.

Dans ce contexte, les ventes et la rentabilité de SMCP sont fortement impactées. Le Groupe a pris des mesures immédiates pour atténuer l'impact économique et protéger sa trésorerie, telles que la réduction de ses dépenses d'exploitation, le report de ses investissements non essentiels, la gestion de ses achats de marchandises à travers le monde et des initiatives pour favoriser le canal e-commerce qui a représenté environ 15% de ses ventes en 2019.

Compte tenu des incertitudes sur la durée et l'ampleur de l'épidémie, il n'est pas pertinent, à ce stade, de communiquer des prévisions pour l'année 2020, tant en termes de chiffre d'affaires que de rentabilité. Le Groupe continuera à suivre de près la situation et fera un nouveau point au marché au moment opportun.

Le Groupe reste convaincu de la force de son modèle économique et de l'attractivité de ses marques dans le monde. Le dévouement de ses équipes pour assurer un contrôle strict de ses coûts permettra d'atténuer l'impact du Covid-19. En outre, la structure financière et le niveau de liquidité de SMCP placent le Groupe en position solide pour faire face à ces circonstances exceptionnelles.

12. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE

12.1 Composition et fonctionnement des organes de direction et de contrôle

(a) Conseil d'administration

Le tableau ci-dessous présente la composition du conseil d'administration à la date du présent document d'enregistrement universel, ainsi que les principaux mandats et fonctions des membres du conseil d'administration de la Société exercés au cours des cinq dernières années.

Nom et prénom	Nationalité	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
Yafu Qiu [(1)]	Chinoise	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Président du conseil d'administration	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Shandong Ruyi Technology Group Co., Ltd. - Président (*Chairman*) Shandong Ruyi Woolen Garment Group Co., Ltd. - Président du conseil d'administration Trinity Limited - Président du conseil d'administration Renown Incorporated - Administrateur Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Néant
Daniel Lalonde	Canadienne	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Directeur général et administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : *Au sein du Groupe :* SMCP Holding S.A.S. - Président, Claudie Pierlot S.A.S. – Président, 341 SMCP S.A.S. – Président, SMCP Logistique S.A. - Président, SMCP Deutschland GmbH – *Managing Director*, SMS Holding SA – *Chairman*, membre du conseil d'administration, Claudie Pierlot Suisse SA – Directeur, membre du conseil d'administration, Maje Suisse SA – Directeur, membre du conseil d'administration, Sandro Suisse SA – *Chairman*, membre du conseil d'administration, SMCP USA Inc. – *Director*, SMCP Canada Inc – *Director*, SMCP Asia Ltd. (HK) – *Director*, SMCP Hong Kong Limited – *Director* SMCP Shanghai Trading Co. Ltd. – *Direct*or SMCP Retail East Coast Inc. – *Director* SMCP Retail West Coast Inc. – *Director* AZ Retail – *Director* SMCP Portugal – *Managing Director* SMCP Sweden – Président et membre du conseil d'administration *Hors Groupe :* Puig – Membre du conseil de surveillance Ferretti Group - Membre du conseil d'administration Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : *Au sein du Groupe :* Néant

Nom et prénom	Nationalité	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
				Hors Groupe : INSEAD – Membre du conseil d'administration Trinity Limited - Membre du conseil d'administration
Evelyne Chétrite	Française	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Directrice générale déléguée et administratrice	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : *Au sein du Groupe :* Sandro Andy SAS – Présidente : Evelyne Chétrite SASU représentée par Evelyne Chétrite *Hors Groupe :* Eve Art - Présidente EDID – Gérante Evelyne Chetrite SAS – Présidente Grand Chene - Gérante Petite Princesse - Gérante Hessed – Gérante Sagesse – Gérante Kemisi – Co-gérante Kismi – Gérante Maison Blanche – Gérante SIVAN SAS – Présidente Fonds TAL – Présidente JOIE S.à.r.l. – Co-gérante ARCHIVES SAS - Présidente Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : *Au sein du Groupe :* SMCP ITALIA srl - Administratrice SMCP UK Ltd. – Administratrice Claudie Pierlot Suisse SA – Administratrice Sandro Suisse SA – Administratrice SMCP Belgique SARL – Administratrice PAP Sandro Espana SL - Administratrice SMCP USA Inc. - Administratrice Sandro France - co-gérante Sandro Andy SAS, Présidente Groupe SMCP SAS, Présidente Claudie Pierlot SAS Présidente *Hors Groupe :* Néant

Nom et prénom	Nationalité	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
Judith Milgrom	Française	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Directrice générale déléguée et administratrice	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : *Au sein du Groupe :* Maje SAS – Judith Milgrom SAS - Présidente, représentée par Judith Milgrom *Hors Groupe :* SC SAVA – Gérante SC SHMIL - Gérante SC AVANA : Co-Gérante SCI MAJ - Co-Gérante SCI MAIL - Gérante SCI J&A - Co-Gérante JUDITH MILGROM SAS - Présidente Fonds TODA - Présidente Judor Investissements SAS - Présidente HARMONY SAS - SAVA est présidente, représentée par Madame Judith Milgrom SCI PALOMA 2011- Associée Co-Gérante Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : *Au sein du Groupe :* Maje Stores Ltd - Administratrice MajBel SA (Belgique) – Administratrice Duke Fashion - Administratrice Maje Suisse SA - Administratrice SMCP USA Inc. - Administratrice Co-gérante sur Maje Boutique Maje SAS – Présidente Groupe SMCP SAS -Directrice Générale Maje Spain SL - Administratrice *Hors Groupe :* SCI A&J - Co-Gérante SC AMJM - Co-Gérante
Weiying Sun (1)	Chinoise	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administratrice	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : *Au sein du Groupe :* Néant. *Hors Groupe :* Shandong Ruyi Technology Group Co., Ltd. - Présidente (*CEO*) Trinity Limited – Administratrice Exécutive (*Executive Director*) Renown Incorporated - Administratrice Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Néant

Nom et prénom	Nationalité	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
Chenran Qiu (1)	Chinoise	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administratrice	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Shandong Ruyi Technology Group Co., Ltd. - Vice Présidente (*Vice Chairman*) Renown Incorporated - Administratrice Trinity Limited - Administratrice Exécutive (*Executive Director*) Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : *Au sein du Groupe :* SMCP S.A. - Directrice générale déléguée *Hors Groupe :* Néant
Xiao Su (1)	Chinoise	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administratrice	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Shandong Ruyi Technology Group Co., Ltd. - Présidente (*President*) Shandong Ruyi Woolen Garment Group Co., Ltd. – Administratrice Trinity Limited - Administratrice Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Néant
Kelvin Ho (1)	Chinoise	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administrateur	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Shandong Ruyi Technology Group Co., Ltd – Directeur de la stratégie (*Chief Strategy Officer*) Ruyi International Fashion (China) Financial Investment Holding Group Limited - President Trinity Limited - Administrateur Exécutif (*Executive Director*) et Directeur de la stratégie (*Chief Strategy Officer*) Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Néant

Nom et prénom	Nationalité	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
Orla Noonan	Irlandaise	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administratrice indépendante	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Adevinta - Présidente du Conseil d'administration Iliad SA - Administratrice indépendante Agence France Presse (AFP) - Administratrice indépendante Knightly Investments - Présidente Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Schibsted Media Group - Administratrice indépendante Groupe AB - Directrice générale et administratrice AB Entertainment - Administratrice RTL9 - Administratrice Team Co - Présidente
Fanny Moizant	Française	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administratrice indépendante	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Vestiaire Collective - Co-Fondatrice et Présidente Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Néant
Patrizio di Marco	Italienne	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administrateur indépendant	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Dolce & Gabbana - Administrateur Golden Goose - Président Exécutif Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* Gucci (Groupe Kering) – Président Directeur Général et Membre du Comité de Direction
Dajun Yang	Chinoise	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Administrateur indépendant	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* UTA International Brand Inv. Management Co. Ltd. – Président Directeur Général Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : *Au sein du Groupe :* Néant *Hors Groupe :* UTA Fashion Management Group – Président Directeur Général

Nom et prénom	Nationalité	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
Lauren Cohen	Française	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021	Administratrice représentant les salariés	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : *Au sein du Groupe :* Responsable du développement en Europe *Hors Groupe :* Equerre Conseil - Présidente Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : *Au sein du Groupe :* Responsable de l'aménagement international des magasins Secrétaire du Comité d'Entreprise *Hors Groupe :* Laplace Le Chemin de La Propriété – Directrice financière et Associée

(1) Administrateur désigné par le groupe Shandong Ruyi.

Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration

Yafu Qiu, 62 ans, est diplômé d'un EMBA de l'Université Tsinghua (Chine), d'un master en management dans l'industrie textile de l'Université Donghua (Chine) et d'une licence en industrie textile de l'Université Donghua (Chine). M. Qiu est également diplômé de *Engineering Technology Application* et a reçu en tant qu'expert le prix *Special Government Allowances of the State Council*. M. Qiu a plus de 40 ans d'expérience dans l'industrie du textile en Chine et est président de Shandong Ruyi depuis 1998. M. Qiu a reçu le premier prix au « *National Science & Technology Advancement Awards and a National Labor Medal* » et a été listé comme l'une des dix personnalités les plus influentes de l'année dans l'industrie chinoise du textile et du vêtement en 2010. M. Qiu a été élu député au Congrès National Populaire de la République Populaire de Chine pour quatre mandats consécutifs.

Daniel Lalonde, 56 ans, est diplômé d'un MBA de l'INSEAD et d'un *Bachelor* en Mathématiques de l'Université de Waterloo en Ontario (Canada). Il prend la Présidence du Groupe en avril 2014, fort de son expérience au sein de grands groupes internationaux en Europe et en Amérique du Nord. Il débute sa carrière de dirigeant comme président-directeur général de Nespresso Amérique du Nord puis directeur général adjoint Monde de Nestlé Nespresso. Il rejoint ensuite le groupe LVMH durant 10 ans, où il occupe les postes de président-directeur général de LVMH Watches & Jewelry Amérique du Nord, puis celui de président-directeur général de Louis Vuitton Amérique du Nord. Il prend ensuite les rênes de Moët & Chandon / Dom Pérignon Monde en tant que Président. Avant de rejoindre le Groupe, ses dernières responsabilités ont été celles de président international de Ralph Lauren Corporation, à New York. Daniel Lalonde est également membre du conseil de surveillance de Puig et du conseil d'administration du Groupe Ferretti. Monsieur Daniel Lalonde est directeur général et administrateur de la Société.

Evelyne Chétrite, 62 ans, a fait des études de droit à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Passionnée de mode et de stylisme, Evelyne Chétrite crée, avec son mari Didier Chétrite, la marque Sandro en 1984. La première boutique Sandro est ouverte en 2004 au cœur du quartier du Marais à Paris. Sous l'impulsion créatrice et grâce à la vision d'Evelyne Chétrite, Sandro devient rapidement une marque de référence sur le marché du prêt-à-porter. Evelyne Chétrite crée et dirige, depuis la création de la marque, les collections Sandro en qualité de directrice artistique. Outre ces fonctions opérationnelles, Evelyne Chétrite, qui a pendant de longues années assuré la présidence du Groupe, est actuellement membre du Conseil d'administration et directrice générale déléguée de la Société en charge notamment de la politique de création et de la stratégie marketing de Sandro et Claudie Pierlot.

Judith Milgrom, 55 ans, passionnée de mode et de stylisme, a travaillé de nombreuses années dans la création et le stylisme. Forte de cette expérience, Judith Milgrom fonde Maje en 1998 dont elle crée et dirige les collections depuis la création de la marque. Maje ouvre sa première boutique à Paris en 2003 et devient rapidement une marque de référence sur le marché du prêt-à-porter. Judith Milgrom est actuellement directrice artistique de Maje. Outre ces fonctions opérationnelles, Judith Milgrom est actuellement membre du Conseil d'administration et directrice générale déléguée de la Société en charge notamment de la politique de création et de la stratégie marketing de Maje et Claudie Pierlot.

Weiying Sun, 49 ans, est diplômée d'un Bachelor en Ingénierie des textiles de l'Institut des Textiles de Tianjin obtenu en 1993 et d'un master en Gestion des Textiles de l'Université de Donghua obtenu en 2004. Elle a plus de 20 ans d'expérience dans l'industrie du textile, la production de vêtements et la vente, et a consacré l'intégralité de sa carrière à Ruyi. Elle a intégré Shandong Ruyi Wool Spinning Group Co., Ltd. en 1993 en tant que technicienne de la *First Weaving Mill* et a été promue au poste de *Vice Minister* du *Technology Development Department* en 1996 et Présidente de la Première Fabrique de Tissus en 1999. Elle a ensuite rejoint Shandong Jining Ruyi Woolen Textile Co., Ltd. en 2000 en tant que *Vice General Manager* et responsable du département Technology Development et a été membre du conseil d'administration entre 2000 et 2003. Elle a rejoint Shandong Ruyi Technology Group Co., Ltd. en 2003, occupant plusieurs postes successifs, parmi lesquels ceux de *Vice President* et *General Manager* du Groupe Cotton Spinning. Elle est actuellement *Chief Executive Officer* de Shandong Ruyi Technology Group Co., Ltd.. Elle est également membre du conseil d'administration de Renown Incorporated et de Trinity Limited.

Chenran Qiu, 39 ans, est diplômée d'un Master de l'Université de Manchester (Royaume-Uni) et d'une licence de l'Université de Soochow. Madame Qiu est actuellement *Vice Chairman* de Shandong Ruyi Technology Group Co., Ltd. et membre du conseil d'administration de Renown Incorporated et Trinity Limited. Madame Qiu s'occupe actuellement du développement de la marque Ruyi et des investissements internationaux. Madame Qiu a également reçu à plusieurs reprises des prix dans le domaine de l'industrie, notamment le prix « *Fashion Innovation Award* » de la China National Garment Association et le prix de « *Brand Builder* » de la province de Shandong.

Xiao Su, 44 ans, est diplômée d'un Master de l'Université de Tsinghua en Chine. Elle travaille au sein du groupe Shandong Ruyi Technology Group depuis juillet 1999 et a successivement occupé les fonctions de *General Manager* du département de développement des investissements, de *Deputy Chief Accountant*, *Chief Economist* et *Vice President*. Madame Su occupe actuellement les fonctions de Président de Shandong Ruyi Technology Group Co., Ltd. ainsi que les fonctions de membre des conseils d'administration de Shandong Ruyi Woolen Garment Group Co., Ltd. et de Trinity Limited. Elle est également en charge du dévelopement des investissements du groupe.

Kelvin Ho Cheuk Yin, 46 ans, est diplômé d'un *Bachelor in Economic* de *l'University of Hong Kong* (en 1995) et d'un *Master in Business Administration* de la *London Business School* (en 2004). Il est titulaire de la désignation de « *Chartered Financial Analyst* ». Monsieur Ho a plus de 14 années d'expérience en corporate finance et en fusions et acquisitions. Il a travaillé dans les équipes de banque d'investissement de BNP Paribas à Hong Kong et Paris de 2004 à 2007. Entre juillet 2007 et décembre 2017, il a travaillé dans l'équipe de banque d'investissement de J.P. Morgan Securities (Asia Pacific) Limited. Monsieur Ho a rejoint le groupe Ruyi en décembre 2017 en tant que *chief strategy officer* de Shandong Ruyi Technology Group Co., Ltd. et de président de Ruyi International Fashion (China) Financial Investment Holding Group Limited, en charge du développement stratégique et des acquisitions du groupe. Il a également été nommé *executive director* et *chief strategy officer* de Trinity Limited en avril et mai 2018, respectivement. Il y est en charge de la stratégie de développement corporate, des investissements et des acquisitions.

Orla Noonan, 50 ans, est diplômée de HEC en France (en 1994) et d'un *Bachelor of Arts (Economics)* de Trinity College à Dublin (en 1992). Elle a commencé sa carrière en 1994 dans la banque d'affaires Salomon Brothers International à Londres en tant qu'analyste financier, notamment dans les secteurs des télécoms et des médias. Elle a rejoint le Groupe AB en 1996 en tant que Directeur adjoint en charge de la communication financière et du développement des affaires. Elle a pris en charge les introductions en bourse à New-York et à Paris, puis des opérations de croissance externe, dont notamment les acquisitions des chaînes de télévision RTL9 et TMC. Elle a été présidente de la chaîne de télévision NT1 entre 2005 et 2010. Toujours au sein du Groupe AB, Orla Noonan devient Secrétaire Général du Groupe en 1999 et membre du conseil d'administration en 2003 puis elle y a exercé les fonctions de Directrice Générale. En 2018, Orla Noonan a été nommée Présidente d'Adevinta. Elle occupe par ailleurs depuis 2009 les fonctions de membre du conseil d'administration d'Iliad S.A. Madame Noonan était membre du conseil d'administration de Schibsted Media Group entre 2017 et 2019. Elle est aussi un membre indépendant du conseil d'administration de l'Agence France Presse (AFP) et présidente du conseil d'administration d'Adevinta et présidente de Knightly Investments.

Fanny Moizant, 44 ans, est diplômée de l'école de commerce *Reims Business School*, devenue *Neoma Business School* en 2001, et du programme de *Management Mode, Design & Luxe* de l'Institut Français de la Mode en 2007. Pendant ces années elle a travaillé avec les marques John Galliano, Dim and Mexx. En 2008, elle a participé à la création d'une plateforme digitale dédiée au dépôt-vente en ligne de vêtements de luxe, « Vestiaire Collective ». C'est en notant le besoin des bloggeuses de mode de vendre leurs anciens vêtements de luxe pour en acquérir de nouveaux que Fanny Moizant a entrepris avec une équipe de cinq professionnels comprenant ingénieur, analyste, styliste et commerciaux, le lancement en 2009 de la plateforme en ligne en France. Au sein de la société « Vestiaire Collective », Fanny Moizant occupe les fonctions de Co-Fondatrice etPrésidente. Passionnée par la mode et le luxe, Madame Moizant a grandement contribué au déploiement de « Vestiaire Collective » sur des marchés tels que le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne et les pays nordiques, avant de désormais se concentrer sur l'Asie.

Patrizio di Marco, 58 ans, est diplômé d'un *Bachelor of Business Administration* de l'*Università Degli Studi* de Modène et d'un Master en Gestion d'Entreprise, Business Management et Administration de l'Ecole polytechnique de Milan. Il débute sa carrière dans le textile en 1988 chez GFT au Japon, avant d'occuper diverses fonctions au sein de Prada Japan Ltd. Il est nommé Président et Directeur Général de Prada America Corp en 1994, fonctions qu'il occupera pendant quatre ans. Il devient Président de Celine Inc. en 1999 avant sa nomination en qualité de Vice-Président Senior du Marketing et de la Communication de Louis Vuitton Americas jusqu'en 2001. Monsieur di Marco a ensuite rejoint le groupe Kering au sein duquel il a successivement occupé les fonctions de Président Directeur Général de Bottega Veneta de 2001 à 2008 puis de Président Directeur Général et Membre du Comité de Direction de Gucci de 2009 à 2015. Monsieur di Marco a rejoint Dolce & Gabbana en 2016 où il occupe actuellement les postes de membre du Conseil d'administration et de Consultant. Depuis septembre 2018, Monsieur di Marco exerce les fonctions de Président Exécutif de Golden Goose.

Dajun Yang, 52 ans, est diplômé d'un MBA de l'Université Internationale du Commerce de l'Agriculture et de la Technologie de Dhaka au Bangladesh. De 1998 à 2012, il occupe le poste de Président Directeur Général de la société UTA Fashion Management Groupe, puis en 2012 le poste de Président Directeur Général de la société UTA International Brand Inv. Management Co. Ltd. Monsieur Yang est l'auteur de nombreux ouvrages relatifs à l'analyse des marchés de la mode. Fort d'une expérience de plus de 25 ans en matière de gestion dans l'industrie de la mode, Monsieur Yang est régulièrement consulté dans le cadre d'investissements en Chine par des sociétés européennes.

Lauren Cohen, 38 ans, est diplômée de ESCP Europe en France (2006) et titulaire d'un Master en Finance de l'Université de Dauphine (2003). Elle a débuté sa carrière en 2006 en lançant sa propre entreprise dans le secteur des vins et spiritueux, se concentrant principalement sur l'exportation vers l'Asie, suivie du rachat d'une société française existante de distribution de vins pour développer le marché français. Après près de 10 ans d'entrepreneuriat, elle a décidé de rejoindre le Groupe SMCP. De mai 2015 à décembre 2016 en tant que Responsable de

l'Aménagement International des Magasins et depuis lors en tant que Responsable du Développement pour les 4 marques en France et en Europe.

Membres indépendants du conseil d'administration

Quatre membres du conseil d'administration sont indépendants au sens du Code Afep-MEDEF.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes

Le conseil d'administration comprend sept membres de sexe féminin (dont l'administrateur représentant les salariés qui n'est pas pris en compte dans le calcul du taux de féminisation du Conseil, conformément aux dispositions légales applicables) et est ainsi en conformité avec les dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

Censeur

Monsieur Ylane Chétrite est censeur au sein du conseil d'administration de la Société.

Monsieur Ylane Chétrite a fait des études de finance à l'Université Paris-Dauphine avant de rejoindre Sandro en 2006. Il ouvre Sandro à la clientèle masculine en fondant Sandro Homme en 2007. Il en est le directeur artistique depuis sa création. Il est aussi directeur général délégué de la Société.

(b) Directeur Général

Les fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général de la Société sont dissociées. Monsieur Yafu Qiu est Président du conseil d'administration et Monsieur Daniel Lalonde est Directeur Général de la Société.

(c) Directeurs Généraux Délégués

Les fonctions de directeurs généraux délégués au sein de la Société sont exercées respectivement par Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite. Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019. Chaque directeur général délégué est en charge de la politique de création, du design, de la direction artistique et de la stratégie marketing de la/les marques(s) entrant dans son champ de compétence, à savoir :

- Sandro et Claudie Pierlot pour Madame Evelyne Chétrite,
- Maje et Claudie Pierlot pour Madame Judith Milgrom,
- Sandro Homme pour Monsieur Ylane Chétrite.

12.2 Déclarations relatives aux organes d'administration

Madame Evelyne Chétrite, administratrice et directrice générale déléguée, est la sœur de Madame Judith Milgrom, également administratrice et directrice générale déléguée ; Madame Evelyne Chétrite est par ailleurs la mère de Monsieur Ylane Chétrite, censeur et directeur général délégué de la Société. Madame Chenran Qiu, administratrice, est la fille de Monsieur Yafu Qiu, président du conseil d'administration de la Société. En dehors de ces circonstances, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun autre lien familial entre les membres du conseil d'administration, le directeur général et les directeurs généraux délégués.

En outre, à la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du conseil d'administration, du directeur général et des directeurs généraux délégués (ii) aucun des membres de conseil d'administration, du directeur général et des directeurs généraux délégués n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du conseil d'administration, du directeur général et des directeurs généraux délégués par des autorités judiciaires ou administratives (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) aucun des membres du conseil d'administration, du directeur général ou des directeurs généraux délégués n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

12.3 Conflits d'intérêts

A la connaissance de la Société, et sous réserve des relations décrites au chapitre 17 du présent document d'enregistrement universel, il n'existe pas à la date du présent document d'enregistrement universel, de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du conseil d'administration et leurs intérêts privés.

13. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES

13.1 Rémunération et avantages versés aux dirigeants et mandataires sociaux

A la date du présent document d'enregistrement universel, la Société est constituée en tant que société anonyme à conseil d'administration.

Conformément aux dispositions légales, l'intégralité des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 au Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués de la Société, tels que décrits au présent chapitre, seront soumis à l'approbation des actionnaires de la Société lors de l'assemblée générale annuelle convoquée pour le 4 juin 2020 dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social.

En outre, conformément aux dispositions de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, la politique de rémunération présentée ci-dessous et dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise inclus en annexe I au présent document d'enregistrement universel, au titre de l'exercice à clore 2020 seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle prévue le 4 juin 2020 dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social.

13.1.1 Rémunération des membres du conseil d'administration

Le tableau ci-après détaille le montant des jetons de présence versés aux membres du conseil d'administration de la Société par la Société ou par toute société du Groupe au cours des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 :

Tableau 3 (nomenclature AMF)

Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du conseil d'administration (montants bruts)

Membres du conseil d'administration	Montants versés au cours de l'exercice 2018	Montants versés au cours de l'exercice 2019
Yafu Qiu	Néant	Néant
Daniel Lalonde	Néant	Néant
Evelyne Chétrite	Néant	Néant
Judith Milgrom	Néant	Néant
Weiying Sun	Néant	Néant
Chenran Qiu	Néant	Néant
Xiao Su	Néant	Néant
Francis Srun (1)	Néant	Néant
Kelvin Ho	N/A	Néant
Orla Noonan	39 891 euros	62 000 euros
Fanny Moizant	32 010 euros	48 000 euros
Patrizio di Marco	35 102 euros	50 000 euros
Dajun Yang	35 450 euros	50 500 euros
Lauren Cohen	N/A	Néant

(1) Monsieur Francis Srun a démissionné de son mandat d'administrateur le 13 mars 2019. Monsieur Kelvin Ho a été coopté en remplacement de Monsieur Srun par le Conseil d'administration du 20 mars 2019, cooptation qu'a ratifiée l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 7 juin 2019.

13.1.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Les tableaux ci-après détaillent les rémunérations versées à Monsieur Daniel Lalonde, Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom, Monsieur Ylane Chétrite et Madame Chenran Qiu par la Société et par toute société du Groupe, au cours des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019. Pour une information détaillée sur la rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués, voir le rapport du Président du conseil d'administration figurant en annexe I au présent document d'enregistrement universel.

Tableau 1 (nomenclature AMF)[22]

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(montants versés en euros)	**Exercice 2018**	**Exercice 2019**
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration		
Rémunérations due au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	Néant	Néant
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement *(détaillées au tableau 6)*	Néant	Néant
Total	**0**	**0**

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(montants versés en euros)	**Exercice 2018**	**Exercice 2019**
Daniel Lalonde, Directeur Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	1 568 048 euros	1 072 854 euros
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement *(détaillées au tableau 6)*	Néant	1 237 501 euros
Total	**1 568 048 euros**	**2 310 355 euros**

(22) Les montants totaux inclus dans les Tableaux 1 (nomenclature AMF) ne contiennent pas le montant des avantages en nature, figurant dans les Tableaux 2 (nomenclature AMF)

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(montants versés en euros)	**Exercice 2018**	**Exercice 2019**
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	1 495 692 euros	1 160 255 euros
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement *(détaillées au tableau 6)*	Néant	935 512 euros
Total	**1 495 692 euros**	**2 095 767 euros**

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(montants versés en euros)	**Exercice 2018**	**Exercice 2019**
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	1 626 825 euros	1 318 375 euros
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement *(détaillées au tableau 6)*	Néant	935 512 euros
Total	**1 626 825 euros**	**2 253 887 euros**

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(montants versés en euros)	**Exercice 2018**	**Exercice 2019**
Monsieur Ylane Chétrite, Directeur général délégué		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	973 050 euros	722 800 euros
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement *(détaillées au tableau 6)*	Néant	654 612 euros
Total	**973 050 euros**	**1 377 412 euros**

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(montants versés en euros)	**Exercice 2018**	**Exercice 2019**
Madame Chenran Qiu, Directrice générale déléguée [(1)]		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	Néant	Néant
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement *(détaillées au tableau 6)*	Néant	Néant
Total	**0**	**0**

(1) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019.

Tableau 2 (nomenclature AMF)

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social

	Exercice 2018		**Exercice 2019**	
(montants versés en euros)	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration				
Rémunération fixe	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération variable annuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	Néant	Néant	Néant	Néant
Total	**0**	**0**	**0**	**0**

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social

	Exercice 2018		Exercice 2019	
(montants versés en euros)	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
	Daniel Lalonde, Directeur Général			
Rémunération fixe [(1)]	900 000 euros	900 000 euros	900 000 euros	900 000 euros
Rémunération variable annuelle [(2)]	639 000 euros	1 466 147 euros	144 000 euros	639 000 euros
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle[(3)]	15 000 euros	15 000 euros	15 000 euros	15 000 euros
Avantages en nature [(4)]	14 048 euros	14 048 euros	13 854 euros	13 854 euros
Total	**1 568 048 euros**	**2 395 195 euros**	**1 072 854 euros**	**1 567 854 euros**

(1) La rémunération fixe annuelle de M. Daniel Lalonde a été fixée à 900 000 euros pour 2019, montant identique depuis le 5 octobre 2017.

(2) La rémunération variable annuelle de M. Daniel Lalonde est passée, au 5 octobre 2017, à 900 000 euros bruts, pour une année civile pleine, si l'objectif de performance est atteint. Pour 2019, l'objectif est lié à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe (prenant en compte les performances de chacune des marques du Groupe) prévu dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif de l'objectif (notamment à l'atteinte d'un seuil prédéfini au-delà d'un EBITDA cible), le bonus est augmenté de façon proportionnelle jusqu'à pouvoir être doublé (soit, sur la base de la rémunération 2019, un montant maximum de 1 800 000 euros bruts). En cas de non réalisation de la condition de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation. La réalisation de la condition de performance est examinée et constatée à l'issue de chaque exercice et la rémunération variable au titre de l'année N est versée en année N+1. Pour les exercices 2019 et 2018, la condition de performance n'a pas été atteinte à 100%, d'où le versement partiel de la rémunération variable, au prorata de ladite performance.

(3) La rémunération exceptionnelle correspond à une compensation payée par le Groupe relative aux cotisations et charges salariales que supporte Monsieur Lalonde en raison de l'avantage en nature procuré par l'assurance GSC. Le versement de ce montant, qui est prévu également en 2020, reste exceptionnel. Néanmoins, si cette compensation est amenée à se répéter, le Groupe réfléchira à l'intégration de ce montant dans la rémunération fixe de M. Lalonde.

(4) Ce montant inclut notamment un véhicule de fonction.

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social

(montants versés en euros)		Exercice 2018		Exercice 2019	
		Montants dus	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée					
Rémunération fixe [(1)]		620 000 euros	620 000 euros	995 000 euros	995 000 euros
Rémunération variable annuelle [(2)]	*Mandats sociaux*	494 515 euros	1 296 431 euros	159 200 euros	494 515 euros
	Conventions de prestations de services	375 000 euros	375 000 euros	Néant	Néant
	Total rémunération variable	**869 515 euros**	**1 296 431 euros**	**159 200 euros**	**494 515 euros**
Rémunération variable pluriannuelle		Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle		Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature[(3)]		6 177 euros	6 177 euros	6 055 euros	6 055 euros
Total		**1 495 692 euros**	**1 922 608 euros**	**1 160 255 euros**	**1 495 570 euros**

(1) La rémunération fixe inclut les rémunérations fixes versées au titre des mandats (i) de Mme Evelyne Chetrite en tant que directrice générale déléguée de la société SMCP SA et (ii) de Evelyne Chetrite SASU en tant que président de la société Sandro Andy. La rémunération fixe annuelle de Mme Evelyne Chétrite a été fixée à 995 000 euros pour 2019, à la suite de l'intégration, à compter du 1er janvier 2019, des travaux auparavant réalisés sous forme de prestations de services et payés en rémunération variable au temps passé, dans les fonctions de mandataire social de la société Evelyne Chétrite SASU (en tant que président de la société Sandro Andy). La rémunération fixe perçue au titre de ce mandat a été en conséquence augmentée pour la mettre en adéquation avec le nouveau périmètre de ces fonctions, afin de tenir compte de l'internalisation des prestations précédemment externalisées. Le montant de l'augmentation de la rémunération fixe a été arrêté en prenant comme référence le coût de ces prestations réalisées sur les dernières années, tel que plafonné. L'aménagement de la structure de cette rémunération ne modifie pas le montant global de la rémunération de Madame Chétrite.

(2) La rémunération variable annuelle de Mme Evelyne Chétrite pour 2019 inclut une rémunération versée au titre des mandats sociaux de Mme Evelyne Chetrite en tant que directrice générale déléguée de SMCP SA et de Evelyne Chetrite SASU en tant que président de la société Sandro Andy, soumises à conditions de performance. La rémunération variable versée au titre des mandats sociaux est de 995 000 euros depuis le 5 octobre 2017, si les objectifs sont atteints. Au regard du rôle joué par Madame Evelyne Chetrite à la fois dans la direction de la marque Sandro et en tant que Directrice générale déléguée du Groupe, les objectifs pour 2019 sont liés à hauteur de 30 % à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro et à hauteur de 70 % à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé (soit, sur la base de la rémunération 2019, un montant maximum de 1 990 000 euros bruts). En cas de non réalisation des conditions de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation. La réalisation de ces conditions de performance est examinée et constatée à l'issue de chaque exercice et la rémunération variable au titre de l'année N est versée en année N+1. Pour les exercices 2019 et 2018, les conditions de performance n'ont pas été atteintes à 100%, d'où le versement partiel de la rémunération variable, au prorata de ladite performance.

En 2018, la rémunération variable annuelle de Mme Evelyne Chétrite comprenait une rémunération variable versée à Evelyne Chétrite SASU au titre de conventions de prestations de services conclues avec plusieurs sociétés du Groupe pour un montant de 375 000 euros, qui ont été résiliées avec effet au 1er janvier 2019.

Le montant total de la rémunération variable correspond à 200% de la rémunération fixe telle que décrite au point (1) ci-dessus.

(3) Ce montant inclut un véhicule de fonction.

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social

(montants versés en euros)		Exercice 2018		Exercice 2019	
		Montants dus	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée					
Rémunération fixe [1]		620 000 euros	620 000 euros	995 000 euros	995 000 euros
Rémunération variable annuelle [2]	*Mandats sociaux*	631 825 euros	1 048 121 euros	323 375 euros	631 825 euros
	Conventions de prestations de services	375 000 euros	375 000 euros	Néant	Néant
	Total rémunération variable	**1 006 825 euros**	**1 423 121 euros**	**323 375 euros**	**631 825 euros**
Rémunération variable pluriannuelle		Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle		Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature		Néant	Néant	Néant	Néant
Total		**1 626 825 euros**	**2 043 121 euros**	**1 318 375 euros**	**1 626 825 euros**

(1) La rémunération fixe inclut les rémunérations fixes versées au titre des mandats (i) de Mme Judith Milgrom en tant que directrice générale déléguée de la société SMCP SA et (ii) de Judith Milgrom SASU en tant que président de la société Maje. La rémunération fixe annuelle de Mme Judith Milgrom a été fixée à 995 000 euros pour 2019, à la suite de l'intégration, à compter du 1er janvier 2019, des travaux auparavant réalisés sous forme de prestations de services et payés en rémunération variable au temps passé, dans les fonctions de mandataire social de la société Judith Milgrom SASU (en tant que président de la société Maje). La rémunération fixe perçue au titre de ce mandat a été en conséquence augmentée pour la mettre en adéquation avec le nouveau périmètre de ces fonctions, afin de tenir compte de l'internalisation des prestations précédemment externalisées. Le montant de l'augmentation de la rémunération fixe a été arrêté en prenant comme référence le coût de ces prestations réalisées sur les dernières années, tel que plafonné. L'aménagement de la structure de cette rémunération ne modifie pas le montant global de la rémunération de Madame Milgrom

(2) La rémunération variable annuelle de Mme Judith Milgrom pour 2019 inclut une rémunération versée au titre des mandats sociaux de Mme Judith Milgrom en tant que directrice générale déléguée de SMCP SA et de Judith Milgrom SASU en tant que président de la société Maje, soumises à conditions de performance. La rémunération variable versée au titre des mandats sociaux est de 995 000 euros depuis le 5 octobre 2017, si les objectifs sont atteints. Au regard du rôle joué par Madame Judith Milgrom à la fois dans la direction de la marque Maje et en tant que Directrice générale déléguée du Groupe, les objectifs pour 2019 sont liés à hauteur de 30 % à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Maje et à hauteur de 70 % à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé (soit, sur la base de la rémunération 2019, un montant maximum de 1 990 000 euros bruts). En cas de non réalisation des conditions de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation. La réalisation de ces conditions de performance est examinée et constatée à l'issue de chaque exercice et la rémunération variable au titre de l'année N est versée en année N+1. Pour les exercices 2019 et 2018, les conditions de performance n'ont pas été atteintes à 100%, d'où le versement partiel de la rémunération variable, au prorata de ladite performance.

En 2018, la rémunération variable annuelle de Mme Judith Milgrom comprenait une rémunération variable versée à Judith Milgrom SASU au titre de conventions de prestations de services conclues avec plusieurs sociétés du Groupe pour un montant de 375 000 euros, qui ont été résiliées avec effet au 1er janvier 2019.

(3) Le montant total de la rémunération variable correspond à 200 % de la rémunération fixe telle que décrite au point (1) ci-dessus.

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social

	Exercice 2018		Exercice 2019	
(montants versés en euros)	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
	Ylane Chétrite, Directeur général délégué			
Rémunération fixe [(1)]	650 000 euros	650 000 euros	650 000 euros	650 000 euros
Rémunération variable annuelle [(2)]	323 050 euros	690 461 euros	72 800 euros	323 050 euros
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	Néant	Néant	Néant	Néant
Total	**973 050 euros**	**1 340 461 euros**	**722 800 euros**	**973 050 euros**

(1) La rémunération fixe inclut les rémunérations fixes versées au titre des mandats (i) de M. Ylane Chétrite en tant que directeur général délégué de la société SMCP SA et (ii) de Sandro Andy SAS en tant que Directeur Général. La rémunération fixe annuelle de M. Ylane Chétrite a été fixée à 650 000 euros pour 2019.

(2) La rémunération variable annuelle de M. Ylane Chétrite inclut une rémunération versée au titre du mandat social de M. Ylane Chétrite en tant que directeur général délégué de SMCP SA et en tant que Directeur Général de la société Sandro Andy SAS, soumises à conditions de performance. La rémunération variable annuelle de M. Ylane Chétrite est de 650 000 euros depuis le 5 octobre 2017, si les objectifs sont atteints. Les objectifs pour 2019 sont liés à hauteur de 30 % à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro Homme et à hauteur de 70 % à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé (soit, sur la base de la rémunération 2019, un montant maximum de 1 300 000 euros bruts). En cas de non réalisation des conditions de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation. La réalisation de ces conditions de performance est examinée et constatée à l'issue de chaque exercice et la rémunération variable au titre de l'année N est versée en année N+1. Pour les exercices 2019 et 2018, les conditions de performance n'ont pas été atteintes à 100%, d'où le versement partiel de la rémunération variable, au prorata de ladite performance.

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social

	Exercice 2018		Exercice 2019	
(montants versés en euros)	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
	Chenran Qiu, Directrice générale déléguée [(1)]			
Rémunération fixe	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération variable annuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	Néant	Néant	Néant	Néant
Total	**0**	**0**	**0**	**0**

(1) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019.

S'agissant des critères de performance des rémunérations des mandataires sociaux, le niveau de réalisation attendu pour chaque critère est établi de manière précise par le Conseil d'administration mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

Tableau 11 (nomenclature AMF)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
Dirigeants mandataires sociaux	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration		X		X		X		X
Daniel Lalonde, Directeur Général		X		X	X		X	
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée		X		X	X		X	
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée		X		X	X		X	
Ylane Chétrite, Directeur général délégué	X		X		X		X	
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée		X		X		X		X

Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions

Monsieur Daniel Lalonde bénéficie d'une indemnité en cas de départ d'un montant brut égal au maximum à 150 % de la somme de la rémunération fixe annuelle brute sur les 12 derniers mois précédent le terme de son mandat social et de la rémunération variable versée au titre de l'exercice précédent le terme de son mandat social. Elle serait due en cas de révocation de son mandat de Directeur Général, sauf en cas de révocation pour faute lourde ou en cas de démission de ce mandat, pour une raison autre qu'en cas de départ contraint. Le paiement de cette indemnité de rupture serait soumis à un objectif d'EBITDA sur les 12 derniers mois, apprécié en fonction de l'EBITDA réalisé au titre des 12 mois précédents.

Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite bénéficient d'une indemnité contractuelle en cas de cessation contrainte de leurs mandats de direction, d'un montant brut égal à 200 % des rémunérations fixes et variables perçues au cours des 12 mois précédant lesdites cessations, sous réserve de la réalisation de certaines conditions de performance liées à l'EBITDA du Groupe, réalisé au titre des 12 mois précédents. Le calcul des indemnités susvisées n'est pas conforme aux recommandations du Code Afep-MEDEF (tel que révisé en juin 2018) auquel la Société se réfère (voir le tableau synthétique explicatif dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, prévu par l'article L.225-37 du Code de commerce, inclus en annexe I au présent document d'enregistrement universel).

Indemnités relatives à une clause de non concurrence

Monsieur Daniel Lalonde est par ailleurs soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée d'un an et percevrait à ce titre une indemnité forfaitaire mensuelle brute égale à 70 % de sa rémunération mensuelle calculée sur la moyenne de sa rémunération brute contractuelle (rémunération fixe et rémunération variable) perçue au cours des 12 mois précédant la date de départ et pour la durée effective de l'engagement de non-concurrence. En cas de cumul de l'application de l'indemnité de départ décrite ci-dessus et de l'indemnité de non-concurrence, le cumul de ces deux indemnités ne devra pas excéder deux ans de la rémunération (fixe et variable perçue au cours des 12 derniers mois précédant la date de son départ) de Monsieur Daniel Lalonde.

Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite sont liés aux sociétés du Groupe par un engagement de non concurrence et de non-débauchage d'une durée d'un an à compter de la cessation de leurs fonctions de direction au sein de la Société. Ledit engagement sera rémunéré à hauteur de 70 % de leur rémunération brute, fixe et variable, directe et indirecte, versée à leur profit au cours des 12 mois précédant la date de fin d'exercice des fonctions concernées. En tout état de cause, dans l'hypothèse où les indemnités liées à la cessation de leurs fonctions et à l'engagement de non-concurrence susvisé correspondraient à plus de deux ans des rémunérations brutes perçues, directement et indirectement, par la partie concernée, l'indemnité de non-concurrence serait réduite à due proportion et considérée comme incluse dans le montant perçu au titre de l'indemnité de cessation de fonctions susvisée.

Principes et critères de détermination et de répartition de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, soit Monsieur Yafu Qiu, en sa qualité de Président du conseil d'administration, Monsieur Daniel Lalonde, en sa qualité de Directeur général, Mesdames Evelyne Chétrite, Judith Milgrom et Chenran Qiu, ainsi que Monsieur Ylane Chétrite, en leurs qualités de Directeurs généraux délégués de la Société à la date du présent rapport, est approuvée par le Conseil d'administration après examen et avis du Comité des nominations et rémunérations. Le Conseil d'administration fait application des recommandations du Code AFEP/MEDEF, modifié en juin 2018, relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des

sociétés cotées. Dans ce contexte, le Conseil d'administration fixe les principes de détermination de la rémunération du Président du conseil d'administration, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués de la Société en veillant tout particulièrement au respect des principes suivants :

- Principe d'équilibre et de mesure : il est veillé à ce que chaque élément de la rémunération du Président du conseil d'administration, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués soit clairement motivé et qu'aucun de ces éléments ne soit disproportionné.
- Principe de compétitivité : il est veillé à ce que la rémunération du Président du conseil d'administration, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués soit compétitive, notamment par le biais d'enquêtes sectorielles de rémunération.
- Principe d'alignement des intérêts : la politique de rémunération constitue à la fois un outil de gestion destiné à attirer, motiver et retenir les talents nécessaires à l'entreprise, mais répond également aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes de l'entreprise notamment en matière de lien avec la performance.
- Principe de performance : la rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués est étroitement liée à la performance de l'entreprise, notamment au moyen d'une rémunération variable mesurée chaque année. Le paiement de cette partie variable est subordonné à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs (tant économiques que personnels) simples et mesurables, étroitement liés aux objectifs du Groupe et régulièrement communiqués aux actionnaires. Il est précisé que ces éléments variables annuels n'entrainent aucun paiement minimum garanti, et reposent sur un ou plusieurs critères de performance opérationnels lisibles et exigeants, fixés pour 2019 sur (i) l'EBITDA cible du Groupe pour le Directeur Général (prenant en compte les performances de chacune des marques du Groupe) et (ii) l'EBITDA cible du Groupe et d'une des marques du Groupe pour les Directeurs Généraux Délégués. Pour 2020, s'y ajoute un objectif RSE définis par le conseil d'administration du 21 novembre 2019 (dont la mise en œuvre est soumise à la ratification de l'assemblée générale du 4 juin 2020).

La rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués comprend une part fixe et une part variable sur la base d'un ou plusieurs objectifs déterminés sur une base annuelle. À la fin de chaque exercice, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, fixe le montant de la rémunération fixe annuelle brute du Directeur général et des Directeurs généraux délégués pour l'exercice suivant, ainsi que, le cas échéant, le plafond de leur rémunération annuelle variable au titre de l'exercice suivant et le ou les critères quantitatifs sur la base de laquelle cette dernière sera calculée. Au début de chaque exercice, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, détermine le montant de la rémunération annuelle variable du Directeur général et des Directeurs généraux délégués due au titre de l'exercice précédent en fonction des résultats de l'exercice précédent et de la réalisation des objectifs quantitatif et qualitatif applicables, et fixe le ou les objectifs de la partie qualitative de leur rémunération annuelle variable au titre de l'exercice en cours.

Par ailleurs, afin d'associer le Directeur général et les Directeurs généraux délégués à la performance sur le long terme, une partie de leur rémunération est constituée d'actions de performance. Cette composante de la rémunération est directement liée à la performance du Groupe puisque le nombre d'actions définitivement attribuées au Directeur général et aux Directeurs généraux délégués, à l'issue de la période d'acquisition, est fonction des performances du Groupe en matière d'EBITDA consolidé et d'un objectif de *TSR* (*Total shareholders return*). A compter des attributions effectuées par le Conseil d'administration du 5 décembre 2019, s'y ajoute une condition d'atteinte d'objectifs RSE.

13.1.3 Attribution d'options de souscription ou d'option d'achat d'actions

Tableau 4 (nomenclature AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration			Néant			
Daniel Lalonde, Directeur Général			Néant			
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée			Néant			
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée			Néant			
Ylane Chétrite, Directeur général délégué			Néant			
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée (1)			Néant			

(1) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019.

Tableau 5 (nomenclature AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration		Néant	
Daniel Lalonde, Directeur Général		Néant	
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée		Néant	
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée		Néant	
Ylane Chétrite, Directeur général délégué		Néant	
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée (1)		Néant	

(1) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019.

Tableau 8 (nomenclature AMF)

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Information sur les options de souscription ou d'achat

Date d'assemblée	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date du conseil d'administration				
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :				
Point de départ d'exercice des options				
Date d'expiration				
Prix de souscription ou d'achat		Néant		
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)				
Nombre d'actions souscrites au […] (date la plus récente)				
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques				
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice				

Tableau 9 (nomenclature AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan n° 1	Plan n° 2
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Néant			
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)				

13.1.4 Attributions gratuites d'actions

Tableau 6 (nomenclature AMF)

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration	Plan n°3 20/03/19	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
	Plan n°4 05/12/19	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Daniel Lalonde, Directeur Général	Plan n°3 20/03/19	29 000	308 179	17/04/21	17/04/21	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70 %) et à un objectif de TSR * (pour 30 %)
	Plan n°4 05/12/19	110 040	929 322	31/03/22 31/03/23	31/03/22 31/03/23	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70 %), à un objectif de TSR * (pour 20 %) et à des objectifs RSE (pour 10%)
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée	Plan n°3 20/03/19	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
	Plan n°4 05/12/19	110 773	935 512	31/03/22 31/03/23	31/03/22 31/03/23	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70 %), à un objectif de TSR * (pour 20 %) et à des objectifs RSE (pour 10%)
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée	Plan n°3 20/03/19	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
	Plan n°4 05/12/19	110 773	935 512	31/03/22 31/03/23	31/03/22 31/03/23	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70 %), à un objectif de TSR * (pour 20 %) et à des objectifs RSE (pour 10%)

Ylane Chétrite, Directeur général délégué	Plan n°3 20/03/19	6 000	63 761	17/04/2021	17/04/2021	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70 %) et à un objectif de TSR * (pour 30 %)
	Plan n°4 05/12/19	69 962	590 851	31/03/22 31/03/23	31/03/22 31/03/23	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70 %), à un objectif de TSR * (pour 20 %) et à des objectifs RSE (pour 10%)
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée (1)	Plan n°3 20/03/19	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
	Plan n°4 05/12/19	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

* *Total shareholders return.*

(1) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019

Tableau 7 (nomenclature AMF)

Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration		Néant	
Daniel Lalonde, Directeur Général		Néant	
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée		Néant	
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée		Néant	
Ylane Chétrite, Directeur général délégué		Néant	
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée (1)		Néant	

(1) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019.

Tableau 10 (nomenclature AMF)

Historique des attributions gratuites d'actions

Information sur les actions attribuées gratuitement

Plan d'attribution gratuite	Plan n° 1 (première tranche)	Plan n° 1 (deuxième tranche)	Plan n° 1 (troisième tranche)	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4
Date d'assemblée	10/10/16	10/10/16	10/10/16	5/10/17	18/06/18	7/06/19
Date de la décision du président	10/10/16	14/12/16	27/02/17	23/11/17	20/03/19	5/12/19
Nombre total d'actions attribuées gratuitement, dont le nombre attribué à :	12 768 753	1 520 100	393 000	2 038 324	132 000	870 460
Mandataires sociaux :	6 855 000	Néant	Néant	1 040 498	35 000	401 548
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Daniel Lalonde, Directeur Général	1 605 000(1)	Néant	Néant	242 018	29 000	110 040
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée	1 750 000(2)	Néant	Néant	302 390	Néant	110 773
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée	1 750 000(3)	Néant	Néant	302 390	Néant	110 773

Ylane Chétrite, Directeur général délégué	1 750 000[4]	Néant	Néant	193 700	6 000	69 962
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée[5]	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Date d'acquisition des actions	10/10/17	14/12/17	27/02/18	31/03/20 31/03/21 31/03/22	17/04/21	31/03/22 31/03/23
Date de fin de période de conservation	10/10/18	14/12/18	27/02/19	31/03/20 31/03/21 31/03/22	17/04/21	31/03/22 31/03/23
Nombre d'actions souscrites	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	307 178	150 600	0	256 047	0	0
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	12 461 575	1 369 500	393 000	1 782 277	132 000	870 460

(1) Post regroupement opéré en juin 2018 (voir paragraphe 15.2.2), le nombre de titre détenu par Monsieur Daniel Lalonde est de 145 909 actions de préférences de catégorie G, qui peuvent être converties en 572 411 actions ordinaires. La prochaine date de conversion possible sera au 1er janvier 2021.

(2) Post regroupement opéré en juin 2018 (voir paragraphe 15.2.2), le nombre de titre détenu par Madame Evelyne Chétrite est de 159 090 actions de préférences de catégorie G, qui peuvent être converties en 624 121 actions ordinaires. La prochaine date de conversion possible sera au 1er janvier 2021.

(3) Post regroupement opéré en juin 2018 (voir paragraphe 15.2.2), le nombre de titre détenu par Madame Judith Milgrom est de 159 090 actions de préférences de catégorie G, qui peuvent être converties en 624 121 actions ordinaires. La prochaine date de conversion possible sera au 1er janvier 2021.

(4) Post regroupement opéré en juin 2018 (voir paragraphe 15.2.2), le nombre de titre détenu par Monsieur Ylane Chétrite est de 159 090 actions de préférences de catégorie G, qui peuvent être converties en 624 297 actions ordinaires. La prochaine date de conversion possible sera au 1er janvier 2021.

(5) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019.

Le « Plan n°1 » a été mis en place par le Groupe en 2016 et 2017 au bénéfice de certains cadres dirigeants du Groupe (Messieurs Daniel Lalonde et Ylane Chétrite et Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom), dont les modalités sont détaillées au paragraphe 13.1.4 du présent document d'enregistrement universel.

Le 5 octobre 2017, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société a autorisé le Conseil d'administration, sous certaines conditions, à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre, au bénéfice des mandataires sociaux ou des membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, et ce dans la limite de 3 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration (le « Plan n°2 »). Le Conseil d'administration du 23 novembre 2017, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale, a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des mandataires sociaux et membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales. Dans ce cadre, la Société a décidé, l'attribution gratuite de 2 038 324 actions de performance au bénéfice de certains mandataires sociaux et salariés du Groupe. L'acquisition des actions de préférence de la Société est soumise à des conditions de présence (pendant toute la durée de la période concernée indiquée ci-dessous) et des conditions de performance interne pour 70 % (l'atteinte d'un niveau d'EBITDA) et externe pour 30 % (dépendant d'un objectif de *TSR* par rapport au *TSR* médian des sociétés intégrées à l'indice SBF 120). Ces actions de performance seront définitivement acquises aux bénéficiaires (sous réserve du respect des conditions de présence et de performance) par tiers, au terme de trois périodes d'acquisition de deux, trois et quatre ans débutant à la date d'attribution, ainsi :

- un tiers des actions attribuées sera définitivement acquis aux bénéficiaires le 23 novembre 2019 et livré le 31 mars 2020 ;
- un tiers des actions attribuées sera définitivement acquis aux bénéficiaires le 23 novembre 2020 et livré le 31 mars 2021 ; et
- un tiers des actions attribuées sera définitivement acquis au bénéficiaire le 23 novembre 2021 et livré le 31 mars 2022.

Le 18 juin 2018, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société a autorisé le Conseil d'administration, sous certaines conditions, à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre, au bénéfice des mandataires sociaux ou des membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, et ce dans la limite de 350 000 actions (le « Plan n°3 »). Le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale, a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des mandataires sociaux et membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales (le « Plan de Mars 2019 »). Dans ce cadre, la Société a décidé, l'attribution gratuite de 132 000 actions de performance au bénéfice de certains mandataires sociaux et salariés du Groupe. L'acquisition des actions de préférence de la Société est soumise à des conditions de présence (pendant toute la durée de la période concernée indiquée ci-dessous) et des conditions de performance interne pour 70 % (l'atteinte d'un niveau d'EBITDA) et externe pour 30 % (dépendant d'un objectif de *TSR* par rapport au *TSR* médian des sociétés intégrées à l'indice SBF 120). Ces actions de performance seront définitivement acquises aux bénéficiaires (sous réserve du respect des conditions de présence et de performance) au terme d'une période d'acquisition de deux ans débutant à la date d'attribution, ainsi les actions attribuées seront définitivement acquises et livrées aux bénéficiaires le 17 avril 2021.

Le 7 juin 2019, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société a autorisé le Conseil d'administration, sous certaines conditions, à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre, au bénéfice des mandataires sociaux ou des membres du personnel

salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, et ce dans la limite de 3 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration (le « Plan n°4 »). Le Conseil d'administration du 5 décembre 2019, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale, a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des mandataires sociaux et membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales (le « Plan de Janvier 2020 »). Dans ce cadre, la Société a décidé, l'attribution gratuite de 870 460 actions de performance au bénéfice de certains mandataires sociaux et salariés du Groupe. L'acquisition des actions de préférence de la Société est soumise à des conditions de présence (pendant toute la durée de la période concernée indiquée ci-dessous) et des conditions de performance interne pour 70 % (l'atteinte d'un niveau d'EBITDA), externe pour 20 % (dépendant d'un objectif de *TSR* par rapport au *TSR* médian des sociétés intégrées à l'indice CAC Mid and Small) et à des conditions RSE pour 10%. Ces actions de performance seront définitivement acquises aux bénéficiaires (sous réserve du respect des conditions de présence et de performance) au terme de deux périodes d'acquisition de deux et trois ans débutant à la date d'attribution, ainsi :

- la moitié des actions attribuées sera définitivement acquis et livré aux bénéficiaires le 31 mars 2022 ;
- la moitié des actions attribuées sera définitivement acquis et livré aux bénéficiaires le 31 mars 2023.

13.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par la Société ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages

La Société et ses filiales n'ont provisionné aucune somme au titre de versement de pensions, de retraites ou autres avantages similaires au profit de ses dirigeants mandataires sociaux.

14. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Voir le chapitre 1 « Gouvernement d'entreprise » dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, prévu par l'article L.225-37 du Code de commerce, inclus en annexe I au présent document d'enregistrement universel.

15. SALARIÉS

15.1 Présentation

15.1.1 Nombre et répartition des salariés

(a) Présentation générale des effectifs

Au 31 décembre 2019, le Groupe employait un total de 6 678 personnes, dont environ 39 % pour la marque Sandro, environ 31 % pour la marque Maje, environ 13 % pour la marque Claudie Pierlot et environ 4 % pour la marque De Fursac.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, la masse salariale du Groupe ressortait à 233,6 millions d'euros (hors De Fursac) contre 212,3 millions d'euros (hors de Fursac) pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2018. La masse salariale correspond à l'addition de tous les salaires bruts et des charges sociales patronales, ainsi que la participation et l'intéressement des salariés. En incluant De Fursac, la masse salariale du Groupe ressortait pour 2019 à 237,2 millions d'euros.

(b) Répartition des effectifs

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe par pays aux 31 décembre 2018 (hors De Fursac) et 2019 (incluant De Fursac) :

Pays	**2018**	**2019**
France	2 457	2 712
Royaume-Uni	361	400
Allemagne	166	187
Irlande	71	80
Belgique	62	65
Italie	215	222
Luxembourg	14	24
Espagne	324	375
Pays-Bas	114	145
Portugal	33	39
Norvège	20	18
Suède	17	25
Suisse	173	180
Danemark	10	17
Amérique du Nord	786	865
Asie	1 050	1 324
Total	**5 873**	**6 678**

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe pour ses principales filiales aux 31 décembre 2018 et 2019 :

Filiales	2018	2019
SMCP S.A.	30	29
SMCP GROUP	164	156
SMCP LOGISTIQUE S.A.S.	153	148
SANDRO ANDY	904	903
MAJE S.A.S.	680	685
CLAUDIE PIERLOT S.A.S.	471	487
341 SMCP S.A.S.	55	58
SMCP ASIA Ltd. et ses filiales	1 050	1 324
SMCP USA Inc & SMCP CANADA Inc	786	865
DE FURSAC S.A.	N/A	252

Le tableau ci-dessous présente, par métier, la répartition des effectifs du Groupe aux 31 décembre 2018 (hors De Fursac) et 2019 (incluant De Fursac) :

Catégories	2018	2019
Sièges	866	963
Réseaux	4 854	5 553
Logistique	153	162
Total	**5 873**	**6 678**

Le tableau ci-dessous présente la part des femmes dans les effectifs du Groupe aux 31 décembre 2018 (hors De Fursac) et 2019 (incluant De Fursac), en France :

Part des femmes	2018	2019
Part des femmes dans l'effectif	77 %	74 %
Part des femmes cadres	77 %	74 %
Part des femmes agents de maîtrise	77 %	75 %
Part des femmes employées	78 %	74 %

Le tableau ci-dessous présente la part des femmes dans les effectifs du Groupe aux 31 décembre 2018 (hors De Fursac) et 2019 (incluant De Fursac), en France et en Europe (qui représentent 66 % de l'effectif total du Groupe) :

Part des femmes	2018	2019
Part des femmes dans l'effectif	80 %	81 %

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe par type de contrat aux 31 décembre 2018 (hors De Fursac) et 2019 (incluant De Fursac) :

Salariés par type de contrat	2018	2019
Contrats à durée indéterminée	5 104	5 730
Autres [1]	769	948

(1) CDD, apprentis, stagiaires.

Le tableau ci-dessous présente la pyramide des âges pour les effectifs du Groupe en France et en Europe aux 31 décembre 2018 (hors De Fursac) et 2019 (incluant De Fursac) :

Pyramide des âges	2018	2019
< 25 ans	1 089	1 288
25 – 40 ans	2 471	2 631
41 – 55 ans	411	491
56 – 60 ans	49	55
> 60 ans	17	24

15.1.2 Emploi et conditions de travail

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de l'emploi en France et en Europe au sein du Groupe aux 31 décembre 2018 (hors De Fursac) et 2019 (incluant De Fursac) :

Emploi	2018	2019
Turnover en CDI	64,6 %	57,0 %
Taux de départ volontaire en CDI	43,2 %	43,8 %
Taux d'embauche en CDI	33,2 %	32,2 %

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de l'absentéisme et des heures supplémentaires en France aux 31 décembre 2018 (hors De Fursac) et 2019 (incluant De Fursac) :

Conditions de travail	2018	2019
Taux d'absentéisme [1]	7 %	7,1 %
Heures supplémentaires	1 495	26
Heures supplémentaires et complémentaires	50 549	43 717

(1) Nombre de jours d'absence sur le total des jours de travail théoriques.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la sécurité au travail au cours de l'exercice 2018 (hors De Fursac) et 2019 (incluant De Fursac) (accidents du travail - salariés du Groupe) :

Sécurité au travail	**2018**	**2019**
Nombre d'accidents du travail mortels	Néant	Néant
Nombre de salariés ayant eu un arrêt (pour accident de travail ou accident de trajet)	116	96

Politique en matière de diversité et mixité

Le Groupe s'est engagé en faveur du développement de la diversité à tous les niveaux de son activité. La politique du Groupe en matière de diversité et mixité permet d'enrichir les échanges et les compétences, de confronter des visions différentes et d'être source d'innovation.

Le Groupe emploie une grande proportion de femmes dans ses effectifs. Les femmes sont majoritaires dans les équipes opérationnelles, ainsi qu'aux sièges, et sont également présentes dans les équipes de direction. En outre, parmi les 50 rémunérations les plus élevées du Groupe, 60 % sont attribuées à des femmes.

15.1.3 Formation

Le tableau ci-dessous présente les dépenses de formation, le nombre de salariés ayant bénéficié de formation et le nombre total d'heures de formation aux 31 décembre 2018 (hors De Fursac) et 2019 (incluant De Fursac) :

Formation	**2018 (France)**	**2018 (Europe)**	**2019 (France)**	**2019 (Europe)**
Dépenses totales de formation *(en euros)*	798 700	101 300	614 753	180 901
Salariés ayant bénéficié de formation	749	146	1 046	242
Nombre total d'heures de formation	14 471	1 367	14 826	3 325

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, une somme équivalente à 0,1 % de la masse salariale en France a été consacrée à la formation des salariés du Groupe présents en France.

15.1.4 Politique de rémunération

Le montant de la rémunération brute versée par le Groupe (hors charges sociales) au titre des exercices clos les 31 décembre 2018 (hors De Fursac) et 2019 (incluant De Fursac) s'établit comme suit :

(En million d'euros)	**2018**	**2019**
Rémunération brute	160,9	181,6

La rémunération de la quasi-totalité des salariés du Groupe est composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Le montant maximum de la rémunération variable est généralement fixé dans le contrat de travail ; cette rémunération est versée sur une base annuelle ou semestrielle. Les objectifs sont fixés unilatéralement par l'employeur ou d'un commun accord, et portent sur des indicateurs de performance et de comportement en lien avec le domaine d'activité dans lequel exerce le salarié.

La politique de rémunération du Groupe a été mise en place à compter de 2012 et est bâtie sur trois notions clés que le Groupe applique dans la mise en œuvre de ses revues salariales : compétitivité, équité et motivation. La part variable du salaire des équipes de vente est indexée sur un objectif collectif tel que le chiffre d'affaires du magasin.

Les budgets d'augmentation alloués à la politique salariale sont définis sur la base de la performance économique de l'année et font l'objet d'une négociation avec les partenaires sociaux lors des différentes réunions consacrées à la négociation annuelle obligatoire. Certaines augmentations générales peuvent avoir lieu sur le réseau de magasins et visent à rendre plus compétitives les offres du Groupe en matière de recrutement. La négociation annuelle obligatoire donne également lieu à des analyses et des propositions d'optimisation sur les systèmes de primes sur objectifs au sein des points de vente ou encore sur les avantages sociaux.

15.1.5 Relations sociales

Les salariés du Groupe sont représentés à différents niveaux (Groupe/entreprise/établissements) par les représentants des organisations syndicales représentatives, les délégués du personnel, le comité d'entreprise commun, les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Le Groupe a conclu en 2012 un protocole d'accord préélectoral reconnaissant l'existence d'une unité économique et sociale (UES). Dans ce cadre, a été mis en place un comité d'entreprise commun, au niveau de l'UES et des délégués du personnel au sein de chaque société composant l'UES.

Le Groupe a également instauré trois comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) : un CHSCT *retail* (vente), un CHSCT siège et un CHSCT logistique.

Au total, à la date du présent document d'enregistrement universel, le nombre de représentants du personnel au sein de l'UES est de 32 (titulaires et suppléants).

En outre, les salariés de la société De Fursac sont représentés par un Conseil économique et social (CSE) qui comporte 14 membres titulaires et suppléants. Deux accords majeurs ont été négociés avec les représentants des organisations syndicales en place. Les relations avec les représentants du personnel chez De Fursac sont constructives et apaisées.

Le Groupe considère dans l'ensemble avoir des relations de travail satisfaisantes avec ses employés et leurs représentants, avec, par exemple, plus de 10 accords collectifs ou plan d'actions négociés depuis décembre 2012 avec les représentants des organisations syndicales représentatives et des avis du comité d'entreprise très souvent favorables aux projets présentés par la direction.

15.2 Participation et *stock-options* détenues par les membres du conseil d'administration et de la direction générale

15.2.1 Intérêts des membres du conseil d'administration et de la direction générale

Monsieur Daniel Lalonde, administrateur et directeur général de la Société, est actionnaire de la Société (voir la section 16.1 du présent document d'enregistrement universel).

Madame Evelyne Chétrite, administratrice et directrice générale déléguée de la Société et Madame Judith Milgrom, administratrice et directrice générale déléguée de la Société, sont actionnaires indirectes de la Société par l'intermédiaire des sociétés Sivan et Judor. Monsieur Ylane Chétrite, censeur et directeur général délégué de la Société, est actionnaire direct de la Société (voir la section 16.1 du présent document d'enregistrement universel).

Monsieur Yafu Qiu, administrateur et président du conseil d'administration de la Société, Madame Chenran Qiu, administratrice de la Société, Madame Weiying Sun administratrice de la Société, Madame Xiao Su administratrice de la Société et Monsieur Kelvin Ho, administrateur de la Société sont membres de l'équipe de direction du groupe Shandong Ruyi, actionnaire majoritaire de la société European TopSoho Sàrl (voir la section 16.1 du présent document d'enregistrement universel).

15.2.2 Options de souscription ou d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions

En 2016 et 2017, le Groupe a procédé à l'attribution de 14 224 075 actions de préférence de catégorie G à certains cadres dirigeants du Groupe (dont Messieurs Daniel Lalonde et Ylane Chétrite et Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom), dont les modalités sont détaillées au paragraphe 18.2.3.2 du présent document d'enregistrement universel. Le 23 novembre 2017, la Société a décidé l'attribution gratuite de 2 038 324 actions de performance au bénéfice de certains mandataires sociaux (dont Messieurs Daniel Lalonde et Ylane Chétrite et Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom) et certains salariés du Groupe dont les modalités sont détaillées au paragraphe 13.1.4 du présent document d'enregistrement universel.

En juin 2018, un regroupement des ADP G a été réalisé dans le cadre duquel 11 ADP G d'une valeur nominale de 0,10 euro chacune ont été échangées contre une ADP G nouvelle de 1,10 euro de valeur nominale chacune. A l'issue de cette opération de regroupement, le nombre total des ADP G était de 1 293 098 ADP G d'une valeur nominale de 1,10 euro.

Le 23 novembre 2018, le Directeur général a constaté que la condition de présence permettant l'attribution gratuite finale de 3 992 actions ordinaires à émettre au bénéfice de 998 salariés de la Société était remplie et a en conséquence décidé de l'émission des titres et de l'augmentation de capital qui en résulte.

Au 1er janvier 2019, 95 859 ADP G ont été converties en actions ordinaires par 17 managers de la Société. En conséquence, il a été procédé à l'émission de 376 053 actions ordinaires nouvellement créées et les statuts de la Société ont été modifiés en conséquence.

Le 20 mars 2019, la Société a décidé l'attribution gratuite de 132 000 actions de performance au bénéfice de certains mandataires sociaux (dont Messieurs Daniel Lalonde et Ylane Chétrite) et certains salariés du Groupe dont les modalités sont détaillées au paragraphe 13.1.4 du présent document d'enregistrement universel.

Le 21 novembre 2019, La Société a décidé l'attribution gratuite de 4 064 actions ordinaires à émettre au bénéfice de 1 016 salariés de la Société.

Le 5 décembre 2019, la Société a décidé l'attribution gratuite de 870 460 actions de performance au bénéfice de certains mandataires sociaux (dont Messieurs Daniel Lalonde et Ylane Chétrite et Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom) et certains salariés du Groupe dont les modalités sont détaillées au paragraphe 13.1.4 du présent document d'enregistrement universel.

Au 1er janvier 2020, 143 809 ADP G ont été converties en actions ordinaires par 25 managers de la Société. En conséquence, il a été procédé à l'émission de 564 162 actions ordinaires nouvellement créées et les statuts de la Société ont été modifiés en conséquence. Au 2 janvier 2020, il a été constaté que la conversion de 900 ADP G en 3 530 actions ordinaires par un manager de la Société avait été omise par erreur lors de la conversion du 1er janvier et il a en conséquence été procédé à l'émission de ces 3 530 actions ordinaires supplémentaires nouvellement créées et les statuts de la Société ont été modifiés en conséquence.

15.3 Accords de participation et d'intéressement

15.3.1 Accords de participation

En France, les salariés de certaines sociétés du Groupe (Sandro Andy, Sandro France, Maje S.A.S., Maje Boutique, Claudie Pierlot S.A.S. et SMCP Logistique) bénéficient de la participation au titre d'un accord collectif conclu le 1er septembre 2012. Dans le cadre de cet accord, la réserve spéciale de participation est liée aux résultats des sociétés incluses dans le périmètre de l'accord et prend la forme d'une participation financière à effet différé calculée en fonction du bénéfice net de ces sociétés. Pour bénéficier de la répartition de la réserve spéciale de participation, les salariés doivent justifier d'au moins trois mois d'ancienneté dans l'une ou plusieurs des entreprises ayant signées l'accord. La réserve spéciale de participation est calculée conformément aux dispositions légales (article L. 3324-1 du Code du travail) et les montants sont répartis proportionnellement au salaire brut perçu sur l'année de référence.

Pour 2018, ce montant était d'environ 1,24 mois de salaire brut (avant CSG/CRDS) pour un salarié présent tout au long de l'année.

Pour 2019, ce montant était d'environ 0,92 mois de salaire brut (avant CSG/CRDS) pour un salarié présent tout au long de l'année.

Chez De Fursac, les salariés bénéficient de la participation au titre d'un accord collectif signé en 2002. La réserve spéciale de participation est calculée conformément aux dispositions légales (article L. 3324-1 du Code du travail) et les montants sont répartis proportionnellement au salaire brut perçu sur l'année de référence. Pour 2018, ce montant était d'environ 1,07 mois de salaire brut (avant CSG/CRDS) pour un salarié présent tout au long de l'année. Pour 2019, le montant de la réserve spéciale de participation est nul.

15.3.2 Accords d'intéressement

Néant.

15.3.3 Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

Le Groupe dispose d'un plan d'épargne entreprise constitué de cinq fonds de natures différentes présentant des niveaux de risque et des perspectives de performance plus ou moins importants (monétaire, obligataire, actions etc.). De Fursac dispose d'un plan d'épargne entreprise sur lequel peuvent être versés les montants perçus au titre de la participation.

15.4 Actionnariat salarié

Certains cadres dirigeants et salariés du Groupe sont actionnaires de la Société (voir la section 16.1 du présent document d'enregistrement universel).

Le Conseil d'administration du 23 novembre 2017, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale en date du 5 octobre 2017 (Plan n 2), a mis en place :

- un plan d'attribution gratuite d'actions uniquement au bénéfice de certains membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales (le « Premier Plan de Novembre 2017 »). Dans ce cadre, la Société a décidé l'attribution gratuite de 3 992 actions au bénéfice de certains salariés du Groupe. La date d'attribution définitive de ces actions était le 23 novembre 2018 ; et
- un plan d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des mandataires sociaux et membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales (le « Second Plan de Novembre 2017 »). Dans ce cadre, la Société a décidé l'attribution gratuite de 2 038 324 actions de performance au bénéfice de certains mandataires sociaux et salariés du Groupe. La date d'attribution définitive du dernier tiers de ces actions de performance est le 23 novembre 2021.

Le Conseil d'administration du 25 avril 2018, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale en date du 5 octobre 2017 (Plan n°2), a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions uniquement au bénéfice de certains membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales (le « Plan d'Avril 2018 »). Dans ce cadre, la Société a décidé l'attribution gratuite de 25 709 actions de performance au bénéfice de certains salariés du Groupe. La date d'attribution définitive du dernier tiers de ces actions de performance est le 31 mars 2022.

Le Conseil d'administration des 30 et 31 août 2018, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale en date du 18 juin 2018 (Plan n°3), a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions uniquement au bénéfice de certains membres du personnel salarié de la

Société et de ses filiales (le « Plan d'Août 2018 »). Dans ce cadre, la Société a décidé l'attribution gratuite de 98 171 actions de performance au bénéfice de certains salariés du Groupe. La date d'attribution définitive de la dernière moitié de ces actions de performance est le 23 novembre 2021.

Le Conseil d'administration du 20 novembre 2018, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale en date du 18 juin 2018 (Plan n°3), a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions uniquement au bénéfice de certains membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales (le « Plan de Novembre 2018 »). Dans ce cadre, la Société a décidé, l'attribution gratuite de 57 694 actions de performance au bénéfice de certains salariés du Groupe. La date d'attribution définitive de la dernière moitié de ces actions de performance est le 23 novembre 2021.

Le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale en date du 18 juin 2018 (Plan n°3), a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions uniquement au bénéfice de certains membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales (le « Plan de Mars 2019 »). Dans ce cadre, la Société a décidé, l'attribution gratuite de 132 000 actions de performance au bénéfice de certains salariés du Groupe. La date d'attribution définitive de ces actions de performance est le 17 avril 2021.

Le Conseil d'administration du 17 avril 2019, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale en date du 18 juin 2018 (Plan n°3), a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions uniquement au bénéfice de certains membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales (le « Plan d'Avril 2019 »). Dans ce cadre, la Société a décidé, l'attribution gratuite de 30 000 actions de performance au bénéfice de certains salariés du Groupe. La date d'attribution définitive de ces actions de performance est le 17 avril 2021.

Le Conseil d'administration du 21 novembre 2019, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale en date du 7 juin 2019 (Plan n°4), a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions uniquement au bénéfice de certains membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales (le « Plan de Décembre 2019 »). Dans ce cadre, la Société a décidé, l'attribution gratuite de 4 064 actions au bénéfice de certains salariés du Groupe. La date d'attribution définitive de ces actions est le 31 décembre 2020.

Le Conseil d'administration du 5 décembre 2019, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale en date du 7 juin 2019 (Plan n°4), a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions uniquement au bénéfice de certains membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales (le « Plan de Janvier 2020 »). Dans ce cadre, la Société a décidé, l'attribution gratuite de 870 460 actions de performance au bénéfice de certains salariés du Groupe. La date d'attribution définitive de la dernière moitié de ces actions de performance est le 31 mars 2023.

16. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

16.1 Actionnariat

Le tableau ci-dessous présente la répartition du capital de la Société au 31 décembre 2019 :

Actionnaires	Nombre d'actions ordinaires	Nombre d'actions de préférence de catégorie G [4]	Nombre total de droit de vote	% du capital	% des droits de vote
European TopSoho Sàrl [1]	40 135 102	0	80 270 204	53,69%	67,38 %
Fondateurs : Sivan [2] Judor [3] Ylane Chétrite	3 025 392	477 315	7 005 414	4,68%	5,88 %
Managers					
Monsieur Daniel Lalonde :	119 225	145 909	530 268	0,35%	0,45 %
Autres managers :	681 278	418 952	1 922 490	1,47%	1,61 %
Public	29 095 306	155 063	29 396 286	39,13%	24,67 %
Autocontrôle	493 765	0	0	0,66%	0
TOTAL	**73 550 068**	**1 197 239**	**119 124 662**	**100%**	**100 %**

(1) Entité indirectement détenue à 51,8 % par Shandong Ruyi Technology Group et 48,2 % par Yinchuan WeiXin Industry Funds Ltd Partnership. Yinchuan WeiXin Industry Funds Ltd Partnership est indirectement majoritairement détenu par des fonds d'investissement publics de la République Populaire de Chine.

(2) Entité détenue par Madame Evelyne Chétrite.

(3) Entité détenue par Madame Judith Milgrom.

(4) Les modalités des actions de préférence de catégorie G sont detaillées au paragraphe 18.2.3.2 du présent document d'enregistrement universel.

Shandong Ruyi

Fondé en 1972, Shandong Ruyi est l'un des plus grands fabricants de textiles en Chine et se classe parmi les 100 plus grandes entreprises multinationales chinoises. Le groupe est principalement actif sur le marché du textile, avec une présence tout au long de la chaîne de valeur, de la culture des matières premières à la vente de vêtements en passant par le design et la production.

Basé à Jining, Shandong, Shandong Ruyi exploite 13 sites industriels en Chine et opère à la fois certaines des plus grandes lignes de production et les technologies les plus en pointe du pays. Shandong Ruyi dispose également d'un très large réseau de distribution et de points de vente lui permettant de s'adresser à des consommateurs présents dans le monde entier. Le groupe exploite entre autres plus de 3 000 points de vente en Asie-Pacifique. Shandong Ruyi dispose de plus de 20 filiales, dont quatre sont cotées, en Chine, à Hong Kong, à Paris et au Japon.

Actionnariat de la famille fondatrice

Au 31 décembre 2019, Madame Evelyne Chétrite, fondatrice de Sandro, et Madame Judith Milgrom, fondatrice de Maje, détiennent respectivement, par l'intermédiaire des sociétés Sivan et Judor, 2,15 % et 1,97 % du capital et 2,70 % et 2,47 % des droits de vote de la Société.

Monsieur Ylane Chétrite, fondateur de Sandro Homme, est actionnaire de la Société. Il détient au 31 décembre 2019, 0,57 % du capital social et 0,72 % des droits de vote de la Société.

Actionnariat des managers

Certains managers, dirigeants actuels et principaux cadres du Groupe, soit 95 personnes à ce jour, dont M. Daniel Lalonde, Directeur Général, sont devenus actionnaires de la Société à l'occasion de l'acquisition du Groupe par Shandong Ruyi ; au 31 décembre 2019, ils détiennent ensemble 1,83 % du capital social et 2,06 % des droits de vote de la Société.

16.2 Droit de vote des actionnaires

Il est attribué un droit de vote à chaque action de la Société.

En outre, les statuts de la Société, tels que modifiés avec effet à la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris, prévoient l'attribution d'un droit de vote double au profit des actions ordinaires entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même titulaire pendant une durée minimale de deux (2) ans au moins.

Conformément à l'article L. 225-123 alinéa 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions ordinaires nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions ordinaires anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée d'actionnaires.

Le droit de vote double cesse de plein droit lorsque l'action ordinaire est convertie au porteur ou transférée en propriété.

16.3 Déclaration relative au contrôle de la Société

À l'occasion de l'introduction en bourse de la Société, Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom, Monsieur Ylane Chétrite (les « **Fondateurs** »), Sivan Sàrl[23] et Judor Sàrl[24], d'une part, et European TopSoho Sàrl, d'autre part (ensemble les « **Parties** » et individuellement une « **Partie** »), ont arrêté les principaux termes d'un pacte d'actionnaires (le « **Pacte** »).

Le Pacte est conclu pour une durée expirant le 30 juin 2020 (sauf résiliation anticipée liée notamment à la détention par les Fondateurs et les sociétés qu'ils contrôlent d'un certain pourcentage du capital de la Société).

Le Pacte prend acte de la désignation de Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite aux postes de directrices / directeur général délégué(s) en charge de la création et de la stratégie marketing de chaque marque concernée et prévoit :

- des principes relatifs à la gouvernance de la Société, incluant la désignation de Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom au conseil d'administration de la Société, et de Monsieur Ylane Chétrite en tant que censeur ; en cas de cessation de leurs fonctions, sauf en cas de faute lourde ou de non-respect de leurs obligations de non-concurrence, les Fondateurs disposeront de la faculté de proposer aux organes compétents la désignation de leurs remplaçants ;
- des principes relatifs à la liquidité des titres de la Société :
- un droit d'information au profit des Fondateurs préalablement à la réalisation de tout projet de cession de titres de la Société, envisagé par European TopSoho ou l'un de ses affiliés, représentant au moins 2 % du capital social de la Société ;
- un engagement de meilleurs efforts d'European TopSoho visant à permettre aux Fondateurs (en ce compris les sociétés actionnaires qu'ils contrôlent) de participer, s'ils en faisaient la demande, à due proportion de leur participation, à tout processus de cession d'un bloc de titres par European TopSoho représentant au moins 2 % du capital social de la Société. Même en cas d'échec du projet de cession des Fondateurs, European TopSoho pourra céder seul ses titres au tiers acquéreur sans aucune conséquence sur le reste du pacte d'actionnaires ;
- un engagement de meilleurs efforts d'European TopSoho, si les Fondateurs en faisaient la demande au plus tôt dans les six (6) mois précédant la fin du Pacte, visant à faire bénéficier les Fondateurs de l'assistance de la Société et des dirigeants de la Société dans le cadre de tout projet de cession de leurs titres de la Société devant être réalisé sur le marché ou hors marché ;
- un engagement de rachat par European TopSoho, exerçable sous certaines conditions et dans une période de 45 jours précédant la date de fin du Pacte, d'environ 40 % des titres détenus par chacun des Fondateurs et des sociétés qu'ils contrôlent (ce pourcentage étant calculé sur la base de l'ensemble des actions détenues par chacun des Fondateurs à la date de la signature du Pacte ainsi que des actions qui seraient issues de la conversion de leurs ADP G), à un prix égal à la moyenne du cours de l'action de la Société pondérée par les volumes sur une période de 45 jours précédant la date de demande de rachat telle que notifiée par le Fondateur concerné.

16.4 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle

À la date d'enregistrement de présent document d'enregistrement universel, il n'existe pas d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de la Société.

16.5 Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Pour toute information relative aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique se référer à la section 3.4 du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise inclus en annexe I au présent document d'enregistrement universel.

(23) Société détenue par Madame Evelyne Chétrite.

(24) Société détenue par Madame Judith Milgrom.

17. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

17.1 Principales opérations avec les apparentés

Les parties liées au Groupe comprennent notamment les associés de la Société, ses filiales non consolidées, les entreprises sous contrôle conjoint (les sociétés consolidées en intégration proportionnelle), les entreprises associées (les sociétés mises en équivalence), et les entités sur lesquelles les différents dirigeants du Groupe exercent au moins une influence notable.

Les données chiffrées précisant les relations avec ces parties liées figurent dans la note « Transactions avec les parties liées » des comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, présentés au paragraphe 18.1.1.1 du présent document d'enregistrement universel.

17.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

« *À l'assemblée générale de la société SMCP S.A.,*

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Rémunération de Madame Evelyne Chetrite membre du Conseil d'administration

Personnes concernées : Madame Evelyne Chetrite

La rémunération de Madame Evelyne Chetrite a été fixée lors de l'Assemblée Générale du 10 octobre 2016 et revue lors de l'Assemblée Générale du 5 octobre 2017. Celle-ci se réparti depuis cette date en un montant fixe de 156.505 euros et une part variable de 251.165 euros si les objectifs sont atteints. Les objectifs sont liés à hauteur de 30 % à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro et à hauteur de 70 % à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, le montant global perçu par Madame Evelyne Chetrite s'élève à 287 389 euros.

Rémunération de Madame Judith Milgrom membre du Conseil d'administration

Personnes concernées : Madame Judith Milgrom

La rémunération de Madame Judith Milgrom a été fixée lors de l'Assemblée Générale du 10 octobre 2016 et revue lors de l'Assemblée Générale du 5 octobre 2017. Celle-ci se réparti depuis cette date en un montant fixe de 156.505 euros et une part variable de 251.165 euros si les objectifs sont atteints. Les objectifs sont liés à hauteur de 30 % à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Maje et à hauteur de 70 % à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, le montant global perçu par Madame Judith Milgrom s'élève à 315 995 euros.

Rémunération de Monsieur Daniel Lalonde membre du Conseil d'administration

Personnes concernées : Monsieur Daniel Lalonde

La rémunération de Monsieur Daniel Lalonde a été fixée lors de l'Assemblée Générale du 10 octobre 2016 et revue lors de l'Assemblée Générale du 5 octobre 2017. Celle-ci se réparti depuis cette date en un montant fixe de 900.000 euros et une part variable de 900.000 euros si les objectifs sont atteints. Les objectifs sont liés à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe et de chacune des marques prévues dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, le montant global perçu par Monsieur Daniel Lalonde s'élève à 1 567 854 euros.

Objet : Rémunération de Monsieur Ilan Chetrite membre du Conseil d'administration

Personnes concernées : Monsieur Ilan Chetrite

La rémunération de Monsieur Ilan Chetrite a été fixée lors de l'Assemblée Générale du 10 octobre 2016 et revue lors de l'Assemblée Générale du 5 octobre 2017. Celle-ci se réparti depuis cette date en un montant fixe de 650.000 euros et une part variable de 650.000 euros si les objectifs sont atteints. Les objectifs sont liés à hauteur de 30 % à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro Homme et à hauteur de 70 % à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, le montant global perçu par Monsieur Ilan Chetrite s'élève à 950 550 euros.

Fait à Paris La Défense, le 29 avril 2020

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.	*Deloitte & Associés*
Valéry FOUSSE	*Albert AIDAN »*

18. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE

18.1 Comptes consolidés du Groupe

18.1.1 Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 et rapport correspondant des commissaires aux comptes

18.1.1.1 Comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

1. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 123
1.1. Compte de résultat consolidé 123
1.2. État du résultat global consolidé 123
1.3. État de la situation financière consolidée 124
1.3.1. Actif 124
1.3.2. Passif et capitaux propres 124
1.4. Tableau des flux de trésorerie consolidés 125
1.5. Tableau de variation des capitaux propres 127
2. INFORMATIONS GÉNÉRALES 128
2.1. Présentation du Groupe 128
2.2. Faits significatifs 128
2.2.1. Optimisation de la structure financière du Groupe 128
2.2.2. Acquisition de De Fursac 128
2.3. Déclaration de conformité et base de préparation 128
3. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES 129
3.1. Principes généraux et déclaration de conformité 129
3.2. Référentiel IFRS appliqué 129
3.2.1. Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et applicables au 1er janvier 2019 129
3.3. Méthodes comptables 132
3.4. Jugements et estimations 132
3.5. Principes de consolidation 132
3.6. Conversion des états financiers en devises étrangères 133
3.6.1 Opérations et soldes 133
3.6.2 Taux de change en vigueur au 31 décembre 133
4. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES 133
4.1. Acquisition de De Fursac 134
4.2. Information sectorielle 135
4.3.1. Les secteurs opérationnels du Groupe 135
4.3.2. Informations financières par secteur opérationnel 135
4.3.3. Indicateurs clés de performance 136
4.3.4. Par zone géographique 137
4.3.5. Informations par client-clé 137
5. INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT 137
5.1. Chiffre d'affaires 137
5.2. Coût des ventes 138
5.3. Autres produits et charges opérationnels 139
5.4. Charges de personnel 139
5.5. Paiements en actions 139
5.6. Autres produits et charges 140
5.7. Produits et charges financiers 141
5.8. Impôt sur le résultat 142
5.8.1. Impôt sur les sociétés 143
5.8.2. Situation fiscale différée 143
5.9. Résultat par action 144

6. DÉTAIL DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE 145
6.1. Goodwill et immobilisations incorporelles 145
6.1.1. Goodwill 145
6.1.2. Autres immobilisations incorporelles 145
6.2. Immobilisations corporelles 148
6.3. Contrats de location 149
6.3.1. Droits d'utilisation 149
6.3.2. Dettes locatives 150
6.4. Tests de dépréciation immobilisations corporelles, incorporelles et goodwill 150
6.4.1. Test de dépréciation des marques 151
6.4.2. Tests de dépréciation des droits au bail et droit d'utilisation 152
6.4.3. Tests de dépréciation du goodwill 152
6.4.4. Tests de dépréciation immobilisations corporelles 153
6.5. Actifs financiers 153
6.6. Stocks 153
6.7. Créances clients et comptes rattachés 154
6.8. Autres créances 155
6.9. Trésorerie et équivalents de trésorerie 155
6.10. Capitaux propres 155
6.10.1. Capital social 155
6.10.2. Droits attachés aux actions 156
6.10.3. Actions propres 156
6.11. Dettes financières 156
6.11.1. Obligation 2023 et RCF 156
6.11.2. La Facilité de Credit Term Loan Agreement et Credit Revolving 157
6.11.3. Bridge Term loan 157
6.11.4. NEU CP 158
6.11.5. Découvert bancaire 158
6.12. Provisions courantes et non courantes 159
6.13. Avantages du personnel 160
6.14. Dettes fournisseurs et comptes rattachés 161
6.15. Autres dettes 161
6.16. Juste valeur des actifs et passifs financiers 161
6.17. Instruments financiers et gestion du risque de marché 163
6.17.1. Organisation de la gestion du risque de change, du risque de taux d'intérêt et du risque de marché 163
6.17.2. Risque de change 163
6.17.3. Risque de taux d'intérêt 163
6.17.4. Sensibilité au risque de taux d'intérêt 164
6.17.5. Instruments dérivés utilisés pour gérer le risque de change 164
6.17.6. Risque de liquidité 166
6.17.7. Risque financier 166
6.17.8. Risque de crédit 167
7. ENGAGEMENTS HORS BILAN 167
7.1. Engagements reçus 167
7.2. Engagements donnés 167
8. AUTRES INFORMATIONS 167
8.1. Effectifs 167
8.2. Honoraires versés aux commissaires aux comptes 168
8.3. Transactions avec des parties liées 168
8.3.1. Transactions avec des sociétés qui exercent un contrôle sur le Groupe avec des actionnaires n'ayant pas de contrôle sur le Groupe 168
8.3.2. Transactions avec des membres des organes de direction et de surveillance du Groupe 168
8.4. Périmètre de consolidation 170
8.5. Événements postérieurs à la clôture 171
8.5.1. Conversion d'Actions De Préférence G 171
8.5.2. Covid-19 171

1. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

1.1. Compte de résultat consolidé

	Notes	31/12/2019	31/12/2018[(a)]
		en k€	*en k€*
Chiffre d'affaires	**5.1**	**1 131 866**	**1 017 133**
Coût des ventes	5.2	(418 638)	(367 828)
Marge brute		**713 228**	**649 305**
Autres produits et charges opérationnels	5.3	(189 670)	(265 522)
Charges de personnel	5.4	(237 207)	(212 320)
Dotations et reprises aux amortissements et aux provisions		(154 809)	(36 143)
Plan d'attribution gratuite d'actions	5.5	(10 000)	(13 357)
Résultat opérationnel courant		**121 542**	**121 963**
Autres produits et charges	5.6	(14 624)	(12 450)
Résultat opérationnel		**106 918**	**109 513**
Produits et charges financiers		(1 918)	(1 443)
Coût de l'endettement financier		(37 886)	(17 998)
Résultat financier	**5.7**	**(39 804)**	**(19 441)**
Résultat avant impôt		**67 114**	**90 072**
Impôt sur le résultat	5.8	(23 440)	(39 869)
Résultat net		**43 674**	**50 203**
Revenant aux actionnaires de la Société		43 674	50 203
Revenant aux participations ne donnant pas le contrôle			
Résultat net – part du Groupe		**43 674**	**50 203**
Résultat de base par action – part du Groupe (€)	**5.9**	**0,60**	**0,69**
Résultat dilué par action – part du Groupe (€)	**5.9**	**0,55**	**0,64**

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 3.2.1 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

La conversion du Compte de résultat consolidé et de l'Etat du résultat global s'effectue au taux moyen de chacune des périodes (cf. Note 3.6.2 « Taux de change en vigueur au 31 décembre »).

1.2. État du résultat global consolidé

	31/12/2019	31/12/2018 [(a)]
	en k€	*en k€*
Résultat net	**43 674**	**50 203**
Ecarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies nets d'impôt	99	412
Eléments non recyclables en résultat	**99**	**412**
Gains/(pertes) sur instruments financiers dérivés (couvertures de flux de trésorerie) nets d'impôt	(1 723)	(31)
Ecarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	626	57
Eléments recyclables en résultat	**(1 097)**	**26**
Autres éléments du résultat global, net d'impôt	**(998)**	**438**
Résultat global total	**42 676**	**50 641**

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 3.2.1 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

1.3. État de la situation financière consolidée

1.3.1. Actif

	Notes	31/12/2019 *en k€*	31/12/2018 [(a)] *en k€*
Goodwill	6.1.1	683 175	630 071
Marques	6.1.2	663 000	600 000
Autres immobilisations incorporelles	6.1.2	26 787	136 076
Immobilisations corporelles	6.2	93 889	75 982
Droits d'utilisation	6.3.1	594 372	
Actifs financiers non courants		22 097	19 477
Autres actifs non courants		1	477
Actif d'impôts différés		43 894	33 435
Actif non courant		**2 127 215**	**1 495 518**
Stocks	6.6	247 936	221 400
Créances clients et comptes rattachés	6.7	58 443	51 428
Autres créances	6.8	63 421	39 175
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.9	52 329	46 528
Actif courant		**422 129**	**358 531**
Total actif		**2 549 344**	**1 854 050**

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 3.2.1 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

1.3.2. Passif et capitaux propres

	Notes	31/12/2019 *en k€*	31/12/2018 [(a)] *en k€*
Capital social		82 222	81 914
Primes		951 214	951 522
Réserves et report à nouveau		162 856	110 385
Actions d'auto-contrôle		(6 508)	(1 649)
Capitaux propres – part du groupe	**6.10**	**1 189 784**	**1 142 172**
Participations ne donnant pas le contrôle		7	-
Total des capitaux propres		**1 189 791**	**1 142 172**
Emprunts obligataires		-	174 205
Dettes locatives à long terme	6.3.2	402 482	-
Dettes financières à long terme	6.11	436 533	
Autres passifs non courants	6.11	230	221
Provisions non courantes	6.12	3 787	241
Provisions pour engagements de retraites à prestations définies	6.13	3 931	3 346
Passif d'impôts différés	5.8.2	182 982	166 535
Passif non courant		**1 029 945**	**344 548**
Passifs financiers portant intérêts (partie à court terme)	6.11	1	2 153

Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6.14	144 030	115 536
Dettes locatives à court terme	6.3.2	101 762	
Concours bancaires et dettes financières à court terme	6.11	2 989	143 917
Provisions courantes	6.12	743	3 196
Autres dettes	6.15	80 083	102 528
Passif courant		**329 608**	**367 330**
Total passif et capitaux propres		**2 549 344**	**1 854 050**

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 3.2.1 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

1.4. Tableau des flux de trésorerie consolidés

en k€	**31/12/2019**	**31/12/2018 [a]**
Résultat avant impôts	**67 114**	**90 073**
Dotations et reprises aux amortissements et aux provisions	154 809	36 143
Autres produits et charges	14 624	12 450
Résultat financier	39 804	19 441
Plan d'attribution gratuite d'actions	10 000	13 357
Sous-total [1]	**286 351**	**171 464**
Coût des paiements fondés sur des actions	-	(11 257)
Dépenses non opérationnelles engagées au cours de la période	(12 424)	(7 467)
(Augment.) dimin. des créances clients et autres débiteurs et charges constatées d'avance	(31 089)	9 817
(Augment.) dimin. des stocks nets de provisions	(18 135)	(41 191)
Augment. (dimin.) des dettes fournisseurs et autres créditeurs	17 545	(16 127)
Besoin en fonds de roulement [2]	**(31 680)**	**(47 501)**
Impôts sur le résultat remboursés/(payés)	(40 881)	(12 686)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**201 366**	**92 553**
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(72 004)	(53 240)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	3 557	1 017
Acquisition d'instruments financiers	(4 879)	(5 578)
Cession d'instruments financiers	3 804	1 537
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(94 992)	-
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	**(164 514)**	**(56 264)**
Rachat de programme d'action propres	(4 859)	-
Remboursement d'emprunts obligataires	(180 306)	(20 034)
Emission des dettes financières à long terme	261 051	219
Emission des dettes financières à long terme	(605)	(2)
Remboursement net des dettes financières à court terme	27 368	5 000
Remboursement dette locative	(112 202)	-
Autres produits et charges financiers	(2 445)	(514)
Intérêts financiers versés [3]	(17 812)	(15 992)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	**(29 810)**	**(31 324)**
Écarts de change nets	818	229

Variation nette de la trésorerie	**7 860**	**5 194**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	46 528	40 422
Soldes créditeurs de banques à l'ouverture	(5 047)	(4 136)
Trésorerie à l'ouverture	**41 480**	**36 286**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à clôture	52 329	46 528
Soldes créditeurs de banques à clôture	(2 989)	(5 047)
Trésorerie à la clôture	**49 340**	**41 480**

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 3.2.1 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

(1) Correspond au résultat opérationnel courant, avant les autres produits et autres charges, avant les dotations aux amortissements et provisions et avant le plan d'attribution gratuite d'actions et après les charges de loyer liées à IFRS 16.

(2) N'inclut pas les autres produits et charges non opérationnels ayant un impact sur la trésorerie pour -12 424 k€ sur 2019 et pour -7 467 k€ sur 2018, ni le coût des paiements fondés en actions ayant un impact sur la trésorerie pour -11 257 k€ en 2018.

(3) Les intérêts financiers versés incluent des pénalités de remboursement : 5 328 k€ en 2019 suite au remboursement anticipé de l'intégralité de l'emprunt obligataire 2023 souscrit en 2016 pour 371 m€ par SMCP Group, 601 k€ en 2018 sur ce même emprunt.

1.5. Tableau de variation des capitaux propres

en k€	Nombre d'AO	Capital social	Primes	Actions d'auto-contrôle	Réserves et report à nouveau	Réévaluation du passif des régimes à prestations définies	Ecarts de conversion	Couverture de flux de trésorerie futurs	Résultat net - Part du Groupe	Total Part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 1er janvier 2018	**73 170 023**	**81 870**	**951 566**	**(723)**	**17 010**	**(170)**	**(3 979)**	**348**	**36 941**	**1 082 862**	**-**	**1 082 862**
Résultat net au 31 décembre 2018 (12 mois)		-	-		-	-	-	-	50 203	50 203	-	**50 203**
Écarts actuariels cumulés sur régimes de retraite à prestations définies, nets d'impôts		-	-		-	412	-	-	-	412	-	**412**
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger		-	-		-	-	57	-	-	57	-	**57**
Autres éléments du résultat global		-	-		-	-	-	(31)		(31)	-	**(31)**
Résultat global total		**-**	**-**	**-**	**-**	**412**	**57**	**(31)**	**50 203**	**50 641**	**-**	**50 641**
Affectation du résultat N-1		-	-		36 941	-	-	-	(36 941)	-	-	-
Dividendes versés		-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation / réduction de capital	-		-		-	-	-	-	-	-	-	-
Conversion des actions gratuites	3 992	4	(4)		-	-	-	-	-	-	-	-
Conversion des actions de préférence G		40	(40)							-		-
Plan d'attribution gratuite d'actions		-	-		10 974	-	-	-		10 974	-	**10 974**
Acquisition de titres d'auto-contrôle		-	-	(926)						(926)		**(926)**
Variations de périmètre		-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Rattrapage cumulatif IFRS 15 net d'impôts					(1 379)					(1 379)		**(1 379)**
Total des opérations avec les actionnaires	**3 992**	**44**	**(44)**	**(926)**	**46 536**	**-**	**-**	**-**	**(36 941)**	**8 669**	**-**	**8 669**
Solde au 31 décembre 2018	**73 174 015**	**81 914**	**951 522**	**(1 649)**	**63 546**	**242**	**(3 922)**	**317**	**50 203**	**1 142 172**	**-**	**1 142 172**
Résultat net au 31 décembre 2019									43 674	43 674	-	**43 674**
Écarts actuariels cumulés sur régimes de retraite à prestations définies, nets d'impôts						99				99	-	**99**
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger							696			626	-	**696**
Autres éléments du résultat global								(1 558)		(1 558)	-	**(1 558)**
Résultat global total	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**99**	**696**	**(1 558)**	**43 674**	**42 911**	**-**	**42 911**
Affectation du résultat N-1					50 203				(50 203)	-	-	-
Dividendes versés										-	-	-
Augmentation / réduction de capital										-	-	-
Conversion des actions gratuites										-	-	-
Conversion des actions de préférence G	376 053	308	(308)							-	-	-
Plan d'attribution gratuite d'actions					9 560					9 560	-	**9 560**
Acquisition de titres d'auto-contrôle				(4 859)						(4 859)	-	**(4 859)**
Variations de périmètre										-	7	**7**
1ère application IFRS 9 "comptabilité de couverture"					165			(165)		-	-	-
Total des opérations avec les actionnaires	**376 053**	**308**	**(308)**	**(4 859)**	**59 928**	**-**	**-**	**(165)**	**(50 203)**	**4 701**	**7**	**4 708**
Solde au 31 décembre 2019	**73 550 068**	**82 222**	**951 214**	**(6 508)**	**123 474**	**341**	**(3 226)**	**(1 406)**	**43 674**	**1 189 784**	**7**	**1 189 791**

2. INFORMATIONS GÉNÉRALES

Les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration de la Société en date du 24 mars 2020 et seront soumis à l'approbation de son assemblée générale du 4 juin 2020.

2.1. Présentation du Groupe

SMCP S.A. a été constituée en France le 19 avril 2016 sous la forme d'une Société par Actions. Le siège social de la Société est établi au 49, rue Étienne Marcel, 75001 Paris.

Le Groupe consolidé (le « **Groupe** ») comprend la société mère, SMCP S.A., et ses filiales. Il détient les quatre marques françaises, Sandro, Maje, Claudie Pierlot et De Fursac, acteurs internationaux de premier plan du secteur du prêt-à-porter et de l'accessoire.

SMCP S.A. est détenue indirectement par Ruyi International Fashion (China) Limited, société hongkongaise établie au RM 1201, 12/F Empire Center 68, Mody Road TST KL à Hong Kong et enregistrée sous le numéro 61544102-000-06-14-0 via sa filiale European TopSoho S.à.r.l. au Luxembourg. Cette dernière détient 53,69% de SMCP S.A. Ruyi International Fashion (China) Limited est une holding détenue par le groupe industriel Shandong Ruyi et Yinchuan WeiXin lndustry Funds Limited Partnership.

Le 20 octobre 2017, la société SMCP S.A. s'est introduite sur Euronext Paris avec le soutien stratégique de Shandong Ruyi Technology Group, son actionnaire majoritaire.

Les principales activités du Groupe sont la création et la commercialisation de vêtements et d'accessoires sous les marques Sandro, Maje, Claudie Pierlot et De Fursac, principalement dans des boutiques, corners de grands magasins ou sites Internet en propre.

Au 31 décembre 2019, le Groupe exploite 1.640 boutiques, (dont 1.578 pour Sandro, Maje, Claudie Pierlot et 62 pour De Fursac), dont 1.322 gérées en propre (dont 1.262 pour Sandro, Maje, Claudie Pierlot et 60 pour De Fursac), et 318 gérées à travers des partenariats (dont 316 pour Sandro, Maje, Claudie Pierlot et 2 pour De Fursac). Ces marques sont présentes à l'international dans 41 pays.

2.2. Faits significatifs

Sur l'exercice 2019, le Groupe a poursuivi sa stratégie de croissance, basée sur des leviers organiques (prêt-à-porter femme et homme, accessoires, et e-commerce) ainsi que l'ouverture de nouveaux points de vente principalement à l'international (notamment en Asie et en Europe).

2.2.1. Optimisation de la structure financière du Groupe

Dans le cadre de la poursuite de l'optimisation de sa structure financière et de son désendettement, SMCP a annoncé le 21 mai 2019 le remboursement anticipé de l'intégralité de l'encours restant de sa dette obligataire senior ("High Yield bonds"), entraînant une réduction significative du coût moyen de sa dette :

- remboursement anticipé des 180 millions d'euros d'encours restants au titre de la dette obligataire senior ("High Yieldbonds") à échéance 2023, émise en mai 2016, pour un montant de 371 millions d'euros à un taux fixe de 5,875% ;
- remboursement des 110 millions d'euros tirés sur la facilité de crédit revolving (RCF) de 250 millions d'euros datant d'octobre 2017 et annulation de cette facilité ;
- obtention d'une nouvelle facilité de crédit non assortie de sûretés de 465 millions d'euros, comprenant un emprunt à terme amortissable de 265 millions d'euros et une facilité de crédit revolving de 200 millions d'euros, avec une maturité de 5 ans ;
- souscription d'un nouvel emprunt Bridge Loan pour 40 millions d'euros afin de financer en partie l'acquisition du groupe De Fursac ;
- coût moyen de la dette réduit de 4,7% en 2018 à 2,7% en 2019.

2.2.2. Acquisition de De Fursac

SMCP a acquis le 5 septembre 2019 De Fursac Finance (tête de groupe de la maison De Fursac), un leader français du luxe accessible pour homme, au fort potentiel international. Avec cette acquisition, SMCP renforce sa présence sur un marché en forte croissance, celui du luxe accessible pour homme où le Groupe développe déjà avec succès la marque Sandro Homme. SMCP va mettre à profit son savoir-faire à l'international et dans le digital ainsi que sa plate-forme de développement pour accélérer la croissance du groupe De Fursac.

2.3. Déclaration de conformité et base de préparation

Les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2019 couvrent l'année civile 2019.

Tous les montants sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire.

Les comptes consolidés du Groupe ont été établis conformément aux normes comptables internationales « International Financial Reporting Standards » (« IFRS », cf. note 3.2) telles qu'adoptées par l'Union européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2019, aucune norme ou interprétation n'a fait l'objet d'une application anticipée.

Ces normes et interprétations sont disponibles sur le site internet de l'Union européenne : http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/index_fr.htm. (cf. note 3.2 pour le détail des nouveaux textes appliqués et des textes ultérieurement applicables).

Les comptes consolidés ont été établis selon le principe du coût historique, sauf pour les actifs et passifs financiers pour lesquels une évaluation à la juste valeur est requise par les IFRS.

3. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

3.1. Principes généraux et déclaration de conformité

En application du Règlement Européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du groupe SMCP de l'exercice 2019 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles que publiées et approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*) et les interprétations de l'IFRS IC (*International Financial Reporting Standards Interpretations Committee*).

Les états financiers présentés ne tiennent pas compte des projets de normes et interprétations qui ne sont encore, à la date de clôture, qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et à l'IFRS IC.

L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site Internet du droit de l'Union européenne à l'adresse suivante : http://eur- lex.europa.eu/ homepage.html.

3.2. Référentiel IFRS appliqué

3.2.1. Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et applicables au 1er janvier 2019

Changement des règles et méthodes comptables

Norme IFRS 9 – Phase 3 - *Comptabilité de couverture, applicable au 1er janvier 2019*

Le groupe SMCP a opté pour l'application de la phase 1 et de la phase 2 des volets de l'IFRS 9 au 1er janvier 2018.

En 2019, le groupe SMCP applique la phase 3 de la norme IFRS 9, à ce titre, la principale modification par rapport à l'IAS 39 porte sur le traitement comptable des instruments dérivés de change qualifiés de couverture. La norme IFRS 9 permet d'exclure de la relation de couverture la valeur temps d'une option achetée et la composante « forward » (report / déport) des contrats à terme et les assimiler à un « coût » lié à la couverture.

Ainsi, la variation de valeur temps des options et la variation de report/déport des opérations à terme sont enregistrées dans les capitaux propres durant la vie des opérations (alors qu'IAS 39 imposait leur comptabilisation en résultat), et recyclées en résultat de manière symétrique à l'élément couvert.

L'impact de l'application rétrospective du volet « couverture » d'IFRS 9 a conduit à la comptabilisation d'un ajustement de 165 k€ au sein des capitaux propres d'ouverture au 1er janvier 2019.

Norme IFRS 16 – *Locations, applicable au 1er janvier 2019*

L'application de la norme IFRS 16 à partir du 1er janvier 2019 a significativement impacté les états financiers de SMCP, du fait de son activité très majoritairement retail. En effet, la quasi-totalité des contrats de location conclus par le Groupe sont des locations immobilières (succursales, outlets, sièges et entrepôts). Ceux-ci font l'objet d'une gestion dynamique en lien direct avec la conduite des activités des marques et leur stratégie de distribution et de développement.

Lors de la conclusion d'un contrat de location dont les paiements sont fixes, cette norme impose d'enregistrer une dette au passif au bilan correspondant aux paiements futurs actualisés, en contrepartie de droits d'utilisation à l'actif amortis sur la durée du contrat.

Le Groupe a appliqué la méthode de transition dite « rétrospective simplifiée » qui prévoit la comptabilisation d'un passif à la date de transition égal aux seuls loyers résiduels actualisés, en contrepartie d'un droit d'utilisation ajusté du montant des loyers payés d'avance ou enregistrés en charges à payer ; La norme a prévu diverses mesures de simplification lors de la transition, le Groupe a notamment retenu celles permettant d'exclure les contrats d'une durée résiduelle inférieure à douze mois et les contrats portant sur des actifs de faible valeur. Le montant du passif est sensiblement dépendant des hypothèses retenues en matière de durée des engagements et, dans une moindre mesure, du taux d'actualisation. L'implantation géographique du Groupe le conduit à rencontrer une grande diversité de modalités juridiques dans l'établissement des contrats. La durée du contrat retenue pour le calcul du passif est celle du contrat initialement négocié, sans prise en compte des options de résiliation anticipée ou d'extension. Le taux d'actualisation est déterminé pour chaque contrat en fonction du pays de la filiale contractante. Compte tenu de l'organisation de financement du groupe, porté quasi exclusivement par SMCP Group, ce taux d'emprunt marginal est défini en pratique par la somme du taux sans risque pour la devise du contrat, par référence à sa duration résiduelle, et du risque de crédit du Groupe pour cette même référence de devise et de duration.

Les droits au bail, précédemment comptabilisés en Immobilisations incorporelles, sont désormais présentés au sein des Droits d'utilisation.

Le Groupe a fait le choix de déployer sur tout son périmètre un outil informatique dédié à la gestion opérationnelle des locations immobilières, permettant ainsi de collecter et de calculer leurs impacts financiers au plus près des réalités opérationnelles.

Impacts sur la présentation des états financiers de SMCP

L'application de la norme IFRS 16 implique une nouvelle présentation des états financiers consolidés :

- l'état de la situation financière consolidée présente :
  - en Actif non courant, entre les Marques et autres immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles, une nouvelle rubrique « Droits d'utilisation » relative aux droits d'utilisation sur contrats de location,
  - en Passif non courant et Passif courant, une nouvelle rubrique « Dettes locatives court terme et long terme» relative aux obligations liées à ces droits d'utilisation ;
- le compte de résultat consolidé présente l'impact des contrats de location dans trois différentes rubriques :
  - les charges de loyer, en Autres produits et charges opérationnels courants, reprennent les loyers variables, l'intégralité des loyers des actifs de faible valeur et des contrats dont la durée initiale est égale ou inférieure à un an, ainsi que toutes les charges locatives de l'ensemble des contrats de location,
  - la charge d'amortissement des droits d'utilisation, est intégrée dans les dotations et reprises aux amortissements et aux provisions, et ce pour la part fixe actualisée des loyers de tous les contrats de location dont la durée initiale est supérieure à un an ou dont l'actif sous-jacent n'est pas de faible valeur,
  - la charge d'intérêt relative aux Dettes sur contrats de location, en Charges financières (nettes) ;
- l'état des flux de trésorerie consolidés présente l'impact des contrats de location dans deux différentes rubriques :
  - les Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles comprennent les décaissements liés aux loyers variables, l'intégralité des loyers des actifs de faible valeur et des contrats dont la durée initiale est égale ou inférieure à un an, ainsi que toutes les charges locatives de l'ensemble des contrats de location,
  - les Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement comprennent pour leur part, les décaissements liés aux loyers fixes, correspondant au remboursement des Dettes sur contrats de location (intérêts inclus).

Les engagements hors bilan donnés d'un montant de 329,9 millions d'euros au 1er janvier 2019 ont diminué de 302,8 millions d'euros du fait de l'application d'IFRS 16 et de la constatation des dettes locatives (cf. note 6.3.2).

La réconciliation entre les engagements hors bilan au 31 décembre 2018 et les dettes locatives IFRS 16 actualisées au 1er janvier 2019 se décompose comme suit :

en k€	**01/01/2019**
Engagements donnés au titre des contrats de location au 31 décembre 2018	**302 803**
Contrats non comptabilisés en application des exemptions d'IFRS 16	(9 838)
Effet des différences dans les durées retenues concernant les facultés de résiliation et de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain	188 376
Dettes locatives au 1er janvier 2019 en application d'IFRS 16	**481 341**
Effet de l'actualisation	(49 481)
Dettes locatives actualisées au 1er janvier 2019 en application d'IFRS 16	**431 860**
Dont dettes locatives à plus d'un an	*348 390*
Dont dettes locatives à moins d'un an	*83 470*

Le taux d'actualisation moyen des dettes locatives à la date de transition est de 2,8%.

Le tableau ci-dessous résume l'effet de l'application de la norme IFRS 16 sur le bilan d'ouverture des états financiers au 31 décembre 2019 :

en k€	**31/12/2018 avant IFRS 16**	**IFRS 16**	**01/01/2019 après IFRS 16**
	Net	**Net**	**Net**
Goodwill	630 071		630 071
Marques	600 000		600 000
Autres immobilisations incorporelles	136 076	(115 543)	20 533

Droit d'utilisation	-	535 005	543 318
Immobilisations corporelles	75 982		75 982
Actifs financiers non courants	19 477		19 477
Autres actifs non courants	477		477
Actif d'impôts différés	33 435		33 435
Actifs non courants	**1 495 518**	**419 462**	**1 923 293**
Stocks	221 400		221 400
Créances clients et comptes rattachés	51 428		51 428
Autres créances	39 175	(3 319)	35 856
Autres actifs financiers courants	-		-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	46 528		46 528
Actifs courants	**358 531**	**(3 319)**	**355 212**
Total actif	**1 854 050**	**416 144**	**2 278 506**

en k€	**31/12/2018 avant IFRS 16**	**IFRS 16**	**01/01/2019 après IFRS 16**
	Net	**Net**	**Net**
Capital social	81 914		81 914
Primes	951 522		951 522
Réserves et report à nouveau	63 547		63 547
Autres éléments du résultat global	46 838		46 838
Actions d'auto-contrôle	(1 649)		(1 649)
Capitaux propres – part du groupe	**1 142 172**	**-**	**1 142 172**
Participations ne donnant pas le contrôle	-		-
Total des capitaux propres	**1 142 172**	**-**	**1 142 172**
Emprunts obligataires	174 205		174 205
Dettes locatives à long terme	-	348 390	348 390
Dettes financières à long terme	-		-
Autres passifs non courants	221		221
Provisions non courantes	241		241
Provisions pour engagements de retraites à prestations définies	3 346		3 346
Passif d'impôts différés	166 535		166 535
Passif non courant	**344 548**	**348 390**	**692 938**
Passifs financiers portant intérêts (partie à court terme)	2 153		2 153
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	115 536	(215)	115 321
Dettes locatives à court terme	-	83 470	83 470
Concours bancaires et dettes financières à court terme	143 917		143 917
Provisions courantes	3 196		3 196
Autres dettes	102 528	(15 501)	95 340
Passif courant	**367 330**	**67 754**	**443 397**
Total passif et capitaux propres	**1 854 050**	**416 144**	**2 278 506**

IFRIC 23

Le Groupe applique l'interprétation IFRIC 23 relative aux positions fiscales incertaines depuis le 1er janvier 2019. Celle-ci n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Norme IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients*

Le groupe SMCP est très peu impacté par l'application de la norme IFRS 15, étant donné la nature de ses activités. En effet, les sociétés du groupe SMCP ont très majoritairement des activités de vente au détail (retail), à l'exception de son activité wholesale. Par conséquent, le Groupe a appliqué la méthode de transition dite de « rattrapage cumulatif ».

Les bases de préparation et de présentation ont intégré l'application de ces nouvelles normes.

3.3. Méthodes comptables

Dans chacune des notes annexes de ce document, les méthodes comptables appliquées par le Groupe sont présentées dans une zone de texte en surbrillance.

3.4. Jugements et estimations

La préparation des états financiers exige de la direction qu'elle pose des jugements, des estimations et des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers.

Les principales estimations et hypothèses se rapportent à :

- L'évaluation des actifs incorporels et du goodwill (Note 6.1)
- L'évaluation des actifs d'impôts différés (Note 5.8.2)
- La détermination des provisions pour risques et charges (Note 6.12)
- L'estimation des hypothèses de renouvellement des baux (Note 3.2.1)

Un changement des circonstances sur lesquelles sont fondées ces estimations, l'obtention de nouvelles informations ou l'expérience acquise peuvent conduire la direction à réexaminer ces estimations. De fait, les estimations utilisées au 31 décembre 2019 pourraient subir des modifications significatives à l'avenir.

Ces hypothèses qui sous-tendent les principales estimations et les jugements sont décrites dans les notes annexes de ce rapport.

3.5. Principes de consolidation

Le Groupe applique les normes IFRS 10, « *États financiers consolidés* » et IFRS 12, « *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités* ».

La norme IFRS 10, qui traite de la comptabilisation des états financiers consolidés, présente un modèle unique de consolidation qui identifie le contrôle comme étant le critère à remplir pour consolider une entité. Un investisseur exerce le contrôle sur une entité détenue s'il est exposé aux rendements variables de l'entité, ou s'il a des droits sur ces rendements variables en raison de son implication dans cette entité, et s'il a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité pour influer sur le montant de ces rendements.

Les filiales sont l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe exerce le contrôle.

Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le Groupe en obtient le contrôle, et sont déconsolidées à la date à laquelle elles cessent d'être contrôlées par le Groupe.

Les soldes et opérations intragroupe sont éliminés.

Les sociétés consolidées clôturent leurs comptes au 31 décembre de chaque année et appliquent les règles et méthodes comptables définies par le Groupe.

L'ensemble des filiales détenues par le Groupe sont comprises dans le périmètre de consolidation (Note 8.4).

Norme IFRS 9 – Instruments financiers qui établit les principes de comptabilisation et d'information financière en matière d'actifs financiers et de passifs financiers

Le Groupe a opté pour l'application de la phase 1 et de la phase 2 des volets de l'IFRS 9 au 1er janvier 2018. Les principaux impacts pour chacun des volets sont les suivants :

- phase 1 « Classement et Évaluation » des actifs financiers : au regard des analyses menées, il n'y a pas d'impact sur les états financiers du Groupe ;
- phase 2 « Provisions » : la norme IFRS 9 requiert l'application du modèle de dépréciation s'appuyant sur les pertes dites « attendues » (contrairement au modèle des pertes dites « avérées » de l'IAS 39). Pour les créances commerciales, le Groupe a choisi de retenir l'approche fondée sur une matrice de provisionnement proposée par l'IFRS 9. Le risque attaché au recouvrement des créances

commerciales, principalement des activités retail, est très limité. Pour les activités wholesale, le Groupe couvre la majorité de ses créances commerciales au moyen d'une assurance contre le risque crédit, de garanties ou de demande d'avance de paiement. Pour les department stores, les créances sont à très court terme et auprès de contreparties de premier plan dont le risque de défaut est jugé minime. Par conséquent, il n'y a pas d'impact sur les états financiers du Groupe ;

- phase 3 « Comptabilité de couverture » : voir paragraphe 3.2.1.

3.6. Conversion des états financiers en devises étrangères

3.6.1 Opérations et soldes

Les états financiers libellés en devises étrangères des entités consolidées par le Groupe sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture. Le taux de change s'entend par rapport à l'euro, qui est la monnaie de présentation des états financiers du Groupe.

Les états financiers de ces entités qui ont été établis dans une devise fonctionnelle différente sont convertis en euros :

- au taux de change en vigueur en fin de période pour les actifs et passifs ;
- au taux de change en vigueur à la date de l'opération pour les produits et charges, ou au taux de change moyen durant la période si ce taux de change est proche des taux de change en vigueur à la date de l'opération.

Les écarts de conversion résultant de cette méthode sont ainsi attribuables à l'écart entre le taux de conversion utilisé à la fin de l'année précédente, ou pendant l'année en cours, et le taux utilisé à la fin de l'année suivante.

Les écarts de conversion sont comptabilisés dans les capitaux propres consolidés en « *Autres éléments du résultat global* ».

Les charges, les produits et les flux de chacun des deux exercices ont été convertis au taux moyen. Les actifs et les passifs ont été convertis au taux de clôture en vigueur au 31/12/2019.

3.6.2 Taux de change en vigueur au 31 décembre

Le tableau ci-après présente les taux de change appliqués aux opérations :

		31/12/2019		31/12/2018	
		Clôture	Moyenne	Clôture	Moyenne
FRANC SUISSE	EUR/CHF	1,0854	1,1127	1,1269	1,1549
EURO	EUR/EUR	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
LIVRE STERLING	EUR/GBP	0,8508	0,8773	0,8945	0,8848
DOLLAR US	EUR/USD	1,1234	1,1196	1,1450	1,1815
DOLLAR CANADIEN	EUR/CAD	1,4598	1,4857	1,5605	1,5304
YUAN CHINOIS	EUR/CNY	7,8237	7,7402	7,8714	7,8141
DOLLAR DE HONG-KONG	EUR/HKD	8,7473	8,7724	8,9675	9,2601
DOLLAR DE SINGAPOUR	EUR/SGD	1,5111	1,5272	1,5591	1,5929
COURONNE DANOISE	EUR/DKK	7,4715	7,4661	7,4673	7,4532
COURONNE NORVÉGIENNE	EUR/NOK	9,8638	9,8497	9,9483	9,6022
COURONNE SUEDOISE	EUR/SEK	10,4468	10,5867	10,2548	10,2573
PATACA DE MACAO	EUR/MOP	9,0066	9,0365	9,2382	9,5402
DOLLAR DE TAIWAN	EUR/TWD	33,8005	34,6065	35,0462	35,5925
YEN JAPONAIS	EUR/JPY	121,9400	122,0600	125,8500	130,4000
RINGGIT MALAISIEN	EUR/MYR	4,5953	4,6372	-	-

4. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Les regroupements d'entreprises, lorsque le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs entreprises, sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition.

Les regroupements d'entreprises sont évalués et présentés selon la norme IFRS 3, « Regroupements d'entreprises ». Un regroupement d'entreprises doit être finalisé dans un délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition. Les coûts encourus au titre de l'acquisition sont passés en charges au cours de la période où ils sont engagés.

Les acquisitions et cessions de participations ne donnant pas le contrôle ou n'entraînant pas la perte du contrôle sont comptabilisées directement en capitaux propres.

Les principales hypothèses et estimations liées aux regroupements d'entreprises se fondent sur les éléments suivants :

- le choix des méthodes d'évaluation et des hypothèses retenues pour identifier et déterminer le montant des immobilisations incorporelles acquises à travers des regroupements d'entreprises ;
- l'allocation du goodwill aux unités génératrices de trésorerie (« UGT »).

4.1. Acquisition de De Fursac

Le Groupe a acquis la société De Fursac Finance (tête de groupe de la maison De Fursac) le 5 septembre 2019 à hauteur de 99,97% (réparti en paiement immédiat pour 97,24% et en put payable au premier semestre 2020 pour 2,73%). Cette société était jusqu'alors détenue par son fondateur, ses dirigeants et le fonds FCDE. La contrepartie versée en numéraire s'est élevée à 101 millions d'euros ; auquel s'ajoute un put de 2,9 millions d'euros à verser sur le second trimestre 2020 et un earn out de 10 millions d'euros à verser en avril 2023 sous condition d'atteinte de chiffre d'affaires.

Conformément à la norme IFRS 3, « Regroupements d'entreprises », les actifs acquis identifiables et les passifs assumés de De Fursac ont été comptabilisés à la juste valeur à la date d'acquisition.

L'affectation du prix d'acquisition de la contrepartie transférée de De Fursac se présente comme suit :

	05/09/2019
	en m€
Marques	63,0
Autres immobilisations incorporelles	1,10
Autres actifs non courants	4,2
Droit d'utilisation (IFRS 16)	21,2
Actif d'impôts différés	2,0
Stocks	7,1
Autres actifs courants	4,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6,4
Dettes locatives (IFRS 16)	(17,8)
Dettes financières	(7,3)
Passif d'impôts différés	(16,3)
Autres passifs non courants	(0,7)
Autres passifs	(7,2)
Total actifs net transférés au 5 septembre 2019 (b)	**60,2**
Contrepartie transférée (a)	**113,3**
Goodwill final DE FURSAC au 5 septembre 2019 = (a) - (b)	**53,1**

	05/09/2019
	en m€
Contrepartie transférée	(113,3)
Put et earn out	12,0
Trésorerie nette acquise	6,4
Acquisitions de DE FURSAC nette de la trésorerie acquise	**(95,0)**

La juste valeur des actifs et des passifs a été déterminée de la manière suivante :

- L'estimation de la juste valeur de la marque acquise a été déterminée à partir de la méthode des flux de redevances sur les ventes sur la base du plan d'affaires 2020-2025, avec un taux de redevance de 6,5 %. Le taux d'actualisation utilisé est de 10,11 %, en supposant un taux de croissance à long terme de 3 %. Compte tenu de son positionnement de leader du luxe accessible de l'homme et de la volonté du Groupe de la développer à long terme, sa durée de vie a été considérée comme indéterminée au sens de la norme IAS 38, « Immobilisations incorporelles ». Le montant de la juste valeur de la marque De Fursac a été estimé à 63 millions d'euros.
- Les droits au bail ont été évalués par la méthode d'estimation directe, sur la base des paramètres suivants :
  - prix actuels du marché (valeur locative par m²) ;
  - valeur des transactions récentes ;
  - informations transmises par les courtiers ;
  - offres reçues.
- Le montant total de la juste valeur des droits au bail a été estimé à 4,6 millions d'euros ;
- Un goodwill résiduel de 53,1 millions d'euros a été comptabilisé, représentant notamment la capacité de cette marque à une expansion rapide des activités à l'international et dans le digital;
- Le montant du chiffre d'affaires, le chiffre d'affaires net de commissions et du résultat de la société acquise depuis la date d'acquisition inclus dans l'état du résultat global consolidé au 31 décembre 2019, soit une période de 4 mois s'élève à :
  - Chiffre d'affaires : 12 596 k€
  - Résultat net : 963 k€

En supposant que l'acquisition ait été réalisée au 1er janvier 2019, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe se serait élevé à 1 160 594 k€.

Les frais de transaction ont été comptabilisés pour 1 875 k€ sur l'exercice clos au 31 décembre 2019 (cf. note 5.6 Autres produits et charges).

4.2. Information sectorielle

Selon la norme IFRS 8, « Information sectorielle », un secteur opérationnel est une composante d'une entité qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir du chiffre d'affaires et d'encourir des charges, y compris du chiffre d'affaires et des charges relatifs à des transactions avec d'autres composantes de la même entité, et :

- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et d'évaluer sa performance ;
- pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

4.2.1. Les secteurs opérationnels du Groupe

Les activités de SMCP sont gérées à travers trois secteurs opérationnels isolables au sens d'IFRS 8, correspondant aux quatre marques, chacune ayant sa clientèle propre :

- Sandro
- Maje
- Autres marques * regroupant Claudie Pierlot & De Fursac car ces marques sont davantage en voie d'internationalisation

* le suivi opérationnel comme entendu dans IFRS 8 a été revu lors de l'acquisition de De Fursac.

Ces quatre marques disposent chacune d'une identité propre avec des équipes de création dédiées et jouent un rôle primordial dans la stratégie du Groupe. Elles sont dirigées et gérées par des équipes dirigeantes distinctes qui disposent d'une information financière propre à chaque marque.

Le principal décideur opérationnel est le Comité Exécutif (COMEX) de SMCP S.A. qui examine les activités et la performance de chacune des quatre marques à fréquence mensuelle.

4.2.2. Informations financières par secteur opérationnel

Les tableaux ci-après présentent les informations financières par secteur opérationnel au 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 :

	Sandro	**Maje**	**Autres marques**	**Autres et Holdings**	**31/12/2019**
	en k€	*en k€*	*en k€*	*en k€*	*en k€*
Chiffre d'affaires [(1)]	551 578	438 238	142 050	-	1 131 866
EBITDA ajusté [(2)]	141 039	119 910	25 403	-	286 351
EBITDA ajusté hors IFRS 16	**86 405**	**75 272**	**12 476**		**174 163**

Résultat opérationnel courant	**59 864**	**50 896**	**10 782**	**-**	**121 542**
Goodwill [3] et [4]	336 038	237 327	109 810	-	683 175
Droits d'utilisation [5]	291 256	228 507	75 211	(873)	594 372
Immobilisations incorporelles [6]	320 856	228 531	66 596	73 803	689 786
Immobilisations corporelles	25 772	43 807	12 720	11 590	93 889
Investissements [7]	29 354	22 533	7 028	17 968	76 883

(1) Le chiffre d'affaires comprend le chiffre d'affaires retail et le chiffre d'affaires avec les partenaires.

(2) L'EBITDA ajusté est un indicateur non défini par les normes IFRS et est défini par le Groupe comme étant le résultat opérationnel courant déduction faite des dotations aux amortissements et aux provisions et du plan d'attribution gratuite d'actions

(3) Dont 53 m€ d'impact en 2019 suite à l'acquisition de De Fursac (cf Note 4.1.)

(4) L'hypothèse adoptée a consisté à allouer le goodwill suivant la même pondération que celle des marques.

(5) Application d'IFRS 16 au 1er janvier 2019

(6) Dont 63 m€ d'impact en 2019 suite à l'acquisition de De Fursac (cf Note 4.1.

(7) Au 31 décembre 2019, les investissements se décomposent comme suit : (cf. la note 1.4. Tableau des flux de trésorerie consolidés) et hors droit d'utilisation

Achats d'immobilisations corporelles :50 448 k€;

Achats d'actifs incorporels : 22 616 k€;

Achats d'instruments financiers :4 879 k€;

Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations : -1 061 k€

L'EBITDA ajusté hors IFRS 16 se répartit de la façon suivante : Sandro 86,4 millions d'euros, Maje 75,3 millions d'euros et Autres marques pour 12,5 millions d'euros.

	Sandro	**Maje**	**Claudie Pierlot**	**Autres et Holdings**	**31/12/2018**
	en k€	*en k€*	*en k€*	*en k€*	*en k€*
Chiffre d'affaires [1]	500 542	391 409	125 184	-	1 017 134
EBITDA	86 296	70 768	14 399	-	171 463
Résultat opérationnel courant	61 382	50 337	10 242	-	121 962
Goodwill [2]	336 038	237 327	56 706	-	630 071
Droit au bail	59 390	41 063	15 071	8	115 533
Immobilisations incorporelles	320 803	227 675	55 692	16 373	620 544
Immobilisations corporelles	18 549	40 130	9 200	8 103	75 982
Investissements [3]	21 307	19 503	5 648	12 360	58 818

(1) Le chiffre d'affaires comprend le chiffre d'affaires retail et le chiffre d'affaires avec les partenaires.

(2) L'hypothèse adoptée a consisté à allouer le goodwill suivant la même pondération que celle des marques.

(3) Au 31 décembre 2018, les investissements se décomposent comme suit : (cf. la note 1.4. Tableau des flux de trésorerie consolidés)

Achats d'immobilisations corporelles: 36 720 k€;

Achats d'actifs incorporels: 16 520 k€;

Achats d'instruments financiers: 5 578 k€;

Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations: -3 662 k€.

Les charges opérationnelles des holdings sont refacturées au prorata du chiffre d'affaires aux marques avec un mark-up.

4.2.3. Indicateurs clés de performance

Le Conseil d'Administration de SMCP S.A. évalue la performance des trois secteurs pour prendre ses décisions opérationnelles, notamment les indicateurs clés suivants : chiffre d'affaires retail TVA comprise et EBITDA ajusté hors IFRS 16.

L'EBITDA est un indicateur non défini par les normes IFRS et est défini par le Groupe comme étant le résultat opérationnel courant déduction faite des dotations aux amortissements et aux provisions.

	31/12/2019	31/12/2018
	en k€	*en k€*
Résultat opérationnel courant	**121 542**	**121 963**
Dotations aux amortissements et aux provisions	154 809	36 143
EBITDA	**276 351**	**158 106**
Plan d'attribution gratuite d'actions	10 000	13 357
EBITDA ajusté	**286 351**	**171 463**

Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location.

Le résultat opérationnel courant de 2019 est impacté par l'annulation des loyers pour 112,1 millions d'euros et par la constatation de dotations aux amortissements pour 112,5 millions d'euros. L'Ebitda ajusté hors IFRS16 ressortirait à 174,2 millions d'euros.

4.2.4. Par zone géographique

La zone géographique EMEA, sur laquelle le Groupe opère ses activités, inclut les pays européens à l'exception de la France (principalement le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Allemagne, la Suisse, l'Italie et la Belgique) ainsi que le Moyen-Orient (Emirats Arabes Unis notamment).

La zone Amériques regroupe les USA et le Canada.

La zone géographique APAC regroupe les activités du Groupe en Asie-Pacifique (notamment Chine et Hong-Kong).

Le tableau ci-après présente le chiffre d'affaires par région géographique de livraison :

	France	EMEA	Amériques	APAC	31/12/2019
	en k€	*en k€*	*en k€*	*en k€*	*en k€*
Chiffres d'affaires	384 586	337 629	150 415	259 236	**1 131 866**
Total actif [(1)]	572 868	297 157	145 069	188 074	**1 203 069**

(1) Les actifs représentent l'ensemble des actifs à l'exception du goodwill et des marques, qui ne font pas l'objet d'une allocation par pays. La croissance du total actif par rapport à 2018 s'explique principalement par l'application d'IFRS 16 et la valorisation du droit d'utilisation.

Le chiffre d'affaires lié à la vente en gros et à la vente en ligne est affecté en fonction du lieu de résidence du client.

	France	EMEA	Amériques	APAC	31/12/2018
	en k€	*en k€*	*en k€*	*en k€*	*en k€*
Chiffres d'affaires	374 900	305 536	134 248	202 449	**1 017 133**
Total actif [(1)]	350 770	113 421	18 234	141 553	**623 978**

(1) Les actifs représentent l'ensemble des actifs à l'exception du goodwill et des marques, qui ne font pas l'objet d'une allocation par pays. Les droits au bail sont géographiquement alloués comme suit :

- *France à hauteur de 94 874 k€ ;*
- *EMEA à hauteur de 28 042 k€ ;*
- *USA à hauteur de 1 288 k€.*

Le chiffre d'affaires lié à la vente en gros et à la vente en ligne est affecté en fonction du lieu de résidence du client.

4.2.5. Informations par client-clé

Aucun client n'a représenté à lui seul plus de 10 % des ventes du Groupe au cours de la période close le 31 décembre 2019.

5. INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

5.1. Chiffre d'affaires

Vente de marchandises

Le « chiffre d'affaires » représente le total des ventes (ventes au détail, ventes en grand magasin, ventes à des partenaires locaux, …) net des remises, ristournes, TVA et autres taxes sur les ventes, mais avant déduction des droits versés aux grands magasins et commissions versées aux affiliés.

Présentation des activités du Groupe

Le Groupe commercialise ses produits au travers de divers canaux de distribution :

- L'activité retail - comprend le réseau de boutiques détenues en propre, y compris les « outlets » pour la commercialisation de ses anciennes collections. La reconnaissance du chiffre d'affaires se fait pour le montant de la vente directe au client final. Il en est de même pour les concessions ou « corners » dans les grands magasins, exploités en propre par le Groupe, même lorsque les grands magasins agissent en tant qu'agent et encaissent le montant de la vente pour le compte du Groupe, qu'ils reversent au Groupe ;
- Le recours à des affiliés (en France et en Espagne) : La reconnaissance du chiffre d'affaires se fait également pour le montant de la vente au client final ;
- Le recours à des partenariats locaux, ou « wholesale/partnered retail » (dans les pays où le Groupe n'exploite pas directement ses points de vente), est utilisé dès que cela s'avère nécessaire pour une bonne implantation locale ou compte tenu de la réglementation applicable. La reconnaissance du chiffre d'affaires se fait à la sortie de l'entrepôt ;
- Les ventes en ligne comprennent les ventes réalisées par le Groupe sur ses propres sites internet, ainsi que via des plateformes tierces, notamment les sites Internet des grands magasins.

	31/12/2019	**31/12/2018**
	en k€	*en k€*
Ventes de marchandises	1 131 866	1 016 961
Revenu des prestations de services	-	172
Chiffre d'affaires	**1 131 866**	**1 017 133**

Au 31 décembre 2019, les ventes du Groupe par canal de distribution se présentent ainsi :

	31/12/2019	**31/12/2018**
	en k€	*en k€*
Vente au detail ("Retail")	1 050 281	948 744
- Magasins détenus en propre	*405 074*	*360 849*
- Concessions ("Corner")	*360 743*	*342 624*
- Outlets	*107 908*	*86 689*
- Affiliés	*27 944*	*21 099*
- Internet	*148 612*	*137 483*
Partenariats locaux ("Partnered retail")	81 586	68 389
Chiffre d'affaires	**1 131 866**	**1 017 133**

5.2. Coût des ventes

Le coût des ventes comprend :

- la consommation des matières premières et des produits augmentée des frais de sous-traitance et des frais accessoire (douane,…) ;
- les commissions versées aux affiliés, aux grands magasins et aux partenaires locaux, ainsi qu'aux sites internet tiers.

	31/12/2019	**31/12/2018**
	en k€	*en k€*
Matières premières consommées	(77 514)	(70 136)
Produits finis consommés	(123 519)	(98 043)
Sous-traitance et frais annexes aux achats	(87 073)	(76 463)
Commissions	(130 531)	(123 186)
Coût des ventes	**(418 638)**	**(367 828)**

5.3. Autres produits et charges opérationnels

	31/12/2019	31/12/2018
	en k€	*en k€*
Autres produits opérationnels	2 880	2 945
Gain/(Perte) net de change	(1 758)	(1 920)
Loyers [(1)]	(22 639)	(113 011)
Autres charges externes [(2)]	(85 459)	(80 100)
Honoraires	(35 957)	(28 399)
Prestations de service	(25 937)	(25 185)
Achats non stockés de matériel et fournitures	(8 741)	(10 721)
Autres taxes	(12 058)	(9 131)
Autres produits et charges opérationnels	**(189 670)**	**(265 522)**

(1) Le montant des loyers en 2019 correspond à la seule partie variable des loyers et les charges y afférents. La partie fixe a été retraitée suite à l'application d'IFRS 16 pour un montant de 112,2 millions d'euros.

(2) Les Autres charges externes correspondent au transport sur ventes et aux dépenses de marketing.

5.4. Charges de personnel

	31/12/2019	31/12/2018
	en k€	*en k€*
Salaires et traitements	(182 887)	(157 163)
Charges sociales	(44 505)	(44 244)
Autres charges de personnel	(3 714)	(3 714)
Participation	(6 101)	(7 200)
Charges de personnel	**(237 207)**	**(212 320)**

5.5. Paiements en actions

Paiements en actions

Le Groupe a accordé des options qui seront réglées en instruments de capitaux propres. En application d'IFRS 2, l'avantage accordé aux salariés au titre des plans d'actions gratuites, évalué au moment de l'attribution de l'option, constitue un complément de rémunération. Les plans d'attributions gratuites d'actions dénoués en instruments de capitaux propres sont évalués à la date d'attribution sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres accordés. Ils sont comptabilisés comme des charges de personnel pour les plans postérieurs à l'introduction en bourse qui a eu lieu le 20 octobre 2017, linéairement sur la durée d'acquisition des droits, en prenant en compte l'estimation par le Groupe du nombre d'instruments qui seront acquis à la fin de la période d'acquisition. Le modèle Monte-Carlo peut également être utilisé pour prendre en compte certaines conditions de marché.

La charge supportée au cours de l'exercice au titre des plans d'attribution gratuite d'actions s'est élevée à 10,0 millions d'euros.

Plan n°2

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 octobre 2017.

Le Conseil d'administration du 23 novembre 2017 a décidé l'attribution (Second Plan de Novembre 2017) de 2 038 324 actions gratuites à certains directeurs et managers. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition par tiers de deux, trois et quatre ans.

Le Conseil d'administration du 25 avril 2018 a décidé l'attribution (Plan d'Avril 2018) de 25 709 actions gratuites à certains directeurs et managers. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition par tiers de deux, trois et quatre ans.

Plan n°3

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 juin 2018.

Le Conseil d'administration des 30 et 31 août 2018 a décidé l'attribution (Plan d'Août 2018) de 98 171 actions gratuites à certains directeurs et managers. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition par moitié de deux et trois ans.

Le Conseil d'administration du 20 novembre 2018 a décidé l'attribution (Plan de Novembre 2018) de 57 694 actions gratuites à certains directeurs et managers. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition par moitié de deux et trois ans.

Le Conseil d'administration du 20 mars 2019 a décidé l'attribution (Plan de Mars 2019) de 132 000 actions gratuites à certains directeurs et managers. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition de deux ans.

Le Conseil d'administration du 17 avril 2019 a décidé l'attribution (Plan d'Avril 2019) de 30 000 actions gratuites à certains directeurs et managers. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition de deux ans.

Plan n°4

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 7 juin 2019.

Le Conseil d'administration du 21 novembre 2019 a décidé l'attribution (Plan de Décembre 2019) de 4 064 actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition d'un an.

Le Conseil d'administration du 5 décembre 2019 a décidé l'attribution (Plan de Janvier 2020) de 870 460 actions gratuites à certains directeurs et managers. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition par moitié de deux et trois ans.

Plan d'attribution gratuite d'actions	**Second Plan de Novembre 2017**	**Plan d'Avril 2018**	**Plan d'Août 2018**	**Plan de Novembre 2018**	**Plan de Mars 2019**	**Plan d'Avril 2019**	**Plan de Décembre 2019**	**Plan de Janvier 2020**
Date d'attribution initiale	23/11/2017	25/04/2018	31/08/2018	20/11/2018	17/04/2019	17/04/2019	31/12/2019	01/01/2020
Période d'acquisition des droits	2, 3 et 4 ans par tiers	2, 3 et 4 ans par tiers	2 et 3 ans par moitié	2 et 3 ans par moitié	2 ans en une fois	2 ans en une fois	1 an en une fois	2 et 3 ans par moitié
Date de disponibilité	31/03/2022	31/03/2022	31/03/2022	31/03/2022	17/04/2021	17/04/2021	31/12/2020	31/03/2023
Date d'acquisition définitive	31/03/2020 31/03/2021 31/03/2022	25/04/2020 31/03/2021 31/03/2022	31/03/2021 31/03/2022	31/03/2021 31/03/2022	17/04/2021	17/04/2021	31/12/2020	31/03/2022 31/03/2023
Nombre de bénéficiaires	125	4	36	14	10	17	1 016	106
Nombre attribué à l'origine	2 038 324	25 709	98 171	57 694	132 000	30 000	4 064	870 460
Nombre en circulation au 31/12/2018	1 923 337	25 709	98 171	57 694				
Nombre annulé sur l'exercice	107 101		10 912	16 020				
Nombre exercé sur l'exercice								
Nombre d'actions remises					132 000	30 000	4 064	
Nombre renoncé sur l'exercice								
Nombre en circulation au 31/12/2019	1 816 236	25 709	87 259	41 674	132 000	30 000	4 064	
Nombre exerçable sur l'exercice								
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui
Charge au titre de l'exercice (en k€)	8 300	117	625	257	573	130	-	-

SMCP a acquis, au cours du second semestre 2019, 400.000 actions afin de livrer en priorité le plan d'attribution gratuite d'actions par des actions existantes.

5.6. Autres produits et charges

Les autres produits et charges regroupent les éléments du compte de résultat qui, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité récurrente du Groupe. Cette rubrique comprend notamment :

(i) les coûts encourus lors de l'acquisition de nouvelles entités ;

(ii) les provisions pour dépréciation des marques, des droits au bail et du goodwill et les éventuelles plus-values ou moins-values comptabilisées lors de la cession d'actifs immobilisés lorsqu'elles sont significatives ;

(iii) les coûts de restructuration, les dépenses engagées au titre de litiges, ou tout autre produit ou charge non récurrent ;

(iv) la charge liée aux actions gratuites ;

Le Groupe présente les autres produits et les autres charges de manière distincte pour faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante et permettre au lecteur des comptes de disposer d'éléments utiles dans une approche prévisionnelle des résultats.

(en k€)	**31/12/2019**	**31/12/2018**
Autres produits	14 495	4 432
Autres charges	(29 119)	(16 881)
Autres produits et charges	**(14 624)**	**(12 450)**

Les autres produits et charges se composent des éléments suivants :

(en k€)	**31/12/2019**	**31/12/2018**
Ouvertures annulées / decalées	(1 735)	(1 233)
Dépréciation des actifs immobilisés [(1)]	(4 526)	(8 337)
Litiges & pénalités	(773)	(324)
Couts de transition et d'acquisition [(2)]	(6 836)	(1 616)
Autres	(754)	(940)
Autres produits et charges	**(14 624)**	**(12 450)**

(1) Au 31 décembre 2019, le Groupe a réalisé un test de perte de valeur sur ses droits au bail en France entrainant la constatation d'une dépréciation de 1,1 contre 2,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 et une mise à la juste valeur sur certains baux à Hong Kong à la suite des évènements de 2019 entrainant la constatation d'une dépréciation de 2,3 millions d'euros.

(2) Les coûts de transition et d'acquisition concernent essentiellement les frais d'acquisitions lié à l'internalisation complète des fonctions support en Chine pour un montant de 4,6 millions d'euros et les frais liés à l'acquisition de De Fursac pour un montant de 1,9 millions d'euros.

5.7. Produits et charges financiers

Les produits et charges financiers regroupent les produits et charges d'intérêt courus sur les créances et les dettes, évalués sur la base du taux d'intérêt effectif (principalement pour les dettes financières à moyen et long terme ainsi que les concours bancaires courants). Ils regroupent également les gains et pertes de change, les gains et pertes sur instruments financiers dérivés et les dividendes perçus. Les produits et charges d'intérêts comprennent également les charges d'intérêts imputées aux avantages à long terme des salariés (IAS 19, « Avantages du personnel »), ainsi que l'actualisation des provisions non courantes (IAS 37, « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels »).

	31/12/2019	**31/12/2018**
	en k€	*en k€*
Charges d'intérêt d'emprunts	(37 886)	(17 998)
- Obligations 2023	*(14 985)*	*(13 695)*
- RCF	*(3 050)*	*(4 126)*
- New RCF & NEU CP	*(1 128)*	-
- Term Loan	*(4 362)*	-
- Autres	*(773)*	*(177)*
- IFRS 16	*(13 588)*	-
Gain/(perte) net de change	(1 184)	(36)
Autres frais financiers	(734)	(1 406)
Résultat financier	**(39 804)**	**(19 441)**

Hors effet du remboursement des dettes financières par anticipation et hors IFRS 16, le résultat financier comparable s'élèvent à 13,6 millions d'euros en 2019 à comparer à 16,9 millions d'euros en 2018.

Le détail des charges d'intérêt des Obligations 2023, du RCF et du nouveau financement est le suivant :

	31/12/2019	31/12/2018
	en k€	*en k€*
Obligations 2023	**(14 985)**	**(13 695)**
- Intérêts payés	*(5 885)*	*(11 367)*
- Intérêts courus	*1 765*	*202*
- Pénalité de remboursement	*(5 296)*	*(601)*
- Amortissement des frais d'émission	*(5 569)*	*(1 928)*
RCF	**(3 050)**	**(4 126)**
- Intérêts payés	*(1 706)*	*(3 834)*
- Intérêts courus	*402*	*6*
- Amortissement des frais d'émission	*(1 746)*	*(298)*
New RCF & NEU CP	**(1 128)**	**-**
- Intérêts payés	*(903)*	
- Intérêts courus	*(167)*	
- Amortissement des frais d'émission	*(58)*	
Term Loan Agreement	**(4 363)**	**-**
- Intérêts payés	*(2 979)*	
- Intérêts courus	*(633)*	
- Amortissement des frais d'émission	*(751)*	

Au 31 décembre 2019, le remboursement du nominal de l'obligation 2023 a engendré des coûts ponctuels de 10,9 millions d'euros (pénalité de remboursement pour 5,3 millions d'euros et l'accélération d'amortissement de frais d'émission pour 5,6 millions d'euros), le remboursement du RCF a engendré des coûts ponctuels de 1,6 million d'euros liés à l'accélération d'amortissement de frais d'émission.

Au 31 décembre 2018, le remboursement du nominal de l'obligation 2023 a engendré des coûts ponctuels de 1,3 million d'euros (pénalité de remboursement pour 0,6 million d'euros et l'accélération d'amortissement de frais d'émission pour 0,7 million d'euros).

5.8. Impôt sur le résultat

La charge d'impôt au titre de l'exercice comprend les impôts exigibles et les impôts différés. Elle est comptabilisée dans le compte de résultat, à l'exception de la part relative aux regroupements d'entreprises ou aux éléments comptabilisés directement en capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global.
Les impôts exigibles sur le résultat imposable de l'exercice représentent la charge fiscale déterminée sur la base des taux d'imposition adoptés à la date de clôture, et l'ensemble des ajustements éventuels des dettes fiscales exigibles calculés pour les exercices antérieurs.

Imposition différée

Les actifs et passifs d'impôts différés ajustent la charge d'impôt exigible de l'impact des différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et passifs des entités consolidées et leur valeur fiscale.

Toutefois, un actif/passif d'impôts différés n'est pas comptabilisé s'il découle de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui, d'une part, n'est pas un regroupement d'entreprises, et d'autre part, n'affecte ni le résultat comptable, ni le résultat fiscal à la date de la transaction.

Les impôts différés sont calculés sur la base des taux d'imposition (et des régimes d'imposition) qui ont été adoptés à la date de clôture et dont l'application est attendue lors de la réalisation de l'actif d'impôts différés ou du règlement du passif d'impôts différés.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés lorsqu'il est probable qu'il existera un bénéfice imposable sur lequel pourront être imputées les différences temporaires et les pertes fiscales non utilisées. Pour les différences temporaires imposables au titre des participations dans les filiales, les impôts différés sont comptabilisés à moins que le Groupe ne soit en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporaire s'inversera et s'il est probable que la différence temporaire ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

5.8.1. Impôt sur les sociétés

L'impôt sur les sociétés comprend la charge d'impôts exigibles pour l'exercice et les impôts différés liés aux différences temporaires :

	31/12/2019	31/12/2018
	en k€	*en k€*
Impôts différés	6 074	(5 781)
Impôts exigibles	(29 514)	(34 088)
Impôt sur le résultat	**(23 440)**	**(39 869)**

5.8.2. Situation fiscale différée

Dans le cadre de l'acquisition de De Fursac, les marques et les droits au bail ont été réévalués, les impôts différés y afférant ont été calculés sur la base d'un taux d'imposition de 25,83% applicable au 5 septembre 2019.

a) Impôts différés au 31 décembre 2019 :

en k€	31/12/2018	Variation en compte de résultat	Variation en autres éléments du résultat global	Ecarts de conversion et autres variations	Autres variations	Variation de périmètre	31/12/2019	Actif d'impôt différés	Passif d'impôts différés
Retraitement des engagements de retraite	**719**	120	(53)	-	-	-	**786**	1 014	(229)
Elimination des résultats internes (marges en stock)	**14 272**	2 102	-	237	-	-	**16 611**	16 611	-
Activation de reports déficitaires	**372**	693	-	13	-	-	**1 078**	1 078	-
Affectation du goodwill aux marques et droits au bail	**(166 653)**	217	-	-	-	15 084	**(181 520)**	1 191	(182 711)
Annulation des frais d'établissement et frais d'acquisition	**3 372**	(1 402)	-	(1)	-	-	**1 969**	2 009	(40)
IFRS 15	**228**	7	-	(31)	-	-	**204**	205	(1)
IFRS 16	**-**	2 978	-	-	-	70	**3 048**	3 048	-
Autres retraitements*	**14 590**	1 356	819	256	1 012	704	**18 736**	18 737	-
Impôts différés nets Actif/(Passif)	**(133 100)**	**6 070**	**766**	**474**	**1 012**	**(14 310)**	**(139 088)**	**43 894**	**(182 982)**

**Concerne principalement les différences temporaires.*

en k€	31/12/2017	Variation en compte de résultat	Variation des autres éléments du résultat	Ecart de conversion et autres variations	31/12/2018	Actif d'impôts différés	Passif d'impôts différés
Retraitement des engagements de retraite	943	(56)	(168)	-	**719**	871	(152)
Elimination des résultats internes (marges en stock)	14 703	(439)	-	8	**14 272**	14 276	(4)
Activation de reports déficitaires	6 034	(5 665)	-	3	**372**	372	-
Affectation du goodwill aux marques et droits au bail	(169 475)	2 822	-	-	**(166 653)**	2	(166 655)

Annulation des frais d'établissement et frais d'acquisition	6 112	(2 739)	-	(1)	**3 372**	3 402	(30)
IFRS 15	-	(329)	-	557	**228**	229	-
Autres retraitements*	14 158	625	(22)	(171)	**14 590**	14 284	306
Impôts différés nets Actif/(Passif)	**(127 525)**	**(5 780)**	**(190)**	**395**	**(133 100)**	**33 435**	**(166 534)**

**Concerne principalement les différences temporaires.*

b) Analyse de la charge d'impôt :

		31/12/2019	31/12/2018
		en k€	*en k€*
Résultat avant impôts		**66 969**	**90 072**
Taux d'impôt standard en France	(1)	*34,43 %*	*34,43 %*
Charge d'impôt théorique		**(23 057)**	**(31 012)**
Changements de taux d'impôt		132	(1 873)
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que celui de l'entreprise consolidante		2 913	2 313
Charges ou produits définitivement non déductibles ou non imposables		(601)	(1 314)
- Rabot fiscal		*-*	*(1 165)*
- Contribution additionnelle sur les dividendes		*(173)*	*(162)*
- Autres différences permanentes		*(428)*	*13*
Autres variations d'impôts différés		(340)	(1 206)
AGA	(2)	364	(3 890)
Charge d'impôts avant CVAE nette d'impôt		**(20 589)**	**(36 982)**
CVAE nette d'impôt	(3)	(2 837)	(2 886)
Impôt sur le résultat		**(23 426)**	**(39 868)**

(1) Au 31 décembre 2019, le taux d'impôt standard en France tient compte de la contribution de solidarité (3,3 %).

(2) SMCP a décidé, courant 2019, de livrer par priorité le plan d'attribution gratuite d'actions par un programme de rachat d'actions. Cette décision a entrainé la déductibilité du coût d'acquisition de ces actions. Le gain d'impôt enregistré sur l'exercice est de 3,7 millions dont 1,6 millions d'euros liés à la charge de l'année 2019 et 2,1 millions d'euros liée aux charges comptabilisées antérieurement.

(3) Les impôts basés sur la valeur ajoutée (ex Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprise relative aux sociétés françaises, IRAP en Italie et Trade Tax en Allemagne, ...) sont traités en "Impôts sur le résultat" conformément à IAS 12.

c) Activation des reports fiscaux déficitaires

Le Groupe active les pertes fiscales de ses filiales lorsque les conditions requises par IAS 12 « *Impôt sur le résultat* » sont remplies. Le taux d'imposition appliqué est le taux d'imposition en vigueur à la date de clôture. Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés au bilan sur la base des perspectives et des plans d'activité élaborés pour chaque filiale.

Au 31 décembre 2019, les reports déficitaires cumulés du Groupe représentent un actif d'impôts différés s'élevant à 1,1 million d'euros.

d) Suivi des actifs d'impôts différés non reconnus

Néant.

5.9. Résultat par action

Le Groupe présente un résultat par action de base et un résultat par action dilué pour ses actions ordinaires.

Le **résultat par action** est calculé en divisant le résultat net attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires existantes durant la période. Le **résultat par action dilué** est calculé en ajustant le résultat attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires existantes des effets dilutifs de l'ensemble des actions ordinaires potentielles, une donnée qui intègre les options de souscription d'actions et les actions gratuites attribuées aux salariés.

Le tableau ci-après présente le calcul du résultat par action :

	31/12/2019	31/12/2018
	en k€	*en k€*
Résultat net – part du Groupe	**43 674**	**50 203**
Nombre moyen d'actions en circulation sur l'exercice	73 550 068	73 170 450
Nombre moyen d'actions auto-détenues sur l'exercice	(184 766)	(79 252)
Nombre moyen d'actions pris en compte pour le calcul avant dilution	**73 365 302**	**73 091 198**
Effet de dilution des ADP G et des plans d'actions gratuites	5 476 262	5 575 313
Nombre moyen d'actions pris en compte pour le calcul après effets dilutifs	**78 841 564**	**78 666 510**
Résultat par action (en euros)	**0,60**	**0,69**
Résultat par action dilué (en euros)	**0,55**	**0,64**

6. DÉTAIL DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

6.1. Goodwill et immobilisations incorporelles

6.1.1. Goodwill

Lors de la comptabilisation initiale d'une société acquise, le goodwill représente l'écart entre (i) la somme de la contrepartie transférée, évaluée à la juste valeur, et le montant comptabilisé pour toute la participation ne donnant pas le contrôle dans la société acquise et (ii) les actifs identifiables et les passifs assumés de l'entité acquise à la date d'acquisition. Si cet écart est négatif, il est comptabilisé immédiatement au compte de résultat.

Le tableau ci-après illustre les mouvements survenus au cours de la période :

(en K€)	01/01/2019	Variation de périmètre	Dépréciations / Reprises	Ecarts de conversion	31/12/2019
Goodwill – valeur brute	630 071	53 104	-	-	683 175
Dépréciations	-	-	-	-	-
Valeur nette du goodwill	**630 071**	**53 104**	**-**	**-**	**683 175**

L'acquisition du groupe De Fursac a engendré la constatation d'un nouveau goodwill.

(en K€)	01/05/2018	Variation de périmètre	Dépréciations / Reprises	Ecarts de conversion	31/12/2018
Goodwill – valeur brute	630 071	-	-	-	630 071
Dépréciations	-	-	-	-	-
Valeur nette du goodwill	**630 071**	**-**	**-**	**-**	**630 071**

La valeur brute des goodwill s'établit au 31 décembre 2018 à 630 071 k€ et concerne les UGT Sandro, Maje et Claudie Pierlot. Aucune dépréciation n'a été constatée depuis leur comptabilisation (cf. Note 4.2).

6.1.2. Autres immobilisations incorporelles

Marques

Les marques Sandro, Maje et Claudie Pierlot sont classées en immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, et par conséquent ne sont pas amorties, dans la mesure où :

- les marques sont des marques déposées par leurs propriétaires respectifs et sont protégées par la loi en vigueur, elles sont assorties, au terme de la période d'enregistrement, d'options de renouvellement de la protection juridique d'un coût raisonnable, facilement applicables et ne comportant pas d'obstacles externes ;

- les produits de ces marques commercialisés par le Groupe ne sont pas exposés au risque d'obsolescence technologique, ce qui caractérise le marché du luxe accessible sur lequel le Groupe est positionné ; au contraire, elles sont constamment perçues par le marché comme des marques innovantes dans le contexte national et/ou international dans lequel évolue chacune d'entre elles, elles se distinguent par leur positionnement commercial et par leur notoriété, ce qui leur assure la domination de leurs marchés respectifs, du fait qu'elles sont constamment associées et comparées aux grandes marques de référence ;
- dans le contexte concurrentiel relatif, il est possible d'affirmer que les investissements dédiés à l'entretien de ces marques sont proportionnellement modestes en comparaison de l'importance des flux de trésorerie anticipés.

Pour les besoins de l'allocation du prix d'acquisition du Groupe SMCP, la juste valeur des marques a été déterminée à partir de la méthode des flux de redevances sur les ventes sur la base du plan d'affaires 2017-2021. Les marques sont ensuite comptabilisées au coût d'acquisition diminué des dépréciations conformément à la norme IAS 38, « Immobilisations incorporelles ».

Droits au bail, intégrés dans les droits d'utilisation

En France, le droit au bail représente le montant que le nouveau locataire verse au locataire précédent en contrepartie du droit de louer le bien et des garanties juridiques correspondantes. D'un point de vue juridique, le droit au bail comprend le droit d'être locataire du bien et le droit de céder le droit au bail.

La durée d'utilité du droit au bail est donc jugée non déterminable et le droit au bail n'est donc pas amorti.

En France, le décret de septembre 1953 sur les baux commerciaux vise à protéger la valeur du fonds de commerce. Le droit au bail du locataire est protégé par le décret qui stipule :

- une durée minimale du bail de 9 ans ;
- une non-reconduction du bail oblige le bailleur à verser une indemnité d'éviction ;
- l'augmentation du loyer est plafonnée lors du renouvellement du bail ou lors de la révision du loyer pendant la durée du bail ;
- le locataire a le droit de changer d'activité.

Pour l'allocation du prix d'acquisition de SMCP, la valeur de marché des droits au bail a été déterminée par la direction du développement du Groupe à partir de la valeur locative au m² pondéré (publiée régulièrement par des services spécialisés), méthode couramment utilisée par la profession. Le droit au bail est ensuite comptabilisé au coût d'acquisition diminué des dépréciations conformément à la norme IAS 38, « Immobilisations incorporelles ».

Les pertes de valeur sont comptabilisées en résultat dans la rubrique « Autres produits et charges ».

A l'étranger, le droit au bail n'est généralement pas cessible et est donc amorti sur la durée du bail.

Logiciels

Le coût d'acquisition des licences logicielles est capitalisé sur la base du coût d'acquisition et du coût d'installation. Ces coûts sont amortis sur la durée d'utilité estimée des logiciels, qui est comprise entre trois et sept ans.

Les coûts associés à l'entretien des logiciels informatiques en conditions opérationnelles sont comptabilisés en charges dès l'exercice où ils sont encourus. Les coûts directement liés au développement de logiciels et qui respectent l'ensemble des critères définis dans la norme IAS 38, sont comptabilisés en immobilisations incorporelles.

Les frais de développement des logiciels comptabilisés à l'actif sont amortis sur leur durée de vie utile estimée, qui est d'un an.

Les immobilisations incorporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur leur durée de vie utile estimée.

Les durées d'amortissement sont présentées dans le tableau ci-après :

Type d'immobilisation	Période (en années)
Marques	Indéterminée
Droits au bail France	Indéterminée
Droits au bail sauf France	Durée du bail
Licences, logiciels	3-7
Frais de développement informatiques	1

Jugements et estimations

Les principales hypothèses retenues par le Groupe pour fonder son modèle d'évaluation sont (i) la croissance du chiffre d'affaires, (ii) les taux de redevances, (iii) le taux de croissance à long terme utilisé afin de calculer la valeur terminale et (iv) le taux d'actualisation.

Le tableau ci-après illustre les mouvements survenus au cours de la période :

(en K€)	01/01/2019	Variations de périmètre [1]	Acqui–sitions	Cessions	Amortis-sements	Dépré-ciations	Différences de change	Effet des changements de normes[2]	Autres	31/12/2019
Marques	600 000	63 000	-	-	-	-	-	-	-	663 000
Droits au bail	124 217	-	-	-	-	-	-	(124 217)	-	-
Immobilisations incorporelles en cours	7 477	-	-	-	-	-	1	-	(62)	7 416
Autres immobilisations incorporelles	21 279	57	13 856	(2)	-	-	41	-	84	35 315
Immobilisations incorporelles	**752 973**	**63 057**	**13 856**	**(2)**	**-**	**-**	**42**	**(124 217)**	**22**	**705 730**
Dépréciation des marques	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépréciation des droits au bail	(8 674)	-	-	-	-	-	-	8 674	-	-
Amort. / dépr. des autres immobilisations incorporelles	(8 223)	-	-	-	(7 673)	-	(26)	-	(22)	(15 943)
Amort. / dépr. des immobilisations incorporelles	**(16 897)**	**-**	**-**	**-**	**(7 673)**	**-**	**(26)**	**8 674**	**(22)**	**(15 943)**
Valeur nette des immobilisations incorporelles	**736 076**	**63 057**	**13 856**	**(2)**	**(7 673)**	**-**	**16**	**(115 543)**	**-**	**689 787**

(1) L'acquisition du groupe De Fursac a engendré une variation de périmètre, les actifs ont été intégrés pour leur valeur nette conformément à IFRS3.

(2) L'effet de changement de normes correspond à l'application de la norme IFRS 16. Les droits au bail sont présentés en droit d'utilisation (voir paragraphe 6.3.1).

Les marques du Groupe sont constituées des quatre marques Sandro, Maje, Claudie Pierlot et De Fursac et s'élèvent à un total de 663 millions d'euros, avec respectivement 320 millions d'euros pour la marque Sandro, 226 millions d'euros pour la marque Maje, 54 millions d'euros pour la marque Claudie Pierlot, et 63 millions d'euros pour la marque De Fursac, au 31 décembre 2019.

(en K€)	01/01/2018	Acqui–sitions	Cessions	Amortis-sements	Dépré-ciations	Différences de change	Autres [1]	31/12/2018
Marques	600 000	-	-	-	-	-	-	600 000
Droits au bail	117 342	4 898	(2 072)	-	-	(62)	4 110	124 217
Autres immobilisations incorporelles	18 757	11 622	(6)	-	-	55	(1 672)	28 756
Immobilisations incorporelles	**736 099**	**16 519**	**(2 078)**	**-**	**-**	**(7)**	**2 439**	**752 973**
Dépréciation des marques	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépréciation des droits au bail	(3 691)	-	-	(1 920)	(2 869)	7	(200)	(8 674)
Amort. / dépr. des autres immobilisations incorporelles	(3 647)	-	-	(4 447)	(86)	(43)	-	(8 223)
Amort. / dépr. des immobilisations incorporelles	**(7 338)**	**-**	**-**	**(6 367)**	**(2 955)**	**(37)**	**(200)**	**(16 897)**
Valeur nette des immobilisations incorporelles	**728 761**	**16 519**	**(2 078)**	**(6 367)**	**(2 955)**	**(44)**	**2 239**	**736 077**

(1) Il s'agit de reclassements vers les immobilisations corporelles.

6.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont initialement comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminuées des amortissements et des dépréciations cumulés. Le montant amortissable des immobilisations corporelles comprend le coût d'acquisition de leurs composants diminué de leur valeur résiduelle, qui correspond au prix de cession estimé des actifs au terme de leur durée d'utilité.
Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire sur leur durée d'utilité estimée. Le Groupe a estimé cette durée d'utilité de, soit 4 à 5 ans, soit la durée du bail selon le type d'immobilisation. Les frais d'entretien et de réparation sont comptabilisés en résultat à mesure qu'ils sont engagés.

Les principaux taux d'amortissement utilisés sont les suivants :

Type d'immobilisation	**Période** ***(en années)***
Installations, matériel et outillage	2 - 5
Agencements et aménagements divers	2 - 5
Matériel de bureau, mobilier	2 - 5

Le tableau ci-après illustre les mouvements survenus au cours de la période :

(en K€)	**01/01/2019**	**Variations de périmètre [2]**	**Acqui–sitions**	**Cessions**	**Amortis-sements**	**Dépré-ciations**	**Changement de méthode**	**Différences de change**	**Autres [1]**	**31/12/2018**
Installations techniques, matériel, outillage	4 145	-	1 192	(50)	-	-	-	-	108	5 395
Immobilisations corporelles en cours	7 710	51	8 583	-	-	-	-	61	(5 202)	11 204
Avances et acomptes sur immo. corp.	499	-	45	-	-	-	-	6	(461)	88
Autres immobilisations corporelles	126 122	2 778	40 628	(3 634)	-	-	-	2 412	5 022	173 329
Immobilisations corporelles	**138 477**	**2 829**	**50 448**	**(3 684)**	**-**	**-**	**-**	**2 479**	**(532)**	**190 017**
Amort. / dépr. des installations techniques, matériel, outillage	(1 782)	-	-	145	(966)	-	-	-	1	(2 602)
Amort. / dépr. des autres immobilisations corporelles	(60 713)	-	-	8 658	(39 859)	-	-	(1 657)	45	(93 525)
Amort. / dépr. des immobilisations corporelles	**(62 495)**	**-**	**-**	**8 803**	**(40 825)**	**-**	**-**	**(1 657)**	**46**	**(96 127)**
Valeur nette des immobilisations corporelles	**75 982**	**2 829**	**50 448**	**5 119**	**(40 825)**	**-**	**-**	**822**	**(486)**	**93 889**

(1) Il s'agit de reclassements vers les immobilisations incorporelles et les fournisseurs d'immobilisations.

(2) L'acquisition du groupe De Fursac a engendré une variation de périmètre, les actifs ont été intégrés pour leur valeur nette conformément à IFRS3.

(en K€)	**01/01/2018**	**Acquisitions**	**Cessions**	**Amortissements**	**Différences de change**	**Autres [1]**	**31/12/2018**
Installations techniques, matériel, outillage	3 787	339	(62)	-	-	81	4 145
Immobilisations corporelles en cours	10 912	11 659	-	-	42	(14 902)	7 710
Avances et acomptes sur immo. corp.	856	1 124	-	-	(3)	(1 478)	499
Autres immobilisations corporelles	84 434	27 260	(773)	-	1752	13 450	126 122
Immobilisations corporelles	**99 989**	**40 382**	**(835)**	**-**	**1790**	**(2 849)**	**138 477**

Amort. / dépr. des constructions	-	-	-	-	-	-	-
Amort. / dépr. des installations techniques, matériel, outillage	(791)	-	-	(991)	-	-	(1 782)
Amort. / dépr. des autres immobilisations corporelles	(31 442)	-	-	(27 788)	(1 441)	(42)	(60 713)
Dépréciation des avances et acomptes sur immo. corp.	-	-	-	-	-	-	-
Amort. / dépr. des immobilisations corporelles	**(32 233)**	-	-	**(28 779)**	**(1 441)**	**(42)**	**(62 495)**
Valeur nette des immobilisations corporelles	**67 755**	**40 382**	**(835)**	**(28 779)**	**350**	**(2 891)**	**75 982**

(1) Il s'agit de reclassements vers les immobilisations incorporelles et les fournisseurs d'immobilisations.

6.3. Contrats de location

6.3.1. Droits d'utilisation

Les droits d'utilisation se décomposent ainsi :

Droits d'utilisation en k€			**31/12/2019**	**01/01/2019**
	Brut	**Amortissements et dépréciations**	**Net**	**Net**
Boutiques	509 956	(100 555)	409 400	363 230
Bureaux et entrepôts	75 449	(10 983)	64 466	56 232
Loyers fixes capitalisés	**585 404**	**(111 538)**	**473 866**	**419 462**
Droit au bail	130 362	(9 857)	120 505	115 543
Droit d'utilisation	**715 767**	**(121 395)**	**594 372**	**535 005**

La variation du solde net des droits d'utilisation au cours de 2019 est constituée des éléments suivants :

Valeur brute	**Loyers fixes actualisés activés**			**Droit au bail**	**Total**
	Boutiques	**Bureaux et entrepôts**	**Total**		
Au 1er janvier 2019	363 211	56 232	419 443	124 217	543 660
Provision pour pertes de loyers	(2 248)	-	(2 248)	-	(2 248)
Reprise des franchises de loyers	14	-	14	-	14
Entrée de périmètre	17 571	-	17 571	4 760	22 331
Mise en place de nouveaux contrats de location	138 037	19 241	157 278	5 459	162 737
Fins et résiliations anticipées	(8 252)	-	(8 252)	(6 338)	(14 590)
Reclassement immobilisations en cours	-	-	-	1 556	1 556
Autres (différence de change)	1 623	(24)	1 599	708	2 307
Au 31 décembre 2019	**509 956**	**75 449**	**585 405**	**130 362**	**715 766**

Amortissements et dépréciations en k€	**Loyers fixes actualisés activés**			**Droit au bail**	**Total**
	Boutiques	**Bureaux et entrepôts**	**Total**		
Au 1er janvier 2019	-	-	-	(8 674)	(8 674)
Provision pour pertes de loyers	-	-	-	-	-
Reprise des franchises de loyers	(1 437)	-	(1 437)	-	(1 437)

Entrée de périmètre	-	-	-	-	-
Amortissements et dépréciations	(102 849)	(10 983)	(113 832)	(886)	(114 718)
Fins et résiliations anticipées	3 886	-	3 886	-	3 886
Autres (différence de change)	(155)	-	(155)	(297)	(452)
	(100 555)	**(10 983)**	**(111 538)**	**(9 857)**	**(121 395)**
Au 31 décembre 2019	**409 401**	**64 466**	**473 867**	**120 505**	**594 371**

Les mises en place des contrats de location concernent principalement les locations de boutiques, et accessoirement les locaux administratifs et de stockage.

6.3.2. Dettes locatives

Les dettes locatives se décomposent ainsi :

	31/12/2019	**01/01/2019**
	en k€	*en k€*
Dettes locatives à plus d'un an	402 482	348 390
Dettes locatives à moins d'un an	101 762	83 470
Total	**504 244**	**431 860**

La variation des dettes locatives au cours de l'année est constituée des éléments suivants :

en k€	**Boutiques**	**Bureaux et entrepôts**	**Total**
Au 1er janvier 2019	375 676	56 183	431 860
Entrée de périmètre	17 789	-	17 789
Mise en place de nouveaux contrats de location	138 037	19 241	157 278
Remboursement du nominal	(88 159)	(9 705)	(97 864)
Variation des intérêts courus	799	141	940
Fins et résiliations anticipées des contrats	(7 155)	-	(7 155)
Autres (différence de change)	1 420	(23)	1 397
Au 31 décembre 2019	**438 406**	**65 838**	**504 244**

6.4. Tests de dépréciation immobilisations corporelles, incorporelles et goodwill

Principes généraux

Si des indices de diminution de valeur sont identifiés, à savoir des événements ou un changement de circonstances susceptibles d'avoir une incidence sur la valeur recouvrable des actifs, la norme IAS 36, « Dépréciation d'actifs » impose la mise en œuvre d'un test de perte de valeur pour s'assurer que la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles amortissables ne dépasse pas leur valeur recouvrable.

Pour le goodwill et les actifs non courants ayant une durée de vie indéterminée et les actifs non courants qui n'ont pas encore été mis en service, le test de perte de valeur doit être effectué une fois par an, ou plus fréquemment si des indices de diminution de valeur sont identifiés.

La valeur recouvrable des actifs est testée en comparant leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession ou, si celle-ci est plus élevée, leur valeur d'utilité.

La valeur d'utilité d'une immobilisation corporelle ou incorporelle (sauf pour les droits au bail) s'appuie sur la valeur des flux de trésorerie futurs estimés résultant de l'utilisation de l'immobilisation, qui sont déterminés sur la base d'un taux d'actualisation net d'impôt et en intégrant les risques liés à la performance de l'actif testé.

La valeur recouvrable des droits au bail a été déterminée par la direction du développement du Groupe à partir de méthodes couramment utilisées par la profession, liées à la valeur locative au m² pondéré (publiée régulièrement par des services spécialisés). Compte tenu des fluctuations potentielles des marchés, la valeur de marché des droits au bail est testée à chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur.

S'il est impossible d'estimer les flux de trésorerie de manière indépendante pour un actif particulier, il convient d'identifier l'unité génératrice de trésorerie à laquelle appartient cet actif et à laquelle il est possible d'associer des flux de trésorerie futurs qui peuvent être déterminés de manière objective et indépendamment de ceux générés par d'autres unités opérationnelles. L'identification des unités génératrices de trésorerie a été effectuée en fonction de l'architecture organisationnelle et opérationnelle du Groupe.

Dans le cas où le test de perte de valeur révèle une perte de valeur pour un actif, sa valeur comptable est ramenée à sa valeur recouvrable par la comptabilisation d'une dépréciation au compte de résultat.

Si les facteurs ayant motivé une dépréciation cessent d'exister, la valeur comptable de l'actif (ou l'unité génératrice de trésorerie), exception faite du goodwill, est portée au niveau qui résulte de l'estimation de sa valeur recouvrable, mais sans dépasser la valeur nette comptable qu'aurait eu l'actif si la dépréciation n'avait pas été comptabilisée. La reprise d'une perte de valeur est comptabilisée en résultat.

Affectation des actifs/passifs aux unités génératrices de trésorerie (« UGT ») et estimation de leur valeur

Le Groupe a défini différents types d'UGT aux fins de tests de dépréciation de ses immobilisations corporelles et incorporelles et du goodwill.

Chaque boutique est rattachée à une UGT, sur la base de sa clientèle géographique particulière, des immobilisations corporelles et incorporelles propres à la boutique, et les tests de dépréciation sont réalisés à ce niveau dans une première étape.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée telles que les marques et certains droits au bail font l'objet de tests séparés.

Le goodwill est soumis à un test de perte de valeur dans une seconde étape, dans les trois regroupements d'UGT associées au goodwill qui, pour chaque marque, regroupent les boutiques liées à l'UGT, l'organisation de support direct de chaque marque, ainsi qu'une affectation des frais de siège.

Le goodwill provient des trois marques d'origine Sandro, Maje et Claudie Pierlot acquises en octobre 2016 et à la marque De Fursac acquise en septembre 2019.

Le goodwill n'est pas amorti, mais il fait l'objet d'un test de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, et au moins une fois par an. Les indices de diminution de valeur sur un goodwill comprennent notamment les évolutions défavorables significatives de nature durable affectant la conjoncture économique ou les hypothèses et les objectifs formulés à la date de l'acquisition.

Une perte de valeur est comptabilisée sur le goodwill lorsque la valeur nette comptable de l'unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeurs sont comptabilisées en résultat (sous la rubrique « Autres charges »).

Les pertes de valeurs liées au goodwill ne peuvent pas être reprises.

Jugements et estimations

Les principaux jugements et les principales estimations concernant les tests de dépréciation se fondent sur les hypothèses suivantes :

- Détermination du niveau approprié de l'UGT,
- Évaluation des évolutions économiques et commerciales et de l'environnement concurrentiel pour déterminer le taux d'actualisation et le taux de croissance à l'infini,
- Projection de cash-flows.

6.4.1. Test de dépréciation des marques

Pour déterminer la juste valeur des marques, le Groupe utilise la méthode d'exonération des redevances assortie d'un modèle d'actualisation des flux de trésorerie. Le Groupe a estimé le montant des redevances nettes futures ajustées durant une période de cinq ans à partir d'estimations fondées sur le plan d'affaires 2020-2025.

- **Principales hypothèses**

Les principales hypothèses appliquées pour déterminer la juste valeur des marques en 2019 sont les suivantes :

			UGT	
	Sandro	**Maje**	**Claudie Pierlot**	**De Fursac**
Critères				
Base de calcul de la valeur recouvrable	Méthode d'exonération des redevances			
Source	Plan d'activité / actualisation des flux de trésorerie			
Date d'acquisition des marques	*oct-16*	*oct-16*	*oct-16*	*sept-19*
Taux de croissance à l'infini	*2%*	*2%*	*2%*	*3%*
Taux d'actualisation	*9,0%*	*9,0%*	*9,0%*	*10,1%*
Impôt à long terme	*34,43%*	*34,43%*	*34,43%*	*25,8%*
Taux de redevance	*7,40%*	*6,50%*	*4,30%*	*6,50%*
Valeur historique des marques (en m€)	**320**	**226**	**54**	**63**
Total valeur historique des marques (en m€)			**663**	

Le groupe SMCP a fait appel à un expert indépendant pour déterminer le taux de redevance de la marque De Fursac en suivant la méthode décrite ci-dessous :

- - détermination d'une fourchette de taux de redevance comparables du secteur de prêt-à-porter. L'analyse des taux de redevance est fondée sur les taux implicites utilisés dans le cadre de travaux de valorisation lors d'allocation du prix d'acquisition publiés dans les rapports annuels de sociétés cotées en bourse. Sur ces bases, les taux de redevance applicables aux marques de ce secteur sont compris entre 4,5% et 17,8% du chiffre d'affaires.
- - analyse stratégique comparative de De Fursac afin de la positionner dans la fourchette de taux définie précédemment. Cette analyse stratégique attribue à la marque une note comprise entre 0 et 10 sur la base d'analyse d'un certain nombre de facteur qui influence la valeur de la marque.
- - détermination d'un taux de redevance applicable à la marque. Sur la base de la note globale obtenue pour De Fursac lors de l'analyse stratégique et de la fourchette de valeurs de taux de redevance comparables, il en est ressorti un taux de redevance avant impôts de 6,5% pour De Fursac.

Le taux de croissance à long terme de 3% a été déterminé au regard du taux retenu dans le business plan d'acquisition.

- **Résultats des tests de dépréciation des marques**

L'analyse de la sensibilité de la juste valeur des hypothèses clés a été réalisée pour chacune des quatre marques du Groupe au 31 décembre 2019, et a porté sur :

- une variation de 1 point du taux d'actualisation ou
- une variation de 1 point du taux de croissance à l'infini ou
- une réduction de 1 point du taux de redevance
- une réduction de 5 points du taux de croissance des ventes sur la durée du business plan 2020-2025.

Aucun de ces tests pris individuellement n'entrainerait de dépréciation des marques.

6.4.2. Tests de dépréciation des droits au bail et droit d'utilisation

- **Principales hypothèses**

La direction évalue les droits au bail et droit d'utilisation au moyen de la méthode d'estimation directe, sur la base d'un ou de plusieurs des paramètres suivants :

- prix actuels du marché (valeur locative par m²) ;
- valeur des transactions récentes ;
- informations transmises par les courtiers ;
- offres reçues.

Suite à cette nouvelle estimation, les nouvelles valeurs des droits au bail retenues sont évaluées selon la méthode de l'actualisation des flux futurs, dite DCF (« Discounted Cash Flow »). Si la valeur du droit au bail est inférieure à celle obtenue par la méthode DCF, alors le droit au bail est déprécié.

- **Résultats des tests de dépréciation des droits au bail et droit d'utilisation**

La direction a identifié et comptabilisé une diminution de valeur sur 10 droits au bail en France à hauteur de 1 063 k€ au 31 décembre 2019 contre une diminution de 2 871 k€ sur 14 droits au bail en 2018 et une mise à la juste valeur sur certains baux à Hong Kong (cf 5.6).

6.4.3. Tests de dépréciation du goodwill

- **Principales hypothèses**

Les principales hypothèses utilisées pour déterminer la valeur d'utilité des UGT du goodwill en 2019 sont les suivantes :

	UGT	
	Sandro/Maje Claudie Pierlot	**De Fursac**
Base de calcul de la valeur recouvrable	*Valeur d'utilité*	
Source	*Plan d'activité / actualisation des flux de trésorerie*	
Valeur nette comptable à tester objet du test (en m€)	***630***	***53***
Total valeur historique du goodwill (en m€)	***683***	
Date d'acquisition	*oct.-16*	*sept.-19*
Taux de croissance à l'infini	*2%*	*3%*
Taux d'actualisation	*9,0%*	*10,1%*
Impôt à long terme	*25,80%*	*25,80%*

Outre ces hypothèses, les principales hypothèses-clés du Groupe comprennent :

- L'évolution du CA qui reflète le niveau de marché, l'implantation et le positionnement du Groupe ;
- L'évolution de l'EBITDA intégrant les niveaux de dépenses commerciales nécessaires et en ligne avec l'évolution du CA ;
- Le niveau des dépenses d'investissement et la détermination des éléments de variation du besoin en fonds de roulement.

Ces hypothèses-clé, issues du plan stratégique à 5 ans revu annuellement par le Conseil d'Administration, sont le reflet de l'expérience passée du Groupe et intègrent les éléments ayant historiquement affecté l'évolution du Groupe. Ces hypothèses constituent la meilleure appréciation possible de la situation du marché à la date de leur préparation et portent sur l'orientation des marchés pour les années 2020 à 2025 au 31 décembre 2019.

En fonction de l'évolution de la situation économique liée à la crise du Covid-19, les primes de risque pourraient sensiblement augmenter.

- **Résultats des tests de dépréciation du goodwill**

L'analyse de la sensibilité de la valeur d'utilité de chacune des UGT du goodwill a été réalisée au 31 décembre 2019, et a porté sur :

- une variation de 1 point du taux d'actualisation ou ;
- une variation de 1 point du taux de croissance à l'infini ou ;
- une réduction de 0,5 points du taux de marge d'EBITDA
- une réduction de 0,5 points du taux de croissance de l'EBITDA sur la durée du business plan (2020-2025).

A l'exception des cas où le taux de croissance est à 1,5% et le taux d'actualisation supérieur ou égal à 10% ou lorsque le taux de croissance est de 1.0 % et le taux d'actualisation supérieur ou égal à 9,5%, aucun de ces tests pris individuellement n'entrainerait de dépréciation des goodwill au 31 décembre 2019.

6.4.4. Tests de dépréciation immobilisations corporelles

Aucune dépréciation au titre des immobilisations corporelles n'a été comptabilisée au 31 décembre 2019.

6.5. Actifs financiers

Les actifs financiers s'élèvent à 22 097 k€ au 31 décembre 2019 et correspondent principalement à des prêts et cautionnements pour 21 464 k€, et des SICAV nanties pour 633 k€.

6.6. Stocks

Les matières premières et autres approvisionnements sont comptabilisés au plus bas de leur prix d'acquisition et de leur valeur nette de réalisation estimée.

Le coût des marchandises et des produits finis (hors défectueux) est fondé sur le prix d'acquisition ou le coût de production. Le coût de production est déterminé par l'intégration de l'ensemble des coûts directement affectables aux produits.

Le coût des produits finis englobe les coûts de conception, les matières premières, les coûts directs y compris les coûts logistiques. Il ne comprend pas les coûts d'emprunt.

A chaque clôture (annuelle ou semestrielle), le groupe est amené à constater une dépréciation de ses stocks sur l'ensemble de ses collections ayant déjà été vendu au sein de son réseau d'outlet et sur la base de leur perspective d'écoulement.

Le tableau ci-après illustre l'état des stocks à la fin de la période :

31/12/2019

en k€

	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette
Stocks de matières premières et autres approv.	37 455	(4 782)	32 673
Produits finis	233 102	(17 838)	215 263
Total des stocks	**270 557**	**(22 620)**	**247 936**

31/12/2018

en k€

	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette
Stocks de matières premières et autres approv.	34 999	(4 900)	30 099
Produits finis	198 441	(7 140)	191 301
Total des stocks	**233 440**	**(12 040)**	**221 400**

La provision pour dépréciation des stocks reflète l'obsolescence technique et stylistique des stocks du Groupe au 31 décembre 2019.

Les stocks défectueux sont désormais valorisés à leur prix de revient et ensuite intégralement dépréciés ce qui explique une hausse des stocks bruts de 7,9 millions d'euros et des provisions pour dépréciation de 7,9 millions d'euros.

31/12/2019

en k€

Dépréciations cumulées à l'ouverture	**(12 040)**
Dépréciations	(30 346)
Reprises	19 802
Différences de change	(36)
Dépréciations cumulées à la clôture	**(22 620)**

31/12/2018

en k€

Dépréciations cumulées à l'ouverture	**(9 549)**
Dépréciations	(16 660)
Reprises	14 185
Différences de change	(16)
Dépréciations cumulées à la clôture	**(12 040)**

6.7. Créances clients et comptes rattachés

Les créances clients et comptes rattachés sont initialement comptabilisés à la juste valeur. Les évaluations ultérieures tiennent compte de la probabilité de recouvrement des créances à travers la comptabilisation d'une perte de valeur spécifique sur créances douteuses déterminée de la manière suivante :

- les créances en contentieux sont dépréciées lorsque des éléments probants certains et précis démontrent l'impossibilité du recouvrement ;
- pour les autres créances douteuses, des pertes de valeur sont comptabilisées pour ajuster les montants recouvrables estimés sur la base des informations disponibles lors de la préparation des états financiers.

La valeur nette comptable des actifs est diminuée via l'utilisation d'un compte de provisions pour dépréciation et la perte est comptabilisée en résultat sous la rubrique « Autres produits et charges opérationnels ». Les créances irrécouvrables sont constatées en résultat, et les provisions existantes sont reprises.

L'exposition du Groupe est limitée à ses activités de *wholesale* / *partenered retail*, affiliés et de vente en grands magasins.

Jugements et estimations

Les provisions pour créances douteuses représentent une estimation raisonnable de la perte due au risque spécifique et générique de n'être pas en mesure de collecter les créances clients comptabilisées dans les états financiers.

(en K€)	01/01/2019	Variations de périmètre	Variations de la valeur brute	Dépréciations	Reprises	Écarts de conversion	Autres variations	31/12/2019
Créances clients et comptes rattachés	51 589	1 093	5 371	-	-	502	-	58 555
Provisions pour dépréciation	(161)	-	-	(39)	87	-	-	(113)
Créances clients nettes	**51 428**	**1 093**	**5 371**	**(39)**	**87**	**502**	**-**	**58 442**

(en K€)	01/01/2018	Variations de périmètre	Variations de la valeur brute	Dépréciations	Reprises	Écarts de conversion	Autres variations	31/12/2019
Créances clients et comptes rattachés	52 732	-	(1 084)	-	-	(59)	-	51 589
Provisions pour dépréciation	(43)	-	-	(130)	12	-	-	(161)
Créances clients nettes	**52 689**	**-**	**(1 084)**	**(130)**	**12**	**(59)**	**-**	**51 428**

Les créances sur les grands magasins sont payées à 10 jours. Les créances sur les partenaires locaux sont payées entre 30 et 45 jours. Une garantie bancaire est mise en place le cas échéant.

6.8. Autres créances

Les autres créances, d'un montant total de 63 421 k€ au 31 décembre 2019, comprennent principalement des charges constatées d'avance pour 21 734 k€, des créances fiscales pour 23 447 k€, notamment la taxe sur la valeur ajoutée récupérable par le Groupe auprès des administrations fiscales des pays où il opère, ainsi que 8 507 k€ de créances d'impôt sur les sociétés en France.

6.9. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent d'actifs liquides immédiatement disponibles et d'investissements financiers assortis d'une échéance inférieure ou égale à trois mois à partir de la date d'acquisition. Ces actifs sont très liquides, facilement convertibles en espèces, et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Les investissements financiers déposés en garantie sont comptabilisés en actifs financiers non courants.

Au 31 décembre 2019, la trésorerie nette des concours bancaires courants du Groupe s'élève à 49 340k€ :

(en K€)	31/12/2019	31/12/2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	52 329	46 528
Concours bancaires courants	(2 989)	(5 047)
Trésorerie nette des concours bancaires courants	**49 340**	**41 480**

6.10. Capitaux propres

6.10.1. Capital social

La valeur totale des actions émises par la société mère est entièrement comptabilisée dans les capitaux propres dans la mesure où ils sont constitutifs de son capital social.

Au 31 décembre 2019, le capital social de la Société, entièrement souscrit et libéré, s'est élevé à 82 222 037,70 euros, soit 73 550 068 actions ordinaires d'une valeur nominale de 1,10 euro chacune et 1 197 239 actions de catégorie « G » (les « ADP G »).

Au 31 décembre 2019, la société Ruyi International Fashion (China) Limited détient indirectement 53,7% du capital social de SMCP S.A., par le biais de sa filiale European TopSoho S.à.r.l.

31/12/2019				
Actionnaires	**Actions ordinaires**	**Action de Préférence G**	**Composition du capital social (€)**	**% du capital**
European TopSoho	40 135 102	-	44 148 612	53,7 %
Dirigeants	3 825 895	1 042 176	5 354 878	6,5 %
Auto-contrôle	493 765	-	543 142	0,7 %
Public	29 095 306	155 063	32 175 406	39,1 %
Total capital social	**73 550 068**	**1 197 239**	**82 222 038**	**100,0 %**

31/12/2018				
Actionnaires	**Actions ordinaires**	**Action de Préférence G**	**Composition du capital social (€)**	**% du capital**
European TopSoho	40 135 102	-	44 148 612	53,9 %
Dirigeants	3 350 026	1 190 913	4 995 033	6,1 %
Auto-contrôle	79 252	-	87 177	0,1 %
Public	29 609 635	102 185	32 683 002	39,9 %
Total capital social	**73 174 015**	**1 293 098**	**81 913 824**	**100,0 %**

6.10.2. Droits attachés aux actions

- *Droit de vote attaché aux actions ordinaires (AO)*

Chaque Action dispose, à compter de son émission, d'un droit de vote, proportionnel à la quotité de capital qu'elle représente.

- *Droit de vote attaché aux actions de préférence G (ADP G)*

Les 1 293 098 ADP G existants au 31 décembre 2018 étaient convertissables en 5 072 914 actions ordinaires à compter du 1er janvier 2019. L'ensemble des ADP G qui n'auront pas été converties le seront automatiquement le 1er janvier 2025. Les actions ordinaires nouvelles émises à l'occasion de la conversion des ADP G seront entièrement assimilées aux actions ordinaires anciennes de même catégorie après paiement, le cas échéant, du dividende afférent à l'exercice précédent. Au 1er janvier 2019, 95 859 ADP G ont été converties en 376 053 actions ordinaires.

Au 31 décembre 2019, il existe quatre plans d'attribution gratuite d'actions (cf. Note 5.5 Paiements en actions).

6.10.3. Actions propres

Les actions propres sont enregistrées pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats liés à la cession ou l'annulation de ces actions sont enregistrés directement en capitaux propres.

Le montant total des actions propres est constitué d'une part d'actions achetées dans le cadre du Contrat de liquidité de 2 millions d'euros mis en place en 2017. Au 31 décembre 2019, SMCP détient 93 765 titres racheté pour 0,89 million d'euros et un solde de liquidité de 0,3 million d'euros et d'autre part d'actions rachetées dans le cadre d'un programme de rachat pour livrer les actions gratuites issues des plans d'attributions, souscrit le 6 septembre 2019. SMCP S.A. détient à la clôture, 400.000 actions supplémentaires pour un montant de 4,9 millions d'euros.

6.11. Dettes financières

6.11.1. Obligation 2023 et RCF

SMCP Group S.A.S., filiale de SMCP S.A., a émis le 18 mai 2016 des obligations pour un montant de 371 millions d'euros à échéance 2023 (« the Fixed Rate Notes »), remboursable à échéance in fine du 1er mai 2023.

Les obligations de 2023 ont été émises par SMCP Group S.A.S. aux conditions suivantes :

- Principal : 371 millions d'euros.
- Intérêts et maturités : remboursable à taux variable à échéance 1er mai 2023. Cet emprunt obligataire est rémunéré au taux d'intérêt fixe annuel de 5,875 % payé tous les six mois.

Les modalités de remboursement anticipé offertes à SMCP Group S.A.S. sont les suivantes :

- Avant le 1er mai 2019, l'émetteur peut également rembourser au cours de chaque période de douze mois à compter de la date d'émission (18 mai 2016) jusqu'à 10 % du montant global des obligations à taux fixe (y compris les obligations complémentaires, le cas échéant), à un prix de rachat égal à 103 % du principal des obligations à taux fixe rachetées, plus les intérêts courus et impayés et les montants supplémentaires, le cas échéant, à la date de remboursement.
- Après le 1er mai 2019, l'émetteur peut racheter la totalité ou une partie des coupons à taux fixe à un prix de rachat égal au pourcentage du montant indiqué ci-dessous, majoré des intérêts courus et impayés à la date de rachat.

Le Groupe a procédé à plusieurs remboursements anticipés sur les Obligations 2023 sur l'année 2017 et 2018 :

- En 2017, conformément aux possibilités du contrat, le Groupe avait procédé à plusieurs remboursements des Obligations 2023 pour un montant global décaissé de 179,0 millions d'euros (soit 170,7 millions d'euros de nominal et 8,3 millions d'euros d'indemnité de pénalité pour remboursement anticipé.
- En 2018, le Groupe avait remboursé 20,6 millions d'euros (soit 20,0 millions d'euros de nominal et une pénalité de remboursement de 0,6 million d'euros).

Ces remboursements ramenaient la dette nominale des Obligations 2023 de 371 millions d'euros à 180,3 millions d'euros en 2018.

Au 31 décembre 2018, le montant total des intérêts des Obligations 2023 s'élevait à 11 044 milliers d'euros et le total des intérêts courus à 1 941 milliers d'euros.

Le 21 mai 2019, le Groupe a remboursé 180,3 millions d'euros représentant l'intégralité des Obligations 2023 assortie d'une pénalité de remboursement de 5,3 millions d'euros, ainsi que l'intégralité du RCF tiré à hauteur de 110 millions d'euros.

6.11.2. La Facilité de Credit Term Loan Agreement et Credit Revolving

La Term Loan A et la Ligne de Credit Revolving ont été consenties le 9 mai 2019 et mises en place le 21 mai 2019 afin de rembourser la « Ligne de Crédit » revolving de 250 millions d'euros consentie le 23 octobre 2017 et l'emprunt obligataire 2023 consenti en mai 2016.

La Term Loan A est un crédit de 265 millions d'euros intégralement tiré à la signature. Il est remboursable par tranches de 55 millions d'euros en mai 2021, mai 2022, mai 2023 et pour 100 millions le 9 mai 2024.

Le Credit Revolving est un crédit revolving de 200 millions d'euros. Une tranche de 50 millions d'euros est dite « Swingline » permettant de faire des tirages en valeur jour. Le Credit Revolving arrive à échéance en mai 2024 et n'était pas tiré à la date de clôture de l'exercice.

Les prêts contractés en vertu de la Facilité de Crédit porteront intérêt à un taux variable indexé sur l'EURIBOR avec un minimum de 0% majoré de la marge applicable.

La marge applicable était à la date de tirage fixée à 2,15 % par an pour la Term Loan A et 1,75 % par an pour le Credit Revolving.

Le tableau ci-dessous présente l'échelonnement de la marge en fonction du ratio de levier (dette nette totale / EBITDA consolidé du Groupe) :

Ratio de levier (dette nette totale/EBITDA consolidé avant IFRS 16)	**Marge TLA**	**Marge RCF**
≥ 2,5x	2,45 %	2,05 %
< 2,5x et ≥ 2,0x	2,30 %	1,90 %
< 2,0x et ≥ 1,5x	2.15 %	1,75 %
< 1,5x et ≥ 1,0x	2,00 %	1,60 %
< 1,0x	1,85 %	1,45 %

En ce qui concerne la seule ligne de Credit Revolving, le Groupe est tenu de payer une commission d'engagement égale à 35 % de la marge applicable par an, calculée sur les engagements non tirés et non annulés.

6.11.3. Bridge Term loan

Le Bridge Term loan est un crédit de 40 millions d'euros intégralement tiré au premier tirage le 5 septembre 2019. La durée de ce crédit est de 12 mois, plus une période de 6 mois. A la date de clôture de l'exercice le montant tiré était de 40 millions d'euros.

Le Bridge Term Loan porte également intérêt à un taux variable indexé sur l'EURIBOR avec un minimum de 0% majoré de la marge applicable. Au 31 décembre 2019, la marge applicable était de 2,00 % par an.

Le tableau ci-dessous présente l'échelonnement de la marge en fonction de la maturité du prêt :

Période d'ajustement	Marge Bridge Term Loan
0 - 3 mois	1,75 %
4 - 6 mois	2,00 %
7 - 9 mois	2,25 %
10 - 12 mois	2,75 %
13 - 15 mois	3,25%
16 - 18 mois	4,00%

6.11.4. NEU CP

Le NEU CP est un programme de Billets de Trésorerie déposé auprès de la Banque de France et dont le montant maximum d'utilisation est de 200 millions d'euros. Il est adossé à la ligne de Credit Revolving et a pour objectif d'optimiser le coût de la dette du Groupe. La première émission a eu lieu le 20 juin 2019 pour un montant de 33,9 millions d'euros. A la date de clôture de l'exercice le montant émis était de 128,5 millions d'euros.

Dans le cadre de son programme d'émission NEU CP, il appartient au Groupe de déterminer un prix d'émission qui est fonction de l'offre et la demande sur ce marché et de la maturité des titres émis. A la date de clôture de l'exercice, le Groupe a constaté un taux moyen de 0,21 % par an pour l'ensemble des émissions faites en 2019.

6.11.5. Découvert bancaire

Le Groupe dispose également d'autorisations de découverts non utilisées au 31 décembre 2019 d'un montant total de 67,5 millions d'euros.

Le Groupe calcule chaque trimestre l'endettement financier net consolidé qui est un élément important de suivi de la performance financière du Groupe et s'établit de la manière suivante :

	31/12/2019	31/12/2018
	en k€	*en k€*
Trésorerie et équivalents de trésorerie	52 329	46 528
Concours bancaires courants	(2 989)	(5 047)
Trésorerie nette des concours bancaires courants	**49 340**	**41 480**
Dettes financières à court terme	-	(138 870)
Intérêts courus sur dettes financières court terme	-	(211)
Emprunts auprès des établissements de crédit	(435 321)	-
Autres emprunts et dettes financières	(230)	(223)
Intérêts courus sur emprunts obligataires	(1 212)	(1 941)
Endettement financier net lié aux opérations	**(387 423)**	**(99 765)**
Emprunts obligataires - part fixe (2023)	-	(174 205)
Endettement financier net consolidé	**(387 423)**	**(273 970)**

Par ailleurs, le Groupe a la capacité d'ajouter des lignes ou crédits additionnels sous réserve de respecter le test du ratio de levier afin qu'il n'excède pas 3,0x.

6.12. Provisions courantes et non courantes

Principes généraux

Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation actuelle résultant d'un évènement passé vis-à-vis d'un tiers dont il probable qu'il résultera pour le Groupe un décaissement dont le montant peut être évalué de façon fiable. Lorsqu'il est prévu que la date d'exécution de cette obligation soit supérieure à un an, la provision est comptabilisée en « Passifs non courants » et son montant fait l'objet d'une actualisation, dont les effets sont comptabilisés en résultat financier selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Jugements et estimations

Les estimations et jugements principaux concernant les provisions pour passifs se fondent sur les hypothèses suivantes :

- coûts de restructuration : le nombre de salariés, les coûts probables par salarié
- litiges et contentieux (ex. : sanctions contractuelles, risques fiscaux) : les hypothèses retenues pour évaluer la situation juridique et les risques sur la base de la probabilité de survenance.

Le tableau ci-après illustre les mouvements survenus au cours de la période :

(en K€)	01/01/2019	Dotations	Reprises (utilisation)	Reprises (sans objet)	Différences de change	Autres éléments du résultat global	Autres	31/12/2019
Provision pour litiges	-	-	-	-	-	-	-	-
Provision pour risques	200	4 037	(3 052)	-	(4)	-	1 891	3 746
Autres provisions pour risques et charges	41	-	-	-	-	-	(1)	41
Provisions non courantes	**241**	**4 037**	**(3 052)**	**-**	**(3)**	**-**	**1 890**	**3 787**
Provision pour engagements de retraite	3 346	977	(204)	-	-	(151)	(37)	3 931
Total des provisions non courantes	**3 587**	**5 014**	**(3 256)**	**-**	**(3)**	**(151)**	**1 853**	**7 718**
Provision pour litiges	1 347	237	(842)	-	1	-	-	743
Provision pour risques	1 849	-	-	-	42	-	(1 891)	-
Autres provisions pour risques et charges	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des provisions courantes	**3 196**	**237**	**(842)**	**-**	**42**	**-**	**(1 891)**	**743**

Les provisions pour litiges comprennent les provisions pour litiges sociaux, litiges fournisseurs et contrôles fiscaux.

(en K€)	01/01/2018	Dotations	Reprises (utilisation)	Reprises (sans objet)	Différences de change	Autres éléments du résultat global	Autres	31/12/2018
Provision pour litiges	-	-	-	-	-	-	-	-
Provision pour risques	229	364	(295)	(98)	1	-	-	200
Autres provisions pour risques et charges	106	(17)	(67)	-	2	-	17	41
Provisions non courantes	**335**	**347**	**(362)**	**(98)**	**2**	**-**	**17**	**241**
Provision pour engagements de retraite	3 196	931	(153)	-	-	(619)	(9)	3 346
Total des provisions non courantes	**3 531**	**1 278**	**(515)**	**(98)**	**2**	**(619)**	**8**	**3 587**
Provision pour litiges	2 588	734	(977)	(998)	-	-	-	1 347
Provision pour risques	167	1 775	(151)	-	58	-	-	1 849
Autres provisions pour risques et charges	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des provisions courantes	**2 755**	**2 509**	**(1 128)**	**(998)**	**58**	**-**	**-**	**3 196**

Les provisions pour litiges comprennent les provisions pour litiges sociaux, litiges fournisseurs et contrôles fiscaux.

6.13. Avantages du personnel

Régimes à cotisations définies

S'agissant des régimes à cotisations définies, le Groupe verse des cotisations, calculées sur la base des salaires, à des organismes externes et n'est soumis à aucune obligation quant au niveau des prestations versées aux bénéficiaires. Les charges sont comptabilisées lorsque les cotisations deviennent exigibles.

Régimes à prestations définies

Les engagements de retraite au titre des régimes à prestations définies sont comptabilisés à la valeur actuelle des obligations découlant de ces régimes à la date de clôture. L'engagement du Groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies est calculé tous les ans par des actuaires indépendants, sur la base d'un taux d'actualisation déterminé à partir de la courbe « EUR Composite (AA) » publiée par Bloomberg au 31 décembre 2019.

L'engagement dépend des conditions de départ à la retraite prévues par la convention collective et de l'ancienneté des salariés, dans la mesure où il est déterminé en fonction de leur date éventuelle de départ à la retraite. Cet engagement tient compte de la probabilité que le salarié quitte la Société après avoir acquis le droit à une retraite à taux plein. L'ensemble de ces coûts, y compris les cotisations sociales, sont cumulés et systématiquement comptabilisés en résultat aussi longtemps que le salarié figure dans l'effectif. La provision pour indemnités de départ à la retraite concerne, en vertu des conventions collectives, les indemnités spécifiques au régime français. Le Groupe n'a pas d'engagement de cette nature pour ses salariés, employés dans d'autres pays que la France. Elle est estimée sur une base actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées (méthode de répartition des prestations constituées au prorata des années de service) conformément à la norme IAS 19, « Avantages du personnel ».

Les écarts actuariels découlant des ajustements liés à l'expérience et des changements d'hypothèses actuarielles sont comptabilisés dans les « Autres éléments du résultat global » et ne sont pas recyclables en résultat.

Le coût des services passés est comptabilisé immédiatement en résultat.

La provision pour retraite ne concerne que la France et tient compte des éléments suivants :

- les droits acquis par chaque salarié à la clôture de chaque période. Le taux de revalorisation des salaires (hors inflation) est estimé à 2,5 % pour les cadres et les agents de maîtrise, et à 1,5 % pour les ouvriers et le personnel administratif ;
- la probabilité pour chaque salarié qu'il soit encore employé par le Groupe à la date du départ à la retraite (après avoir acquis le droit à une retraite à taux plein) ;
- la rupture du contrat de travail par le salarié ;
- un taux d'inflation de 1 % et un taux d'actualisation de 1,61 % à 15 ans ;
- le top management n'est pas éligible aux prestations de retraite.

	31/12/2019	31/12/2018
	en k€	*en k€*
Dette actuarielle à l'ouverture	**3 346**	**3 196**
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	733	746
Coût financier estimé	40	34
Autres éléments du résultat global	(188)	(630)
Dette actuarielle à la clôture	**3 931**	**3 346**
Passif inscrit à l'état de situation financière	**3 931**	**3 346**
Coût des services rendus	**733**	**746**
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	733	746
Frais financiers nets	**40**	**34**
Coût financier	40	34
Coût net de l'exercice	**773**	**780**

6.14. Dettes fournisseurs et comptes rattachés

Un put de 2 927 k€ et un earn out de 9 276 k€ ont été comptabilisés lors de l'acquisition de De Fursac.

6.15. Autres dettes

Les autres dettes, d'un montant de 80 083 k€ au 31 décembre 2019, comprennent principalement des impôts et taxes et des dettes sociales pour 61 212 k€, des avances et acomptes client pour 11 293 k€.

6.16. Juste valeur des actifs et passifs financiers

Évaluation à la juste valeur

Selon IFRS 13, « Évaluation à la juste valeur », la juste valeur (ou la valeur de marché) est le prix qui serait obtenu sur la vente d'un actif ou payé sur le transfert d'un engagement dans le cadre d'une transaction régulière entre des participants du marché.

La juste valeur d'un actif ou d'un passif est calculée en partant des hypothèses qui seraient utilisées par les participants du marché pour valoriser cet actif ou ce passif, en supposant qu'ils agissent au mieux de leurs intérêts économiques.

L'évaluation à la juste valeur d'un actif non financier tient compte de la capacité d'un participant du marché à obtenir les avantages économiques de cet actif s'il l'utilisait de façon optimale ou le vendait à un autre participant du marché qui l'utiliserait de façon optimale.

Le Groupe a recours à des techniques de valorisation appropriées aux circonstances et pour lesquelles des données suffisantes sont disponibles pour évaluer la juste valeur, en maximisant l'utilisation de données observables pertinentes et en limitant l'utilisation de données non observables.

L'ensemble des actifs et passifs pour lesquels la juste valeur est mesurée ou publiée dans les états financiers sont classés dans la hiérarchie des justes valeurs (voir ci-après) en fonction de la donnée du plus bas niveau qui est significative pour la juste valeur prise dans son ensemble :

- Niveau 1 – cours (non ajusté) atteints par des actifs ou passifs identiques sur des marchés actifs ;
- Niveau 2 – techniques de valorisation pour lesquelles la donnée du plus bas niveau qui est significative pour la juste valeur est directement ou indirectement observable ;
- Niveau 3 – techniques de valorisation pour lesquelles la donnée du plus bas niveau qui est significative pour la juste valeur n'est pas observable.

Dans la catégorie « Actifs financiers non courants » (note 6.4), le Groupe évalue les actifs donnés en garantie à la juste valeur à chaque date de clôture (technique de valorisation de niveau 1).

La juste valeur des instruments financiers dérivés comptabilisée au 31 décembre 2019 a été classée en niveau 2.

Couverture de juste valeur (Fair value hedge) :

Ces variations de juste valeur des actifs ou passifs couverts sont enregistrées au résultat et compensent les variations de valeur de l'instrument financier dérivé affecté au sous-jacent. La valeur temps d'une option achetée et la composante « forward » (report / déport) des contrats à terme sont assimilés à un « coût » lié à la couverture. Ainsi, la variation de valeur temps des options et la variation de report/déport des opérations à terme sont enregistrées dans les capitaux propres durant la vie des opérations, et recyclées en résultat de manière symétrique à l'élément couvert.

Couverture de flux futurs (Cash flow hedge) :

La partie efficace des variations de valeur de l'instrument dérivé est enregistrée en autres éléments du résultat global et recyclée en résultat de manière symétrique à l'élément couvert. La valeur temps d'une option achetée et la composante « forward » (report / déport) des contrats à terme sont assimilés à un « coût » lié à la couverture. Ainsi, la variation de valeur temps des options et la variation de report/déport des opérations à terme sont enregistrées dans les capitaux propres durant la vie des opérations, et recyclées en résultat de manière symétrique à l'élément couvert. La partie inefficace est comptabilisée immédiatement au résultat.

Suite à l'application de la norme IFRS 9 sur les instruments financiers, le groupe a passé en revue et évalué les actifs financiers en fonction des faits et des circonstances qui existaient au 1er janvier 2019. Il a aussi déterminé son modèle économique de détention d'un actif financier.

Les impacts sur les actifs financiers sur le plan de leur classement et de leur évaluation sont résumés dans le tableau ci-dessous :

				31/12/2019		**31/12/2018**	
					en k€		*en k€*
	Notes	**Catégorie (IAS 39)**	**Hiérarchie des justes valeurs**	**Valeur nette comptable**	**Juste valeur**	**Valeur nette comptable**	**Juste valeur**
Contrat de liquidité		JV par AERG	1	351	351	351	351
Actifs donnés en garantie (**)		JV par CdR	1	282	282	333	333
Prêts et créances		P&C	(*)	21 464	21 464	18 793	18 793
Actifs financiers non courants	6.4			**22 097**	**22 097**	**19 477**	**19 477**
Autres actifs non courants		P&C	(*)	**1**	**1**	**(2 897)**	**(2 897)**
Créances clients et comptes rattachés	6.6	P&C	(*)	**58 443**	**58 443**	**51 428**	**51 428**
Instruments dérivés éligibles à la comptabilité de couverture (***)		JV par AERG/ JV par CdR	2	1 212	1 212	1 404	1 404
Autres instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture		JV par CdR	2			25	25
Autres actifs financiers courants	6.4	P&C	(*)			-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.7	P&C	(*)	**52 329**	**52 329**	**46 528**	**46 528**
Obligations 2023	6.11	Coût amorti	1			**174 205**	**190 088**
Term Loan	6.11	Coût amorti	1	260 859	265 000	-	-
Bridge	6.11	Coût amorti		39 321	40 000		
NEU CP	6.11	Coût amorti		128 047	128 500		
Emprunt moyen terme	6.11	Coût amorti		7 096	7 096		
Autres passifs financiers	6.11	Coût amorti	(*)	230	230	**221**	**221**
Intérêts courus sur emprunts obligataires		JV par CdR	(*)	1 212	1 212	(1 941)	(1 941)
Autres intérêts courus		Coût amorti	(*)	(1 211)	(1 211)	4 094	4 094
Passifs portant intérêts (partie à court terme)	6.11			**1**	**1**	**2 153**	**2 153**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		Coût amorti	(*)	**144 030**	**144 030**	**115 536**	**115 536**
Concours bancaires		Coût amorti	(*)	2 989	2 989	5 047	5 047
Dettes financières à court terme		Coût amorti	(*)	-	-	138 870	140 000

Concours bancaires et dettes financières à court terme	6.11			**2 989**	**2 989**	**143 917**	**145 047**
Instruments dérivés éligibles à la comptabilité de couverture (***)		JV par AERG/ JV par CdR	2	3 117	3 117	1 048	1 048
Autres instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (***)		JV par CdR	2	-	-	-	-
Autres passifs				**3 117**	**3 117**	**1 048**	**1 048**

Prêts et créances *P&C*
Juste valeur par le compte de résultat *JV par CdR*
Juste valeur par l'état des autres éléments du résultat global *JV par AERG*

(*) Le niveau de juste valeur n'est pas fourni dans la mesure où la valeur nette comptable correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur.
(**) Il s'agit de SICAVs nanties dont la juste valeur est communiquée par la banque émettrice.
(***)Il s'agit de contrats à terme ou d'instruments de nature optionnelle destinés à couvrir les flux de trésorerie futurs libellés en devises étrangères.

La juste valeur des obligations cotées (emprunts obligataires parts fixe et variable) correspond à la valeur de marché publiée à la date de clôture sur le site de Bloomberg (technique de valorisation de niveau 1 selon IFRS 13).

Au 31 décembre 2019, la juste valeur des instruments dérivés a été estimée à la valeur de marché, et en tenant compte de l'amélioration du risque de crédit du Groupe (technique de valorisation de niveau 2 selon IFRS 13, par référence à des transactions récentes dans des conditions de concurrence normale entre parties informées et consentantes).

6.17. Instruments financiers et gestion du risque de marché

6.17.1. Organisation de la gestion du risque de change, du risque de taux d'intérêt et du risque de marché

Le Groupe utilise principalement les instruments financiers pour couvrir les risques résultant de ses activités et protéger ses actifs.

La gestion du risque de change, du risque de taux d'intérêt ainsi que des instruments financiers est centralisée.

Le Groupe a mis en œuvre une politique stricte, ainsi que des règles rigoureuses pour gérer, évaluer et surveiller ces risques de marché.

6.17.2. Risque de change

Le Groupe a une part importante de son chiffre d'affaires (44,7 % au cours de la période close le 31 décembre 2019) réalisée dans des devises étrangères, notamment la livre sterling, le yuan chinois, le franc suisse et le dollar américain. Une partie du coût de ses ventes est également libellée en devises étrangères, notamment les achats libellés en dollars américains ou en renminbi chinois auprès de ses fournisseurs en Asie. Le Groupe détient également certains actifs qui sont inscrits à son bilan en devises étrangères.

Le Groupe est donc exposé aux évolutions de ces devises alors que la devise de reporting comptable est l'euro.

Toutefois, le Groupe a mis en place une politique de centralisation de la gestion du risque de change et de sa trésorerie, dont l'objectif est de limiter cette exposition, et les coûts de couverture, en essayant au maximum d'adosser le produit des ventes réalisé en zone dollar avec les achats réalisés dans cette même devise auprès des fournisseurs et façonniers en Asie, afin de désensibiliser la marge nette au risque de change. Par ailleurs, pour les autres devises, la politique du Groupe est de convertir tous les excédents non nécessaires au financement de la croissance future dans la devise de reporting (euro) à la fin de chaque mois, afin de réduire au maximum la sensibilité du Groupe à ces autres expositions.

Dans cette perspective, le Groupe anticipe ses excédents et couvre par des ventes à terme simples ou des options vanille ses flux futurs hautement probables selon une gestion prudente. Le Groupe opère également une couverture de ses comptes courants en devises finançant les investissements de ses filiales en devises par des swaps couvrant l'intégralité des engagements court-terme de ses filiales. Le Groupe demeure cependant exposé à une sensibilité au risque de change compte tenu des investissements réalisés dans des pays dont la devise fonctionnelle est différente de la devise de reporting (boutiques & fonds de commerce aux États-Unis, en Grande-Bretagne, etc.), pour lesquels le Groupe n'a pas souhaité se refinancer dans la monnaie concernée.

6.17.3. Risque de taux d'intérêt

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt en raison de certaines de ses dettes dont les taux d'intérêt sont indexés sur le taux interbancaire offert européen (« EURIBOR »), augmenté d'une marge. Par ailleurs, le Contrat de Crédit porterait également intérêt à un taux variable indexé sur l'EURIBOR ou le LIBOR. L'EURIBOR ou le LIBOR pourraient augmenter considérablement à l'avenir, entrainant une charge d'intérêts supplémentaire pour le Groupe, réduisant les flux de trésorerie disponible pour les investissements et limitant sa capacité à honorer le service de ses dettes. Au 31 décembre 2019, l'encours de la dette à taux variable du Groupe s'élevait à 308 millions d'euros et l'encours de la dette à taux fixe du Groupe s'élevait à 136 millions d'euros. Le Groupe pourrait être amené à mettre en place des produits de couverture appropriés en adéquation avec les objectifs de répartition taux fixe / taux variable. A ce jour et au regard des taux directeurs et des anticipations de hausse des taux, le Groupe n'a pas mis en place de tels instruments. Le tableau ci-après présente la répartition de la dette taux fixe / taux variable au 31 décembre 2019 :

en k€	31/12/2019	
Dette à taux variable	**307 989**	**69%**
Emprunt à terme amortissable (TLA)	265 000	60%
Lignes de tirage utilisées (RCF)	-	0%
Bridge Term Loan	40 000	9%
Découverts bancaires	2 989	1%
Dette à taux fixe	**135 516**	**31%**
Titres négociables à court terme (NEU CP)	128 420	29%
Autres emprunts bancaires	7 096	2%
Total	**443 505**	**100%**

6.17.4. Sensibilité au risque de taux d'intérêt

Compte tenu des engagements financiers du Groupe au 31 décembre 2018, une hausse de 0,5 % des taux d'intérêts aurait eu un impact négatif d'un total de 1,5 million d'euros sur la période.

6.17.5. Instruments dérivés utilisés pour gérer le risque de change

Opérations en devises étrangères

Les transactions réalisées par les sociétés consolidées et libellées dans une devise différente de leur devise fonctionnelle sont converties au taux de change en vigueur à la date des différentes transactions.

Les créances clients, dettes fournisseurs et dettes libellées dans une devise différente de la devise fonctionnelle des entités sont converties au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts de change latents résultant de cette conversion sont comptabilisés :

- dans le coût des ventes dans le cas des opérations commerciales ;
- dans le résultat financier net dans le cas des transactions financières.

Les gains et pertes de change résultant de la conversion des opérations intragroupe ou des créances et dettes libellées dans une devise différente de la devise fonctionnelle des entités sont comptabilisés en résultat.

Le Groupe a recours à des instruments financiers pour réduire son exposition au risque de change.

Les instruments financiers dérivés sont initialement comptabilisés à la juste valeur à la date de signature du contrat dérivé, et sont par la suite réévalués à leur juste valeur, que les dérivés soient qualifiés ou non de couverture au sens de la norme IAS 39. La méthode de comptabilisation des gains ou pertes en résultat dépend de la désignation, ou non, de l'instrument dérivé en tant qu'instrument de couverture et, dans ce cas, de la nature de l'élément couvert. Le Groupe couvre le risque de change relatif à des actifs ou passifs comptabilisés, ou bien à des opérations futures jugées hautement probables (couverture de flux de trésorerie).

Les justes valeurs des instruments dérivés actif et passif sont les suivantes au 31 décembre 2019 :

En k€	Juste valeur positive	Juste valeur négative	Juste valeur nette
Opérations à terme	989	(2 299)	(1 310)
Options	222	(817)	(595)
Total	**1 212**	**(3 116)**	**(1 904)**

Les justes valeurs des instruments dérivés actif et passif au 31 décembre 2018 :

En k€	Juste valeur positive	Juste valeur négative	Juste valeur nette
Opérations à terme	787	(523)	264
Options	617	(526)	91
Total	**1 404**	**(1 049)**	**355**

Le Groupe documente, au moment de la transaction, la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, l'objectif de gestion et la stratégie de couverture. Le Groupe démontre également l'efficacité de la couverture pour compenser les variations de juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts dès son origine, et tant qu'elle perdure.

Une part importante des ventes des sociétés du Groupe à leurs clients et à leurs propres filiales de distribution, ainsi qu'une partie de leurs achats, sont libellés dans une devise différente de leur devise fonctionnelle. Les instruments de couverture sont utilisés pour atténuer les risques résultant des fluctuations des devises dans les opérations prévues sur des périodes futures (opérations de couverture de flux de trésorerie).

Les flux de trésorerie futurs libellés en devises sont estimés dans le cadre du processus budgétaire et sont couverts progressivement, dans la limite d'une maturité moyenne pour une collection excédant rarement un an. De fait, selon l'évolution des marchés, les risques de change identifiés sont couverts par des contrats à terme ou des instruments de nature optionnelle.

Type d'impact	**Type de couverture**	**USD Export**	**GBP Export**	**CHF Export**	**CNY Export**	**CAD Export**	**HKD Export**	**NOK Export**	**SEK Export**	**DKK Export**	**31/12/2019**
AERG impacts	CFH	84	(1 342)	(213)	(47)	(294)	(208)	-	-	-	(2 021)
AERG impacts	FVH	(41)	(16)	-	-	(15)	(50)	(2)	(0)	-	(124)
CdR impacts	FVH	293	75	(21)	(59)	(158)	207	(34)	(5)	-	298
CdR impacts	Trading	1	(67)	(3)	9	(4)	8	-	-	-	(58)
Total en k€		**337**	**(1 351)**	**(237)**	**(97)**	**(472)**	**(43)**	**(36)**	**(5)**	**0**	**(1 904)**
Position (en millions de devises)		36	63	14	341	39	367	13	26	9	

La couverture de flux de trésorerie est utilisée pour couvrir les achats et les ventes liés aux collections printemps/été et automne/hiver.

Analyse de sensibilité au risque de change

Une hausse (baisse) de l'euro par rapport aux différentes devises au 31 décembre aurait affecté la valorisation des instruments financiers libellés en devises et aurait entraîné une hausse (baisse) des capitaux propres et du résultat comme le montre le tableau ci-après. Cette analyse se fonde sur des variations de change que le Groupe juge raisonnables à la date de clôture. Pour les besoins de cette analyse, il est supposé que toutes les autres variables, et notamment les taux d'intérêt, restent constantes et il n'est pas tenu compte de l'impact sur les ventes et les achats anticipés.

	Capitaux propres		**Compte de résultat**	
31/12/2019 ***(en k€)***	**Hausse**	**Baisse**	**Hausse**	**Baisse**
USD (variation +/-10 %)	(1 087)	1 170	(1 742)	2 293
GBP (variation +/-10 %)	(5 854)	2 771	(3 065)	2 795
CHF (variation +/-10 %)	(1 415)	974	(177)	44
HKD (variation +/-10 %)	(2 177)	1 623	(2 127)	2 408
CNY (variation +/-10 %)	(2 927)	2 702	(1 501)	1 244
CAD (variation +/-10 %)	(1 728)	1 022	(1 484)	1 048
DKK (variation +/-10 %)	-	-	(125)	124
NOK (variation +/-10 %)	(2)	2	(166)	98
SEK (variation +/-10 %)	-	-	(254)	244
Sensibilité nette des flux de trésorerie	**(15 190)**	**10 261**	**(10 640)**	**10 298**

Une hausse (baisse) de l'euro par rapport aux différentes devises au 31 décembre aurait affecté la présentation des comptes consolidés comme le montre le tableau ci-après *(excluant l'impact des instruments financiers et dérivés ci–dessus).* Cette analyse se fonde sur le taux de change en vigueur à la date de clôture sur les états financiers libellés en devises étrangères des entités consolidées au 31 décembre 2019.

31/12/2019	Capitaux propres		Compte de résultat	
(en k€)	**Hausse**	**Baisse**	**Hausse**	**Baisse**
USD (variation +/-10 %)	(1 859)	2 272	(376)	460
GBP (variation +/-10 %)	(467)	571	(141)	172
HKD (variation +/-10 %)	(693)	847	(230)	281
CNY (variation +/-10 %)	(2 270)	2 274	(1 161)	1 419
Sensibilité au taux de change	**(5 289)**	**6 464**	**(1 908)**	**2 332**

6.17.6. Risque de liquidité

L'exposition du Groupe au risque de liquidité peut être appréciée par rapport au montant de ses emprunts à court terme, hors instruments dérivés, nets de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose d'une ligne de crédit confirmée et non utilisée d'un montant total de 200 millions d'euros, ainsi que de lignes de crédit non confirmé pour 67,4 millions d'euros, tirées à hauteur de 2,9 millions d'euros.

Le niveau de liquidité du Groupe est fonction du montant de ses placements, de sa capacité à lever des emprunts à long terme, de la qualité de ses relations avec les banques, matérialisée ou non par des lignes de crédit confirmées.

Le tableau ci-après présente l'échéancier contractuel des décaissements, nominal et intérêts comptabilisés au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, la dette financière du Groupe se composait notamment d'une facilité de crédit de 465 millions d'euros à échéance 2024. Cette facilité est non assortie de sûretés et comprend un emprunt à terme amortissable de 265 millions d'euros et une facilité de crédit revolving non tirée de 200 millions d'euros servant de back-up à un programme de titres négociables à court terme (NEU CP) du même montant tiré à hauteur de 128,5 millions d'euros.

en k€	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Total**
Emprunt à terme amortissable (TLA)	-	55 000	55 000	55 000	100 000	**265 000**
Lignes de tirage utilisées (RCF)	-	-	-	-	-	-
Bridge Term Loan	40 000	-	-	-	-	**40 000**
Autres emprunts bancaires	2 700	2 320	1 360	559	157	**7 096**
Concours bancaires et dette financières à court terme	131 404	-	-	-	-	**131 404**
Charges d'intérêts	8 152	6 920	5 571	4 268	1 759	**26 670**
Total des passifs financiers au 31 décembre 2019	**182 257**	**64 239**	**61 930**	**59 827**	**101 916**	**470 169**

6.17.7. Risque financier

en k€	**Valeur comptable au 31 décembre 2019**	**Flux de trésorerie contractuels**	**< 1 an**	**2 à 5 ans**	**> 5 ans**
Emprunts auprès des établissements de crédit	**311 706**	**341 734**	**53 831**	**287 903**	**-**
Emprunt à terme amortissable (TLA)	260 859	265 000	-	265 000	-
Lignes de tirage utilisées (RCF)	-	-	-	-	-
Prêt relais	39 109	40 000	40 000	-	-
Autres emprunts bancaires	7 096	7 096	2 700	4 395	-
Découverts bancaires	2 984	2 984	2 984	-	-
Charges d'intérêts	1 658	26 654	8 147	18 507	
Autres emprunts et dettes financières	**128 047**	**128 420**	**128 420**	**-**	**-**
Titres négociables à court terme (NEU CP)	128 047	128 420	128 420	-	-
Endettement financier	**439 753**	**473 137**	**185 235**	**287 903**	**-**

6.17.8. Risque de crédit

Le Groupe est exposé à un risque de crédit limité : les produits du Groupe sont vendus au travers de différents réseaux :

- Une part importante de son activité est la vente au détail pour laquelle les clients règlent leurs achats au comptant.
- Les affiliés sont facturés une ou deux fois par mois et le règlement intervient dans un délai de quelques jours. Le Groupe dispose d'une garantie bancaire pour chacun de ses affiliés.
- Les grands magasins sont facturés mensuellement et règlent sous dix jours.
- Les partenaires, ou « partenaires wholesale » (hors France) règlent à échéance 30 ou 45 jours à l'exception de ceux implantés dans des pays jugés à risque pour lesquels les conditions sont le règlement à l'expédition.

7. ENGAGEMENTS HORS BILAN

7.1. Engagements reçus

(en K€)	31/12/2019	31/12/2018
Sûretés	2 645	2 364
Lignes de crédit non tirées	75 722	110 000
Engagements reçus	**78 367**	**112 364**

7.2. Engagements donnés

(en K€)	31/12/2019	31/12/2018
Lettre de crédit	7 184	5 957
Engagements de garantie	29 450	21 150
Engagements donnés	**36 634**	**27 107**

8. AUTRES INFORMATIONS

8.1. Effectifs

	Effectifs opérationnels [1]		Effectifs opérationnels moyens en équivalent temps plein [2]	
	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
France	2 637	2 415	2 508	2 443
Europe (hors France)	1 771	1 580	1 661	1 444
Amérique	865	1 050	810	900
Asie	1 324	786	1 223	689
Effectif total	**6 597**	**5 831**	**6 202**	**5 476**

(1) Les effectifs opérationnels du Groupe comprennent les personnes employées par l'une des sociétés du Groupe dans le cadre de contrats à durée indéterminée (CDI) ou à durée déterminée (CDD) et inscrits dans les registres du personnel au 31 décembre, quelle que soit la durée du travail. Sont compris les salariés en congé maternité ou adoption, les salariés en détachement auprès d'une autre entité du Groupe et les salariés en congé sabbatique (plus de six mois) qui ont été remplacés. Sont exclus les sous-traitants, les travailleurs temporaires, les stagiaires, les apprentis et les personnes bénéficiant d'une formation en alternance, les salariés détachés auprès de sociétés n'appartenant pas au Groupe et les salariés en congé sabbatique (plus de six mois) qui n'ont pas été remplacés. L'intégration de De Fursac a un impact de 204 personnes.

(2) Le nombre moyen de salariés en équivalent temps plein (ETP) indique l'effectif opérationnel à la fin de chaque mois durant la période, ajusté du nombre de salariés à temps partiel en utilisant le taux individuel de présence, ainsi que les salariés présents pendant seulement une partie de la période, divisé par le nombre de mois de la période. L'intégration de De Fursac a un impact de 66 personnes sur les 4 derniers mois de l'exercice.

8.2. Honoraires versés aux commissaires aux comptes

Les honoraires d'audit au titre des comptes consolidés de SMCP S.A. et de ses filiales pour l'exercice clos au 31 décembre 2019 sont :

	KPMG SA		DELOITTE & associés	
	Montant	**%**	**Montant**	**%**
Certification des comptes				
Émetteur	367 510	41 %	330 690	35 %
Filiales intégrées globalement	535 629	59 %	608 590	65 %
Sous-total	**903 139**	**100 %**	**939 280**	**100 %**
Services autres que la certification des comptes				
Émetteur	-	0 %	-	0 %
Filiales intégrées globalement	-	0 %	-	0 %
Sous-total	-	0 %	-	**0 %**
Total	**903 139**	**100 %**	**939 280**	**100 %**

8.3. Transactions avec des parties liées

D'après la norme IAS 24, « Information relative aux parties liées », une partie liée est une personne physique ou morale qui est liée à l'entité qui présente ses états financiers.

Cela peut être n'importe laquelle des personnes suivantes :

- une personne ou une société qui exerce un contrôle sur le Groupe
- une entreprise associée du Groupe
- une coentreprise
- un membre important de l'équipe dirigeante de la Société (ou un membre de sa famille) ou une personne avec un poste sensible.

Une transaction avec une partie liée implique un transfert de marchandises, de prestations de services ou d'obligations entre le Groupe et la partie liée.

Dans le cas du Groupe, les transactions avec les parties liées sont les suivantes :

- transactions avec une société qui exerce un contrôle sur le Groupe ou avec des actionnaires n'ayant pas de contrôle sur le Groupe ;
- transactions avec les principaux membres des organes de direction et de surveillance du Groupe (ou des membres proches de leurs familles).

8.3.1. Transactions avec des sociétés qui exercent un contrôle sur le Groupe avec des actionnaires n'ayant pas de contrôle sur le Groupe

Néant.

8.3.2. Transactions avec des membres des organes de direction et de surveillance du Groupe

a) Transactions avec des membres des organes de direction et de surveillance du Groupe ou leurs proches

Certains membres des organes de direction et de surveillance du Groupe ou leurs proches sont également membres d'autres sociétés sur lesquelles ils exercent un contrôle ou une influence significative. Certaines de ces sociétés ont enregistré des transactions avec le Groupe au 31 décembre 2019 et 2018 telles que présentées ci-dessous :

(En K€)	31/12/2019			
	Prestations de conseil	**Prestations de mandataires sociaux**	**Charges locatives**	**Contrat d'affiliation**
	(1)	(2)	(3)	(4)
Evelyne Chétrite SASU, dirigée par Evelyne Chétrite	-	839		
Judith Milgrom SASU, dirigée par Judith Milgrom	-	839		
SCI MAJ, dirigée par Judith Milgrom et son frère Alain Moyal			439	
LEV Société dirigée par Lévana Gampel, fille de Judith Milgrom				1 001
Total de la période	**-**	**1 677**	**439**	**1 001**
Total des transactions de la période		**3 117**		

Par ailleurs, le Groupe a négocié des indemnités de départ avec certains de ses dirigeants qui leur seront versées en cas de départ du Groupe. Le montant total des engagements au titre des prestations s'élevait à 5 038 K€ au 31 décembre 2019.

(En K€)	31/12/2018			
	Prestations de conseil	**Prestations de mandataires sociaux**	**Charges locatives**	**Contrat d'affiliation**
	(1)	(2)	(3)	(4)
Evelyne Chétrite SASU, dirigée par Evelyne Chétrite	375,0	833		
Judith Milgrom SASU, dirigée par Judith Milgrom	375,0	936		
SCI MAJ, dirigée par Judith Milgrom et son frère Alain Moyal			439	
LEV Société dirigée par Lévana Gampel, fille de Judith Milgrom				730
Total de la période	**750**	**1 769**	**439**	**730**
Total des transactions de la période		**3 688**		

Par ailleurs, le Groupe a négocié des indemnités de départ avec certains de ses dirigeants qui leur seront versées en cas de départ du Groupe. Le montant total des engagements au titre des prestations s'élevait à 6 159K€ au 31 décembre 2018

b) Rémunération des membres des organes de direction et de surveillance du Groupe

La rémunération totale comptabilisée relative aux membres du Comité de Direction et du Conseil d'Administration au titre de leurs fonctions au sein du Groupe se décompose comme suit :

La part des provisions pour retraite constituées au profit des dirigeants est présentée dans le tableau ci-après :

(en K€)	**31/12/2019**	**31/12/2018**
Salaire fixe brut	4 667	4 213
Salaire variable	230	5 967
Charges sociales	1 604	1 968
Indemnités de rupture	-	45

Avantages en nature	29	35
Jetons de présence	170	142
Actions gratuites	6 677	8 664
Total	**13 378**	**21 033**
Indemnités départ à la retraite	**266**	**179**

Par ailleurs, le Groupe a négocié des indemnités de départ avec certains de ses dirigeants qui leur seront versées en cas de départ du Groupe. Le montant total des engagements s'élevait à 5 460K€ au 31 décembre 2019.

8.4. Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation au 31 décembre 2019 est présenté dans le tableau ci-après :

	31/12/2019		31/12/2018	
Sociétés	**% intérêt***	**Méthode de consolidation**	**% intérêt***	**Méthode de consolidation**
SMCP S.A.	**100,00 %**	**Société mère**	**100,00 %**	**Société mère**
SMCP GROUP S.A.S.	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP HOLDING S.A.S.	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP LOGISTIQUE	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SANDRO ANDY	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP BELGIQUE	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP DEUTSCHLAND	100,00 %	IG	100,00 %	IG
PAP SANDRO ESPANA	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP ITALIA	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP UK	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SANDRO SUISSE	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP IRELAND	100,00 %	IG	100,00 %	IG
MAJE	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP LUXEMBOURG	100,00 %	IG	100,00 %	IG
MAJE GERMANY	100,00 %	IG	100,00 %	IG
MAJE SPAIN	100,00 %	IG	100,00 %	IG
MAJE STORES	100,00 %	IG	100,00 %	IG
MAJE SUISSE	100,00 %	IG	100,00 %	IG
MAJBEL	100,00 %	IG	100,00 %	IG
CLAUDIE PIERLOT	100,00 %	IG	100,00 %	IG
CLAUDIE PIERLOT SUISSE	100,00 %	IG	100,00 %	IG
341 SMCP	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP USA	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP USA Retail East, Inc.	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP USA Retail West, Inc.	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP CANADA	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP ASIA	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP SHANGHAI TRADING CO.	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP NETHERLANDS	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMS	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP HONG-KONG	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SANDRO FASHION SINGAPORE PTE	100,00 %	IG	100,00 %	IG
AZ RETAIL	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP DENMARK	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP NORWAY	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP MACAU	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP SWEDEN	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP PORTUGAL	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP TAIWAN	100,00 %	IG	100,00 %	IG
SMCP JAPAN	100,00 %	IG	-	-
SMCP MALAYSIA	100,00%	IG		-
DE FURSAC FINANCE SAS	100,00%	IG		-
BERCO FINANCE SAS	100,00%	IG		-
DE FURSAC SA	99,97%	IG		-
CHAJACOB SA	99,97%	IG		-
DE FURSAC SUISSE SA	99,97%	IG		-

* *Le % d'intérêt est identique au % de contrôle.*

Abréviation utilisée : « IG » = Intégration globale

8.5. Événements postérieurs à la clôture

8.5.1. Conversion d'Actions De Préférence G

Au 1er janvier 2020, 143 809 ADP G ont été converties en actions ordinaires par 25 managers de la Société. En conséquence, il a été procédé à l'émission de 564 162 actions ordinaires nouvellement créées et les statuts de la Société ont été modifiés en conséquence. Au 2 janvier 2020, il a été constaté que la conversion de 900 ADP G en 3 530 actions ordinaires par un manager de la Société avait été omise par erreur lors de la conversion du 1er janvier et il a en conséquence été procédé à l'émission de ces 3 530 actions ordinaires supplémentaires nouvellement créées et les statuts de la Société ont été modifiés en conséquence. Au total, ce sont 144.709 actions de préférence G qui ont donc été converties début janvier 2020, donnant lieu à la création de 567.692 actions ordinaires. Le capital social se compose donc de 75.170.290 actions réparties en 74.117.760 actions ordinaires et 1.052.530 actions de préférence G.

8.5.2. Covid-19

Le 25 février 2020, SMCP a indiqué que l'épidémie du Covid-19 en Grande Chine avait un impact significatif sur la consommation chinoise. Dans ce contexte, les ventes et la rentabilité du Groupe en Grande Chine, sont également significativement impactées, et, dans une moindre mesure les autres régions du monde, en raison de la baisse des touristes chinois.

Le 25 mars 2020, à l'occasion de ses résultats annuels, SMCP a fait le point sur la situation de l'épidémie du Covid-19. A cette date, la totalité des magasins avait rouvert en Grande Chine, mais l'ensemble des magasins étaient fermés dans le reste de l'Asie (à l'exception de la Corée du Sud) et dans les zones EMEA et Amériques. Dans ce contexte, SMCP a indiqué que ses ventes et sa rentabilité seront significativement impactées. Le Groupe a donc pris des mesures immédiates pour atténuer l'impact économique et protéger sa trésorerie, telles que la réduction de ses dépenses d'exploitation, le report de ses investissements non essentiels, l'ajustement de son niveau de stocks et de ses collections et le maintien de son activité e-commerce. Par ailleurs, le Groupe a décidé de recourir immédiatement aux capacités de sa Facilité de Crédit Renouvelable (RCF) pour renforcer sa trésorerie.

18.1.1.2 Rapport d'audit des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

« A l'Assemblée générale de la société SMCP S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société SMCP S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 24 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3.2 « référentiel IFRS appliqué » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose le changement de méthode comptable relatif à l'application des normes IFRS 9 sur les instruments financiers et IFRS 16 sur les locations à compter du 1er janvier 2019.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Tests de perte de valeur des goodwill et des marques

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, la valeur de l'actif immobilisé incorporel du Groupe s'élève à 1.373 millions d'euros au regard d'un total bilan de 2.549 millions d'euros. Cet actif incorporel immobilisé est essentiellement composé par les marques Sandro, Maje, Claudie Pierlot et De Fursac et du goodwill reconnu lors de l'acquisition de SMCP Holding S.A.S. et de De Fursac Finance S.A.S.

Le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée telles que les marques font l'objet d'un test de perte de valeur une fois par an, ou plus fréquemment si des indices de diminution de valeur sont identifiés. Les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée font l'objet de tests séparés. Le goodwill est affecté aux trois regroupements d'unités génératrices de trésorerie (ci-après « UGT »), qui correspondent aux trois marques et soumis à un test de perte de valeur dans ces UGT.

La valeur recouvrable des actifs est testée en comparant leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession ou, si celle-ci est plus élevée, leur valeur d'utilité.

Dans le cas où le test de perte de valeur révèle une perte de valeur pour un actif, sa valeur comptable est ramenée à sa valeur recouvrable par la comptabilisation d'une dépréciation au compte de résultat.

La valeur d'utilité d'une immobilisation incorporelle s'appuie sur la valeur des flux de trésorerie futurs estimés résultant de l'utilisation de l'immobilisation, qui sont déterminés sur la base d'un taux d'actualisation net d'impôt et en intégrant les risques liés à la performance de l'actif testé.

Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs immobilisés est un point clé de l'audit compte tenu de leur importance significative dans les comptes du Groupe et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, le plus souvent fondée sur des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés, nécessite l'utilisation d'hypothèses impliquant un fort degré de jugement de la part de la direction comme indiqué dans la Note 6.4 « Tests de dépréciation immobilisations corporelles, incorporelles et goodwill » de l'annexe aux comptes consolidés.

Notre réponse

Dans le cadre de nos diligences, nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe. Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie.

Nos travaux ont ainsi consisté à :

- *apprécier les hypothèses retenues par la direction pour estimer les flux de trésorerie futurs au regard de notre connaissance de l'environnement économique dans lequel opère le Groupe ;*
- *apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés en appréciant notamment si les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque UGT permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ;*
- *comparer les estimations comptables des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour évaluer la fiabilité du processus budgétaire ;*
- *apprécier les analyses de sensibilité de la valeur d'utilité à une variation des principales hypothèses réalisées par la direction et présentées dans les notes 6.4 et suivants ;*
- *effectuer un examen critique des taux de redevances appliqués aux marques dans l'estimation de la valeur des marques ;*

Enfin, nous avons apprécié si les notes de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration arrêté le 24 mars 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Le cabinet Deloitte et Associés a été nommé Commissaire aux comptes de la société SMCP S.A. par votre Assemblée générale du 25 septembre 2017 avec effet différé au 29 septembre 2017. Le cabinet KPMG S.A. a été nommé Commissaire aux comptes de la société SMCP S.A. par votre Assemblée générale du 22 avril 2016.

Au 31 décembre 2019, KPMG S.A. était dans la quatrième année de sa mission sans interruption soit la troisième année depuis que les titres de la société ont été admis à la négociation sur un marché réglementé.

Au 31 décembre 2019, Deloitte et Associés était dans la troisième année de sa mission sans interruption soit la troisième année depuis que les titres de la société ont été admis à la négociation sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- *il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;*
- *il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;*
- *il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;*
- *il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;*
- *il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;*
- *concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.*

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, et qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 29 avril 2020

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.	*DELOITTE Audit*
Valéry FOUSSE	*Albert AIDAN*
Associé	*Associé »*

18.2 Comptes sociaux de la Société

En application de l'article 19 du règlement (UE) 2017/1129, les informations relatives à la trésorerie et aux capitaux du Groupe pour la période de douze mois et l'exercice de vingt mois clos le 31 décembre 2017 figurant au chapitre 10 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Référence 2017 (disponible sur le site : https://www.smcp.com/app/uploads/2018/10/smcp-document-de-rfrence-2017-revu-1.pdf) et pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant au chapitre 10 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Référence 2018 (disponible sur le site : https://www.smcp.com/app/uploads/2019/04/smcp-document-de-rfrence-2018.pdf) sont incorporées par référence dans le présent document d'enregistrement universel.

18.2.1 Comptes sociaux de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 et rapport correspondant des commissaires aux comptes

18.2.1.1 Comptes sociaux de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

COMPTES ANNUELS 176
Bilan Actif 176
Bilan Passif 177
Compte de résultat 178
ANNEXES AU BILAN ET AU COMPTE DE RESULTAT 180
Règles et méthodes comptables 180
Immobilisations 184
Amortissements 184
Provisions et dépréciations 187
Créances et dettes 188
Charges à payer 190
Produits à recevoir 191
Capital social – Variation des capitaux propres 191
Engagements financiers donnés et reçus 192
Répartition de l'impôt sur les bénéfices 193
Filiales et participations 193
Opération entreprises liées 2019 194

Bilan Actif

Rubriques	Montant Brut	Amortissements & Provisions	31/12/2019	31/12/2018
Capital souscrit non appelé				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Frais d'établissement	44 523	28 201	16 322	25 226
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires	95 880	2 714	93 166	
Fonds commercial	4 100		4 100	4 100
Autres immobilisations incorporelles				50 000
Avances, acomptes sur immo incorporelles				
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel, outillage				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours	16 150		16 150	
Avances et acomptes				
IMMOBILISATIONS FINANCIERES				
Participations par mise en équivalence				
Autres participations	581 532 866		581 532 866	581 532 866
Créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés				
Prêts	450 000 000		450 000 000	460 923 505
Autres immobilisations financières	7 451 250	836 063	6 615 187	11 399 894
ACTIF IMMOBILISE	**1 039 144 769**	**866 978**	**1 038 277 791**	**1 053 935 590**
STOCKS ET EN-COURS				
Matières premières, approvisionnements				
En-cours de production de biens				
En-cours de production de services				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
Avances et acomptes versés sur commandes	30 874		30 874	
CREANCES				
Créances clients et comptes rattachés	1 235 068		1 235 068	4 006 490
Autres créances	68 407 509		68 407 509	52 759 771
Capital souscrit et appelé, non versé				
DIVERS				
Valeurs mobilières de placement (dont actions propres : 4 858 738)	4 858 738		4 858 736	
Disponibilités	17 373		17 373	15 670
COMPTES DE REGULARISATION				
Charges constatées d'avance	1 322		1 322	1 320
ACTIF CIRCULANT	**74 550 884**		**74 550 884**	**56 783 250**
Frais d'émission d'emprunts à étaler				
Primes de remboursement des obligations				
Ecarts de conversion actif	89		89	
TOTAL GENERAL	**1 113 695 742**	**866 978**	**1 112 828 764**	**1 110 718 840**

Bilan Passif

Rubriques	31/12/2019	31/12/2018
Capital social ou individuel (dont versé : 82 222 038)	82 222 038	81 913 824
Primes d'émission, de fusion, d'apport	951 214 708	951 522 922
Ecarts de réévaluation (dont écart d'équivalence :)		
Réserve légale	2 470 276	700 079
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées (dont rés. Prov. fluctuation cours)		
Autres réserves (dont achat oeuvres originales artistes)		
Report à nouveau	46 935 243	13 301 493
RESULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	**21 948 309**	**35 403 947**
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées		
CAPITAUX PROPRES	**1 104 790 574**	**1 082 842 265**
Produits des émissions de titres participatifs		
Avances conditionnées		
AUTRES FONDS PROPRES		
Provisions pour risques	5 091 671	
Provisions pour charges		
PROVISIONS	**5 091 671**	
DETTES FINANCIERES		
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		
Emprunts et dettes financières divers (dont empr. Participatifs)		
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
DETTES D'EXPLOITATION		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 083 388	2 764 678
Dettes fiscales et sociales	1 863 131	18 400 553
DETTES DIVERSES		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes		6 711 344
COMPTES DE REGULARISATION		
Produits constatés d'avance		
DETTES	**2 946 519**	**27 876 576**
Ecarts de conversion passif		
TOTAL GENERAL	**1 112 828 764**	**1 110 718 840**

Compte de résultat

Rubriques	France	Exportation	31/12/2019	31/12/2018
Ventes de marchandises				
Production vendue de biens				
Production vendue de services	7 601 130	118 291	7 719 421	10 251 163
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS	**7 601 130**	**118 291**	**7 719 421**	**10 251 163**
Production stockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
Reprises sur dépréciations, provisions (et amortissements), transferts de charges			45 926	6
Autres produits			3 530	451
PRODUITS D'EXPLOITATION			**7 768 8770**	**10 251 620**
Achats de marchandises (y compris droits de douane)				
Variation de stock (marchandises)				
Achats de matières premières et autres approvisionnements (et droits de douane)				
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)				
Autres achats et charges externes			1 582 699	1 013 118
Impôts, taxes et versements assimilés			341 828	542 541
Salaires et traitements			4 139 184	5 356 185
Charges sociales			1 656 356	1 929 938
DOTATIONS D'EXPLOITATION				
Sur immobilisations : dotations aux amortissements			11 618	8 905
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations				
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations				
Dotations aux provisions			89	
Autres charges			169 904	242 003
CHARGES D'EXPLOITATION			**7 901 677**	**9 092 690**
RESULTAT D'EXPLOITATION			**-132 800**	**1 158 930**
OPERATIONS EN COMMUN				
Bénéfice attribué ou perte transférée				
Perte supportée ou bénéfice transféré				
PRODUITS FINANCIERS				
Produits financiers de participations				
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			20 640 965	29 374 921
Autres intérêts et produits assimilés				
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges				18 748
Différences positives de change			3 225	
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				
PRODUITS FINANCIERS			**20 644 191**	**29 393 670**
Dotations financières aux amortissements, dépréciations et provisions			342 063	494 000
Intérêts et charges assimilées			164 597	107 175
Différences négatives de change			3 573	153
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				
CHARGES FINANCIERES			**510 232**	**601 328**
RESULTAT FINANCIER			**20 133 958**	**28 792 341**
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS			**20 001 158**	**29 951 272**

Compte de résultat

Rubriques	31/12/2019	31/12/2018
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		
Produits exceptionnels sur opérations en capital	1 562 888	
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges		
PRODUITS EXCEPTIONNELS	**1 562 888**	
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	88 069	1 262 565
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	3 107 592	1 371 151
Dotations exceptionnelles aux amortissements, dépréciations et provisions	5 091 582	
CHARGES EXCEPTIONNELLES	**8 287 243**	**2 633 716**
RESULTAT EXCEPTIONNEL	**-6 724 355**	**-2 633 716**
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	158 178	199 921
Impôts sur les bénéfices	-8 829 955	-8 286 313
TOTAL DES PRODUITS	**29 975 955**	**39 645 290**
TOTAL DES CHARGES	**8 027 646**	**4 241 343**
BENEFICE OU PERTE	**21 948 309**	**35 403 947**

ANNEXES AU BILAN ET AU COMPTE DE RESULTAT

Règles et méthodes comptables

Au bilan avant répartition de l'exercice clos le 31/12/2019 dont le total est d'une valeur brute de 1 113 695 742 €, d'une dépréciation de 866 978 € et d'une valeur nette de 1 112 828 764 € et au compte de résultat de l'exercice, présenté sous forme de liste, et dégageant un résultat de 21 948 309 €.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 01/01/2019 au 31/12/2019. Les notes ou tableaux ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices,

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Les comptes annuels de la société sont établis en conformité avec les dispositions du Code de commerce (Articles L.123-12 à L.123-28), du règlement ANC n° 2018-07 du 10 décembre 2018, modifiant le règlement n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au plan comptable général (PCG), homologué par arrêté du 26 décembre 2018.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Immobilisations incorporelles

Les frais d'établissement sont principalement constitués d'honoraires. Ils représentent un montant de 44 523 € et sont amortis sur 5 ans.

Conformément au règlement n° 2015-06 de l'ANC – Qualification de la nature des changements liés à l'application des nouvelles règles au 1er janvier 2016 sur le fonds commercial, le mali technique de fusion, les parts de marché et l'écart d'acquisition, le mali technique de fusion constaté au titre de la TUP de MIDSOHO S.A.S. a été affecté aux marques et aux droits au bail.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition (Prix d'achat et frais accessoires).

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue.

Dans le cadre des nouvelles règles sur les immobilisations (CRC 2002-10 et CRC 2004-06) la société n'a pas identifié de composants significatifs. Concernant les durées d'amortissement, les durées appliquées reflètent la durée d'utilisation du bien et n'ont pas été modifiées au cours de l'exercice.

Immobilisations financières

La valeur brute des titres immobilisés est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

SMCP S.A. a souscrit un contrat de liquidité le 28 novembre 2017 pour un montant global de 2 millions d'euros. SMCP S.A. détient 93 765 actions au titre de ce contrat. Une dépréciation d'un montant de 836 K€ a été comptabilisée au 31 décembre 2019, pour ramener la valeur de l'action SMCP au cours de clôture du 31 décembre 2019, soit 9,45 euros.

Participation, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement

La valeur brute des titres de participation est constituée du coût d'achat, frais d'acquisition compris. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte des perspectives de rentabilité qui sont déterminées par l'approche des flux de trésorerie estimé. Elles sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Ces estimations sont fondées sur l'hypothèse de la continuité d'exploitation.

Capital social

La valeur totale des actions émises par la société mère est entièrement comptabilisée dans les capitaux propres, qui sont des titres représentatifs de son capital social.

Au 31 décembre 2019, le capital social de la société, entièrement souscrit et libéré, s'élève à 82 222 037,70 euros et se décompose comme suit :

- 73 550 068 actions ordinaires d'un euro et dix centimes (1,10 €) de valeur nominale et entièrement libérées,
- 1 197 239 actions de catégorie « G » (les « **ADP G** » qui sont des actions de préférence au sens des articles L. 228- 11 et suivants du Code du Commerce et ayant une valeur nominale de un euro et dix centimes (1,10 €)).

Evènements significatifs de l'exercice

SMCP Group, filiale de SMCP S.A., a acquis le 5 septembre 2019 De Fursac Finance (la tête du Groupe de la maison De Fursac), un leader français du luxe accessible pour homme, au fort potentiel international. Avec cette acquisition, SMCP renforce sa présence sur un marché en forte croissance, celui du luxe accessible pour homme où le Groupe développe déjà avec succès la marque Sandro Homme. SMCP va mettre à profit son savoir-faire à l'international et dans le digital ainsi que sa plate-forme de développement pour accélérer la croissance du groupe De Fursac.

Au 31 décembre 2019, le Groupe exploite 1.640 boutiques (dont 1.578 pour Sandro, Maje, Claudie Pierlot et 62 pour De Fursac), dont 1.322 gérées en propre (dont 1.262 pour Sandro, Maje, Claudie Pierlot et 60 pour De Fursac), et 318 gérées à travers des partenariats (dont 316 pour Sandro, Maje, Claudie Pierlot et 2 pour De Fursac). Ces marques sont présentes à l'international dans 41 pays.

Rémunérations allouées aux membres des organes de direction

Eu égard au caractère confidentiel de cette information, les rémunérations ne sont pas divulguées.

Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Effectif moyen

- Cadres 29

Les provisions pour risques et charges

Ces provisions enregistrées en conformité avec le règlement CRC 2000-06 sont destinées à couvrir les risques et charges que des évènements en cours ou survenus rendent probables, nettement précisés quant à leur objet mais dont la réalisation et l'échéance ou le montant sont incertains.

Les provisions pour risques et charges sont principalement constituées du montant des AGA et charges sociales associées pour le premier versement du plan 1 et 2.

Tableau de variation des provisions pour risques et charges

(en K€)	**31/12/2018**	**Dotations**	**Reprises de l'exercice**		**31/12/2019**
			Utilisées	**Non utilisées**	
Provision pour pertes de change		89	-	-	89
Autres provisions pour risques – non courant		5 091 582	-	-	5 091 582
Total		**5 091 493**	**-**	**-**	**5 091 493**

Charges à payer

Les charges à payer d'un montant de 2 451 K€ sont constituées de dettes fournisseurs pour 1 075 K€ et de 1 376 K€ de dettes sociales et fiscales.

Opérations en devises

Les dettes, créances et disponibilités qui s'y rattachent, figurent au bilan pour leur contrevaleur au taux de clôture de l'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises au cours de clôture est passé en écart de conversion, les pertes de change latentes non compensées font l'objet d'une provision pour risque.

Produits et charges exceptionnels

Les charges exceptionnelles d'un montant de 8 287 K€ sont constituées de 8 195 K€ de charges sociales sur actions gratuites, de 92 K€ de charges d'honoraires liées au nouveau financement.

Les produits exceptionnels d'un montant de 1 563 K€ sont constitués de la reprise sur provision des charges sociales sur actions gratuites 2018.

Autres informations

Honoraires

La décomposition des honoraires du collège des Commissaires aux comptes est fournie dans l'annexe des comptes consolidés.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'année 2019 est composé de refacturations de prestations de service inter-compagnie.

Le chiffre d'affaires est présenté hors taxe net des rabais, remises, ristournes accordés.

Engagements retraites hors bilan

Les engagements en matière de départ à la retraite ont été estimés au 31 décembre 2019 après prise en compte d'un coefficient d'actualisation suivant la courbe « Eur Ind AA+AA » éditée par Bloomberg au 31 décembre 2019.

Ce montant est déterminé en fonction des conditions conventionnelles de départ, l'ancienneté des salariés étant calculée à la date de leur départ éventuel à la retraite à l'âge de 65 ans. Il tient compte de la probabilité que le salarié quitte la société avant d'atteindre l'âge de la retraite.

L'estimation de l'engagement pour indemnités fin de carrière comprend les indemnités conventionnelles de fin de carrière spécifiques aux régimes français par application d'une méthode actuarielle rétrospective prenant en compte le risque de mortalité, l'évolution prévisionnelle des salaires, la rotation des effectifs et un taux d'actualisation.

L'engagement pour indemnités de fin de carrière s'élève à 99 974 € non comptabilisé dans les comptes sociaux

Intégration fiscale

SMCP SA a opté pour le régime d'intégration fiscale de droit commun.

Selon la convention d'intégration fiscale en vigueur au sein du groupe, chaque société filiale supporte une charge d'impôt société équivalente à celle qu'elle aurait supportée en l'absence d'intégration fiscale. Pour 2019, la société présente un produit d'impôt de 8 829 685 €.

Pour l'exercice 2019, le groupe d'intégration fiscale comprend les sociétés :

- Sandro Andy S.A.S.
- Maje S.A.S.
- Claudie Pierlot S.A.S.
- Suite 341 S.A.S.
- SMCP Logistique
- SMCP Group S.A.S.
- SMCP Holding S.A.S.

Plans d'attribution gratuite d'actions

Plan n°2

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 octobre 2017.

Le Conseil d'administration du 23 novembre 2017 a décidé l'attribution (Second Plan de Novembre 2017) de 2 038 324 actions gratuites à certains directeurs et managers. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition par tiers de deux, trois et quatre ans.

Le Conseil d'administration du 25 avril 2018 a décidé l'attribution (Plan d'Avril 2018) de 25 709 actions gratuites à certains directeurs et managers. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition par tiers de deux, trois et quatre ans.

Plan n°3

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 juin 2018.

Le Conseil d'administration des 30 et 31 août 2018 a décidé l'attribution (Plan d'Août 2018) de 98 171 actions gratuites à certains directeurs et managers. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition par moitié de deux et trois ans.

Le Conseil d'administration du 20 novembre 2018 a décidé l'attribution (Plan de Novembre 2018) de 57 694 actions gratuites à certains directeurs et managers. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition par moitié de deux et trois ans.

Le Conseil d'administration du 20 mars 2019 a décidé l'attribution (Plan de Mars 2019) de 132 000 actions gratuites à certains directeurs et managers. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition de deux ans.

Le Conseil d'administration du 17 avril 2019 a décidé l'attribution (Plan d'Avril 2019) de 30 000 actions gratuites à certains directeurs et managers. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition de deux ans.

Plan n°4

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 7 juin 2019.

Le Conseil d'administration du 21 novembre 2019 a décidé l'attribution (Plan de Décembre 2019) de 4 064 actions gratuites à certains collaborateurs du Groupe. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition d'un an.

Le Conseil d'administration du 5 décembre 2019 a décidé l'attribution (Plan de Janvier 2020) de 870 460 actions gratuites à certains directeurs et managers. Ce plan prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition par moitié de deux et trois ans.

Plan d'attribution gratuite d'actions	**Second Plan de Novembre 2017**	**Plan d'Avril 2018**	**Plan d'Août 2018**	**Plan de Novembre 2018**	**Plan de Mars 2019**	**Plan d'Avril 2019**	**Plan de Décembre 2019**	**Plan de Janvier 2020**
Date d'attribution initiale	23/11/2017	25/04/2018	31/08/2018	20/11/2018	17/04/2019	17/04/2019	31/12/2019	01/01/2020
Période d'acquisition des droits	2, 3 et 4 ans par tiers	2, 3 et 4 ans par tiers	2 et 3 ans par moitié	2 et 3 ans par moitié	2 ans en une fois	2 ans en une fois	1 an en une fois	2 et 3 ans par moitié
Date de disponibilité	31/03/2022	31/03/2022	31/03/2022	31/03/2022	17/04/2021	17/04/2021	31/12/2020	31/03/2023
Date d'acquisition définitive	31/03/2020 31/03/2021 31/03/2022	25/04/2020 31/03/2021 31/03/2022	31/03/2021 31/03/2022	31/03/2021 31/03/2022	17/04/2021	17/04/2021	31/12/2020	31/03/2022 31/03/2023
Nombre de bénéficiaires	125	4	36	14	10	17	1 016	106
Nombre attribué à l'origine	2 038 324	25 709	98 171	57 694	132 000	30 000	4 064	870 460
Nombre en circulation au 31/12/2018	1 923 337	25 709	98 171	57 694				
Nombre annulé sur l'exercice	107 101		10 912	16 020				
Nombre exercé sur l'exercice								
Nombre d'actions remises					132 000	30 000	4 064	
Nombre renoncé sur l'exercice								
Nombre en circulation au 31/12/2019	1 816 236	25 709	87 259	41 674	132 000	30 000	4 064	
Nombre exerçable sur l'exercice								
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui
Charge au titre de l'exercice (en k€)	6 536	43	54	-	-	-	-	-

Disponibilités

SMCP SA a acquis sur le marché 400.000 actions SMCP pour un montant de 4 859 k€ afin de pouvoir procéder à la livraison des actions découlant du plan d'attribution gratuite d'actions sur l'année 2020.

Evènements significatifs postérieurs à compter de la clôture

Au 1er janvier 2020, 143 809 ADP G ont été converties en actions ordinaires par 25 managers de la Société. En conséquence, il a été procédé à l'émission de 564 162 actions ordinaires nouvellement créées et les statuts de la Société ont été modifiés en conséquence. Au 2 janvier 2020,

il a été constaté que la conversion de 900 ADP G en 3 530 actions ordinaires par un manager de la Société avait été omise par erreur lors de la conversion du 1er janvier et il a en conséquence été procédé à l'émission de ces 3 530 actions ordinaires supplémentaires nouvellement créées et les statuts de la Société ont été modifiés en conséquence. Au total, ce sont 144.709 actions de préférence G qui ont donc été converties début janvier 2020, donnant lieu à la création de 567.692 actions ordinaires. Le capital social se compose donc de 75.170.290 actions réparties en 74.117.760 actions ordinaires et 1.052.530 actions de préférence G.

Le 25 février 2020, SMCP a indiqué que l'épidémie du Covid-19 en Grande Chine avait un impact significatif sur la consommation chinoise. Dans ce contexte, les ventes et la rentabilité du Groupe en Grande Chine, sont également significativement impactées, et, dans une moindre mesure les autres régions du monde, en raison de la baisse des touristes chinois.

A la date d'arrêté des comptes au 24 mars 2020, SMCP a fait le point sur la situation de l'épidémie du Covid-19. A cette date, la totalité des magasins avait rouvert en Grande Chine, mais l'ensemble des magasins étaient fermés dans le reste de l'Asie (à l'exception de la Corée du Sud) et dans les zones EMEA et Amériques. Dans ce contexte, SMCP a indiqué que ses ventes et sa rentabilité seront significativement impactées. Le Groupe a donc pris des mesures immédiates pour atténuer l'impact économique et protéger sa trésorerie, telles que la réduction de ses dépenses d'exploitation, le report de ses investissements non essentiels, l'ajustement de son niveau de stocks et de ses collections et le maintien de son activité e-commerce. Par ailleurs, le Groupe a décidé de recourir immédiatement aux capacités de sa Facilité de Crédit Renouvelable (RCF) pour renforcer sa trésorerie.

Immobilisations

Rubriques	Début d'exercice	Réévaluation	Acquisit., apports	Virement	Cession	Fin d'exercice	Valeur d'origine
FRAIS D'ETABLISSEMENT ET DE DEVELOPPEMENT	**44 523**					**44 523**	
AUTRES POSTES D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**54 100**		**45 880**			**99 980**	
Terrains							
Dont composants							
Constructions sur sol propre							
Constructions sur sol d'autrui							
Const. Install. générales, agenc., aménag.							
Install. techniques, matériel et outillage ind.							
Installations générales, agenc., aménag.							
Matériel de transport							
Matériel de bureau, informatique, mobilier							
Emballages récupérables et divers							
Immobilisations corporelles en cours			16 150			16 150	
Avances et acomptes							
IMMOBILISATIONS CORPORELLES			**16 150**			**16 150**	
Participations évaluées par mise en équivalence							
Autres participations	581 532 866					581 532 866	
Autres titres immobilisés							
Prêts et autres immobilisations financières	472 817 399		470 314 203		485 680 351	457 451 250	
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	**1 054 350 265**		**470 314 203**		**485 680 351**	**1 038 984 116**	
TOTAL GENERAL	**1 054 448 888**		**470 376 233**		**485 680 351**	**1 039 144 769**	

Amortissements

Rubriques	Début d'exercice	Dotations	Reprises	Fin d'exercice
FRAIS D'ETABLISSEMENT ET DE DEVELOPPEMENT	**19 297**	**8 903**		**28 201**
AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		**2 714**		**2 714**
Terrains				
Constructions sur sol propre				
Constructions sur sol d'autrui				
Constructions installations générales, agenc., aménag.				
Installations techniques, matériel et outillage industriels				
Installations générales, agenc. et aménag. divers				
Matériel de transport				
Matériel de bureau et informatique, mobilier				
Emballages récupérables, divers				
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
TOTAL GENERAL	**19 297**	**11 618**		**30 915**

VENTILATION DES MOUVEMENTS AFFECTANT LA PROVISION POUR AMORTISSEMENTS DEROGATOIRES

	Dotations			Reprises			
Rubriques	**Différentiel de durée et autres**	**Mode dégressif**	**Amort. fisc. exception.**	**Différentiel de durée et autres**	**Mode dégressif**	**Amort.fisc. exception.**	**Mouvements amortissements fin exercice**
FRAIS ETBL. AUT. INC.							
Terrains							
Construct							
• sol propre							
• sol autrui							
• installations							
Install. Tech.							
Install. Gén.							
Mat. Transp.							
Mat bureau							
Embal récup.							
CORPOREL.							
Acquis. titre							
TOTAL							

Charges réparties sur plusieurs exercices	**Début d'exercice**	**Augmentations**	**Dotations**	**Fin d'exercice**
Frais d'émission d'emprunts à étaler				
Primes de remboursement des obligations				

Provisions et dépréciations

Rubriques	Début d'exercice	Dotations	Reprises	Fin d'exercice
Provisions gisements miniers, pétroliers				
Provisions pour investissement				
Provisions pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires				
Dont majorations exceptionnelles de 30 %				
Provisions pour prêts d'installation				
Autres provisions réglementées				
PROVISIONS REGLEMENTEES				
Provisions pour litiges				
Provisions pour garanties données aux clients				
Provisions pour pertes sur marchés à terme				
Provisions pour amendes et pénalités				
Provisions pour pertes de change		89		89
Provisions pour pensions, obligations similaires				
Provisions pour impôts				
Provisions pour renouvellement immobilisations				
Provisions pour gros entretiens, grandes révis.				
Provisions charges soc. fisc. sur congés à payer				
Autres provisions pour risques et charges				
PROVISIONS RISQUES ET CHARGES		**5 091 671**		**5 091 671**
Dépréciations immobilisations incorporelles				
Dépréciations immobilisations corporelles				
Dépréciations titres mis en équivalence				
Dépréciations titres de participation				
Dépréciations autres immobilis. financières	494 000	342 063		836 063
Dépréciations stocks et en cours				
Dépréciations comptes clients				
Autres dépréciations				
DEPRECIATIONS	**494 000**	**342 063**		**836 063**
TOTAL GENERAL	**494 000**	**5 433 734**		**5 927 734**
Dotations et reprises d'exploitation		89		
Dotations et reprises financières		342 063		
Dotations et reprises exceptionnelles		5 091 582		
Dépréciation des titres mis en équivalence à la clôture de l'exercice				

Créances et dettes

ETAT DES CREANCES	Montant brut	1 an au plus	plus d'un an
Créances rattachées à des participations			
Prêts	450 000 000		450 000 000
Autres immobilisations financières	7 451 250	2 000 000	5 451 250
Clients douteux ou litigieux			
Autres créances clients	1 235 068	1 235 068	
Créance représentative de titres prêtés			
Personnel et comptes rattachés	8 760	8 760	
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux			
Etat, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	2 898 533	2 898 533	
Etat, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	232 724	232 724	
Etat, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés	47 769	47 769	
Etat, autres collectivités : créances diverses			
Groupe et associés	59 750 982	59 750 982	
Débiteurs divers	5 468 741	5 468 741	
Charges constatées d'avance	1 322	1 322	
TOTAL GENERAL	**527 095 149**	**71 643 899**	**455 451 250**
Montant des prêts accordés en cours d'exercice	450 000 000		
Montant des remboursements obtenus en cours d'exercice	460 923 505		
Prêts et avances consentis aux associés			

ETAT DES DETTES	Montant brut	1 an au plus	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles				
Autres emprunts obligataires				
Emprunts et dettes à 1 an maximum à l'origine				
Emprunts et dettes à plus d'1 an à l'origine				
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	1 083 388	1 083 388		
Personnel et comptes rattachés	1 171 200	1 171 200		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	376 466	376 466		
Etat : impôt sur les bénéfices	6 000	6 000		
Etat : taxe sur la valeur ajoutée	228 302	228 302		
Etat : obligations cautionnées				
Etat : autres impôts, taxes et assimilés	81 164	81 164		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés Groupe et associés				
Autres dettes				
Dettes représentatives de titres empruntés				
Produits constatés d'avance				
TOTAL GENERAL	2 946 519	2 946 519		
Emprunts souscrits en cours d'exercice				
Emprunts remboursés en cours d'exercice				
Emprunts, dettes contractées auprès d'associés				

Charges à payer

Compte	Libellé	31/12/2019	31/12/2018	Ecart
Dettes fournisseurs comptes rattachés		**1 075 547,77**	**-**	**1 075 547,77**
408100	Fournisseurs FNP FRAIS GENERAUX		2 342 947,45	-2 342 947,45
Total dettes fournisseurs comptes rattachés		**1 075 547,77**	**2 342 947,45**	**-1 267 399,68**
Autres dettes				
468600	Charges à payer		4 183,00	-4 183,00
Total autres dettes			**4 183,00**	**-4 183,00**
Dettes fiscales et sociales				
428000	Personnel – Charges à payer et prod.	55 429,47		55 429,47
428200	Dettes prov. Pour conges à payer	179 575,88	154 900,03	24 675,85
428220	Dettes prov. Pour repos compensateur	368,06	275,00	93,06
428240	Autres charges à payer	587 479,00		587 479,00
428400	Dettes prov. Pour participat. Des s	194 941,20	205 017,00	-10 075,80
428600	Autres charges à payer		1 562 888,00	-1 562 888,00
428610	Autres charges à payer NDF	614,61	24 315,08	-23 700,47
428640	Dettes prov. Pour prime	148 339,50	1 586 196,60	-1 437 857,10
428660	Dettes prov. Pour prime de précarité	4 452,27		4 452,27
438200	Charges soc. Prov. congés payés	80 809,17	69 705,04	11 104,13
438220	Charges soc. Prov. repos compensatoire	165,63	123,75	41,88
438240	Charges soc. Prov. prime	57 205,84	386 706,92	-329 501,08
438600	Charges à payer sur forfait social	9 085,60	36 820,00	-27 734,40
438610	Provision charges soc. Prov. prime	2 003,52		2 003,52
438630	Prov. formation prof. Continue	37 677,88	118 544,99	-80 867,11
438640	Prov. effort construction	17 656,59	32 394,69	-14 738,10
438650	Prov. taxe apprentissage		48 951,59	-48 951,59
448000	Etat - charges à payer et produits		4 493,00	-4 493,00
Total dettes fiscales et sociales		**1 375 804,22**	**4 231 331,69**	**-2 855 527,47**
Total charges à payer		**2 451 351,99**	**6 578 462,14**	**-4 127 110,15**

Produits à recevoir

Compte	Libellé	31/12/2019	31/12/2018	Ecart
Autres immobilisations financières				
276800	Intérêts courus sur prêts	5 451 250,00		5 451 250,00
Total Autres immobilisations financières		**5 451 250,00**		**5 451 250,00**
Clients et comptes rattachés				
418900	Clients FAE Interco France		634 332,43	-634 332,43
Total clients et comptes rattachés			**634 332,43**	**-634 332,43**
Autres créances				
409800	RRR à obtenir et autres avoirs non parvenus	328 800,00	60 000,00	268 800,00
Total autres créances		**328 800,00**	**60 000,00**	**268 800,00**
Total produits à recevoir		**5 780 050,00**	**694 332,43**	**5 085 717,57**

Capital social – Variation des capitaux propres

	Clôture au 31/12/2018	Augmentation capital	Distribution de dividendes	Affectation de résultat	Résultat de l'exercice	Clôture au 31/12/2019
Capital social	81 913 824	308 2013				82 222 038
Prime d'émission	135 093 215	-308 213				134 785 001
Prime de fusion	816 429 707					816 429 707
Réserve légale	700 079			1 770 197		2 470 276
Autres réserves	0					0
Report à nouveau	13 301 493			33 633 750		46 935 243
Résultat de l'exercice	35 403 947			-35 403 947	21 948 309	21 948 309
Total	**1 082 842 265**	**0**		**0**	**21 948 309**	**1 104 790 574**

Actionnaires	Nombre d'actions ordinaires	Nombre d'actions de préférences de catégorie G	Nombre total d'actions
European TopSoho Sarl	40 135 102		40 135 102
Fondateurs & Managers	3 825 895	1 042 176	4 868 071
Public	29 095 306	155 063	29 250 369
Autocontrôle	493 765		493 765
TOTAL	**73 550 068**	**1 197 239**	**74 747 307**

Engagements financiers donnés et reçus

Engagements donnés

		Au profit de				
Catégories d'engagements	**Total**	**Dirigeants**	**Filiales**	**Participations**	**Autres entreprises liées**	**Autres**
			Néant			
TOTAL						

Engagements reçus

		Accordés par				
Catégories d'engagements	**Total**	**Dirigeants**	**Filiales**	**Participations**	**Autres entreprises liées**	**Autres**
			Néant			
TOTAL						

Engagements réciproques

Catégories d'engagements	**Total**	**Dirigeants**	**Filiales**	**Participations**	**Autres entreprises liées**	**Autres**
			Néant			
TOTAL						

Répartition de l'impôt sur les bénéfices

Répartition	Résultat avant impôt	Impôt dû	Résultat net après impôt
Résultat courant	20 001 158		20 001 158
Résultat exceptionnel à court terme	-6 724 355		-6 724 355
Résultat exceptionnel à long terme			
Participation des salariés	-158 178		-158 178
Créance d'impôt à raison des bénéfices fiscaux antérieurs	8 829 685		8 829 685
RESULTAT COMPTABLE	**21 948 309**		**21 948 309**

Filiales et participations

Dénomination	Capitaux	Q. P. Détenue	Val. Brutes Titres	Prêts, avances	Chiffre d'affaires	Observations
Siège social	Capitaux Propres	Divid. Encaiss.	Val. Nette Titres	Cautions	Résultat	
FILIALES (plus de 50%)						
SMCP GROUP	58 153 391	100 %	581 532 866		38 135 902	
	499 631 215	-	581 532 866		-8 317 013	
PARTICIPATION (10 à 50%)		0,00				
AUTRES PARTICIPATIONS		0,00				

Opération entreprises liées 2019

TABLEAU DES ENTREPRISES LIEES POUR LES ELEMENTS DE BILAN ET COMPTE DE RESULTAT

POSTE BILAN ***(en k€)***	**Clôture au 31/12/2019**
Prêts participatifs	
SMCP GROUP	450 000
Total	**450 000**
Intérêts courus prêts participatifs	
SCMP GROUP	5 451
Total	**5 451**
Autres créances	
CLAUDIE PIERLOT	14
Total	**14**
Clients et comptes rattachés	
SANDRO ANDY	485
MAJE SAS	321
CLAUDIE PIERLOT	240
SUITE 341	35
SMCP ASIA	5
SMCP HOLDING	150
Total	**1 235**
Comptes courants - actif	
SMCP HOLDING	-3
SMCP GROUP	55 674
Total	**55 671**
Autres comptes débiteurs et créditeurs actif	
SMCP HOLDING	7 644
Total	**7 644**
Intégration fiscale	
SANDRO ANDY	9 197
MAJE SAS	11 245
CLAUDIE PIERLOT	333
SUITE 341	701
SMCP HOLDING	-17 396
Total	**4 080**

POSTE COMPTE DE RESULTAT *(en k€)*	Clôture au 31/12/2018
Prestation de services	
SANDRO ANDY	-3 567
SMCP UK	-28
MAJE SAS	-2 649
MAJE STORES LTD	-9
CLAUDIE PIERLOT	-1 053
SUITE 341	-125
SMCP USA	-109
SMCP ASIA LTD	-55
SMCP HOLDING	-125
Total	**-7 719**
Produits des prêts, CC interco	
SMCP GROUP	-20 641
Total	**-20 641**
Autres charges externes	
CLAUDIE PIERLOT	-12
Total	**-12**
Intérêts des comptes courants	
SMCP GROUP	85
Total	**85**

18.2.1.2 Rapport d'audit des commissaires aux comptes pour l'exercice de la Société clos le 31 décembre 2019

« *A l'Assemblée générale de la société SMCP S.A.,*

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société SMCP S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 24 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS - POINTS CLES DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation

Risques identifiés

La rubrique titres de participation se compose des titres de la filiale SMCP Group. Ceux-ci figurent au bilan au 31 décembre 2019 pour un montant net de 581.533 milliers d'euros, et représentent 52,26% du total du bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et ils sont évalués à la valeur d'inventaire, celle-ci étant égale à la valeur d'utilité.

Comme indiqué dans la note « Immobilisations Financières » de l'annexe, si la valeur d'inventaire, qui est égale à la valeur d'utilité, est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée pour un montant égal à la différence constatée.

L'estimation de cette dernière requiert de la direction du Groupe l'exercice d'un jugement du fait des éléments à considérer pour apprécier la valeur des participations. Leur valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de perspectives de rentabilité que la société modélise suivant une approche par les flux estimés de trésorerie. Cette dernière oblige à un jugement de la direction (en ce qui concerne notamment la croissance de ventes).

La valorisation de ces titres de participation étant sensible à l'environnement économique de certaines filiales et à l'état de la concurrence des quatre marques, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constituait un point clé de l'audit.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Pour apprécier le caractère raisonnable des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nous avons diligenté des travaux qui ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs déterminées par la direction se fonde sur une méthode appropriée d'évaluation et que les paramètres de calcul utilisés sont justifiés. A cet effet, nos diligences ont consisté entre autres à :

- *obtenir les prévisions de flux de trésorerie et d'exploitation des activités de l'entité concernée établies par leurs directions opérationnelles ;*

- *apprécier la cohérence de ces données issues du budget prévisionnel approuvé par le conseil, pour chacune des marques et activités du Groupe ;*
- *vérifier la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes ;*
- *comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés.*

Enfin, nous avons vérifié que la note « Immobilisations Financières » de l'annexe aux comptes annuels fournit une information appropriée.

VERIFICATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration arrêté le 24 mars 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée générale appelée à statuer les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Le cabinet Deloitte et Associés a été nommé Commissaire aux comptes de la société SMCP S.A. par votre Assemblée générale du 25 septembre 2017 avec effet différé au 29 septembre 2017. Le cabinet KPMG S.A. a été nommé Commissaire aux comptes de la société SMCP S.A. par votre Assemblée générale du 22 avril 2016.

Au 31 décembre 2019, KPMG S.A. était dans la quatrième année de sa mission sans interruption soit la troisième année depuis que les titres de la société ont été admis à la négociation sur un marché réglementé.

Au 31 décembre 2019, Deloitte et Associés était dans la troisième année de sa mission sans interruption soit la troisième année depuis que les titres de la société ont été admis à la négociation sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- *il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;*
- *il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;*
- *il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;*
- *il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;*
- *il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.*

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 29 avril 2020

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.	*Deloitte & Associés*
Valéry FOUSSE	*Albert AIDAN*
Associé	*Associé »*

18.3 Date des dernières informations financières

31 décembre 2019.

18.4 Politique de distribution de dividendes

La Société n'a pas procédé à un versement de dividendes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

La Société n'envisage pas de verser de dividendes à court terme. La trésorerie disponible du Groupe sera en effet affectée prioritairement au financement de ses activités opérationnelles pendant la durée de la crise du Covid-19.

18.5 Tableau des résultats au cours des cinq derniers exercices

Tableau des résultats au cours des cinq derniers exercices :

	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
1. Capital en fin d'exercice			
Capital social	81 870 133	81 913 824	82 222 037,70
Nombre d'actions	87 001 098	74 467 113	74 747 307
- ordinaires	73 170 023	73 174 015	73 550 068
- de préférence G	13 831 075	1 293 098	1 197 239
2.Opérations et résultats de l'exercice			
Chiffre d'affaires hors taxes	8 011 710	10 251 163	7 719 421
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(14 334 972)	27 801 712	18 563 976
Impôts sur les bénéfices	28 519 419	8 286 313	8 829 685
Participation des salariés due au titre de l'exercice	(149 634)	(199 921)	(158 178)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	14 005 672	35 403 947	21 948 309
Résultat distribué	-	-	-
3.Résultat par actions			
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,16	0,48	0,25
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,16	0,48	0,29
Dividende attribué à chaque action	-	-	-
4.Personnel			
Effectif moyen des salariés employé pendant l'exercice	9	30	29
Montant de la masse salariale de l'exercice	7 171 795	5 356 185	4 139 184
Montant des cotisations sociales et avantages sociaux de l'exercice	2 246 200	1 929 938	1 656 356

18.6 Procédures judiciaires et arbitrage

Le Groupe peut être impliqué dans des procédures judiciaires, arbitrales, administratives ou réglementaires dans le cours normal de ses activités, qui peuvent notamment inclure des contentieux avec ses clients, fournisseurs et concurrents. En outre, comme tout acteur du marché de détail du prêt-à-porter et des accessoires, le Groupe peut faire l'objet de procédures en matière de violation de droits de propriété intellectuelle (marques, droits d'auteur…). À la date du présent document d'enregistrement universel, le Groupe n'a pas connaissance de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont le Groupe

est menacé) autres que celles mentionnées ci-dessous, susceptibles d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société ou du Groupe.

Une provision est enregistrée par le Groupe dès lors qu'il existe une probabilité suffisante que de tels litiges entraînent des coûts à la charge de la Société ou de l'une de ses filiales et que le montant de ces coûts peut être raisonnablement estimé. Au 31 décembre 2019, le montant total des provisions pour litiges du Groupe s'élevait à 0,8 millions d'euros.

18.7 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Le 25 mars 2020, à l'occasion de ses résultats annuels, SMCP a fait le point sur la situation de l'épidémie du Covid-19 :

« Depuis la dernière communication de SMCP, l'épidémie du Covid-19 a continué de se propager en dehors de la Chine, amenant la plupart des pays européens et plus récemment l'Amérique du Nord à prendre des mesures strictes pour tenter de contenir sa propagation. SMCP a mis en place une équipe de crise mondiale en janvier pour gérer la situation au quotidien, et avec pour priorité d'assurer la santé et la sécurité de ses employés et de l'ensemble de ses parties prenantes à travers le monde.

Situation à date :

- Dans la région **APAC**, la quasi-totalité des magasins physiques ont réouvert en Grande Chine, contre 70% des magasins physiques temporairement fermés au pic de l'épidémie. Cependant, le trafic dans les malls demeure encore extrêmement limité malgré quelques signes d'amélioration au cours de ces derniers jours. Le centre de logistique de la région a, quant à lui, continué de fonctionner normalement tout au long de la crise. Le Groupe a enregistré, en outre, de solides résultats en e-commerce au T1 2020. De même, dans des pays comme la Corée du Sud et l'Australie où les magasins sont exploités par des partenaires, les magasins physiques restent ouverts, mais le trafic est extrêmement faible.
- Dans la région **EMEA**, y compris en France, l'ensemble des magasins physiques de la plupart des pays européens sont fermés depuis la mi-mars. Dans les pays exploités par des partenaires au Moyen-Orient, tous les magasins physiques sont temporairement fermés, à l'exception de Dubaï. En Russie, les magasins physiques restent ouverts pour le moment. Le centre de logistique européen reste, quant à lui, ouvert pour assurer les exportations et le e-commerce.
- Enfin, dans la région **Amériques**, SMCP a temporairement fermé l'ensemble de ses magasins physiques depuis la mi-mars, en ligne avec ses concurrents. Cependant, le centre de logistique du Groupe continue de fonctionner normalement pour assurer les opérations de e-commerce.

Dans ce contexte, les ventes et la rentabilité de SMCP sont significativement impactées. Le Groupe a pris des mesures immédiates pour atténuer l'impact économique et protéger sa trésorerie, telles que la réduction de ses dépenses d'exploitation, le report de ses investissements non essentiels, l'ajustement de son niveau de stocks et de ses collections et le maintien du e-commerce qui a représenté environ 15% de ses ventes en 2019.

Par ailleurs, le Groupe a décidé de recourir immédiatement aux capacités de sa Facilité de Crédit Renouvelable (RCF) pour renforcer sa trésorerie. Au 17 mars, le Groupe disposait ainsi de plus de 200 millions d'euros de trésorerie et d'équivalent de trésorerie pour faire face à la crise.

Compte tenu de la progression rapide de l'épidémie et des incertitudes quant à sa durée, il est, pour l'heure, impossible de communiquer des prévisions pertinentes pour l'année 2020, tant en termes de chiffre d'affaires que de rentabilité. À ce stade, SMCP s'attend à une baisse du chiffre d'affaires d'un peu plus de 20% au T1 2020, en données publiées. Le Groupe continuera à suivre de près la situation et fera un nouveau point en temps voulu.

Le Groupe reste confiant dans son business model et l'attractivité de ses marques. Le dévouement de ses équipes pour assurer une stricte maîtrise de ses coûts contribuera à atténuer l'impact du Covid-19. La structure financière et le niveau de liquidité de SMCP confèrent au Groupe une position solide pour faire face à ces circonstances exceptionnelles »

Le 29 avril, SMCP a publié son chiffre d'affaires du 1er trimestre 2020

1er trimestre 2020

Communiqué – Paris, le 29 avril 2020

Chiffre d'affaires en ligne avec les prévisions

- Chiffre d'affaires en baisse de -16,7% en données publiées, soit un recul de -20,4% en organique [25]
- Après un bon début d'année, le chiffre d'affaire du T1 a été pénalisé par le Covid-19 dans l'ensemble des régions à partir de la fin du mois de janvier
- En Chine Continentale, le trafic et les ventes s'améliorent progressivement depuis le mois de mars, illustrant les premiers signes d'une reprise
- Fermeture de 6 points de vente [26] (DOS) au T1 2020, liée au ralentissement des ouvertures à l'international et au plan d'optimisation du réseau de magasins en France
- Mise en œuvre du plan d'actions pour atténuer les effets de la crise et préserver la trésorerie
- Bonne performance du e-commerce portée par la Chine ; des équipes mobilisées pour favoriser les ventes digitales

Daniel Lalonde, Directeur général de SMCP, commente : *"Après un bon début d'année, l'ensemble des régions a été progressivement impacté par la mise en place de mesures de restriction liées à l'épidémie du Covid-19. Dans ce contexte, la priorité de SMCP a été d'assurer la sécurité et la santé de ses employés et de ses parties prenantes dans le monde. Je voudrais leur exprimer toute ma gratitude pour leur forte mobilisation et tout le travail incroyable qui a été accompli au cours de ces dernières semaines. Le Groupe a pris un grand nombre de mesures pour atténuer les effets de la pandémie sur son activité et sa structure bilantielle, en réduisant à l'essentiel ses investissements, en réduisant ses dépenses opérationnelles, en ajustant ses stocks et ses collections, en protégeant sa position de liquidité et en favorisant l'e-commerce. Nos équipes sont désormais mobilisées pour préparer la période de déconfinement. Conformément à nos valeurs et à nos engagements, il était également important de penser aux autres et de contribuer à l'effort collectif à travers les actions solidaires de nos marques. Bien que la pandémie ait un impact important sur notre performance au deuxième trimestre, les premiers signes de reprise en Chine sont encourageants. Je suis convaincu que les fondamentaux solides de SMCP nous permettront de sortir plus fort de cette période ".*

Chiffres non audités ***CA en M€ hors %***	**T1 2019**	**T1 2020**	**Variation** **organique**	**Variation** **en données publiées**
Chiffre d'affaires par région				
France	96,0	85,7	*-19,4%*	*-10,7%*
EMEA [27]	79,4	70,9	*-11,9%*	*-10,8%*
Amériques	31,7	26,9	*-17,4%*	*-15,1%*
APAC [28]	67,5	45,2	*-33,4%*	*-33,1%*
Chiffre d'affaires par marque				
Sandro	132,5	105,5	*-20,9%*	*-20,4%*
Maje	106,9	85,7	*-20,5%*	*-19,9%*
Autres marques [29]	35,2	37,5	*-18,4%*	*+6,6%*

[25] Toutes références à "la performance organique" dans le présent communiqué correspondent à la croissance du chiffre d'affaires à taux de change et périmètre constants, c'est-à-dire en excluant l'acquisition de De Fursac.

[26] En incluant De Fursac.

[27] La région EMEA regroupe les activités dans les pays européens à l'exception de la France (principalement le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Allemagne, la Suisse, l'Italie et la Russie) ainsi qu'au Moyen-Orient (notamment les Émirats Arabes Unis).

[28] La région APAC regroupe les activités en Asie-Pacifique (notamment la Chine continentale, Hong Kong, la Corée du Sud, Singapour, la Thaïlande et l'Australie).

[29] Marques Claudie Pierlot et De Fursac.

TOTAL	**274,6**	**228,7**	***-20,4%***	***-16,7%***

CHIFFRE D'AFFAIRE DU PREMIER TRIMESTRE 2020

Au premier trimestre 2020, le chiffre d'affaires consolidé a atteint 228,7 M€, en baisse de -20.4% en organique. En données publiées, le chiffre d'affaires a baissé de -16.7%, intégrant un effet de change positif de +0.5 % et une contribution De Fursac à hauteur de +3,7%. Cette performance reflète l'impact de l'épidémie de Covid-19 qui a engendré la fermeture des magasins en Asie à partir de la fin du mois de janvier, puis en Europe et en Amérique du Nord mi-mars, ainsi qu'un arrêt des flux touristiques (notamment chinois).

Au cours de ces 12 derniers mois, SMCP a réalisé +77 ouvertures nettes[30] de magasins opérés en propre (DOS). Cela inclut +29 ouvertures nettes en APAC, +28 en EMEA et +20 dans la région Amériques. En parallèle, le Groupe a poursuivi l'optimisation de son réseau de distribution en France, avec 10 fermetures nettes (DOS). Au total, au T1 2020, SMCP a fermé 6 magasins [31] opérés en propre dans le monde, reflétant la fermeture de 6 magasins en France et un ralentissement des ouvertures à l'international.

Répartition du chiffre d'affaires par région et par marque

En France et dans la région EMEA, les ventes sont en baisse de respectivement -19,4% et -11,9% en organique. Après un bon début d'année, la performance du Groupe a été impactée par une forte baisse du tourisme dès le mois de février (notamment le tourisme chinois), suivie d'une fermeture totale des magasins à partir de mi-mars. Parallèlement, le Groupe a réalisé une solide performance en e-commerce dans la région EMEA. Enfin, de nouveaux progrès ont été réalisés dans le cadre de l'optimisation du réseau de magasins français, avec 6 nouvelles fermetures au T1 2020 par rapport au mois de décembre 2019.

Dans la région Amériques, le chiffre d'affaires a reculé de -17,4% en organique également impacté par l'épidémie de Covid-19. Depuis le mois de février, le Groupe connaît un ralentissement du tourisme (notamment chinois) et a affiché une détérioration de ses ventes en mars à la suite de la fermeture de ses magasins. Le centre de logistique du Groupe continue de fonctionner normalement pour assurer les opérations de e-commerce. À ce stade, la performance des ventes digitales de la région reste relativement limitée.

Dans la région APAC, le chiffre d'affaires a reculé de -33,4% en organique. Après un très bon début d'année, les ventes ont été fortement impactées au mois de février par les mesures de restriction qui ont conduit à la fermeture de la plupart des magasins en Asie, notamment en Chine continentale. Depuis le mois de mars, le Groupe bénéficie des premiers signes de reprise en Chine continentale avec notamment une amélioration progressive des ventes et du trafic. Parallèlement, l'e-commerce, resté opérationnel tout au long de la crise, a enregistré de solides résultats en Chine continentale (+ 39% de croissance des ventes au T1 2020). Dans les autres zones, le trafic est resté faible à Hong-Kong et à Singapour où tous les magasins sont fermés. Enfin, la Corée du Sud, Taïwan et la Nouvelle-Zélande ont bénéficié une meilleure résilience de leurs ventes.

En organique, **Sandro** (-20,9%), **Maje** (-20,5%) et la division **Autres Marques** (-18,4%) ont enregistré une forte baisse de leur chiffre d'affaires, toutes impactées par l'épidémie du Covid-19. Au cours du trimestre, en adoptant un changement de ton plus adapté à l'environnement actuel, les marques de SMCP ont fait preuve d'une approche dynamique sur les réseaux sociaux afin de maintenir un lien étroit avec leur communauté et commencer à préparer l'après-crise.

POINT SUR L'EPIDEMIE DU COVID-19 ET PERSPECTIVES 2020

Depuis la dernière communication de SMCP, le 25 mars 2020, la situation de son réseau de magasins a continué d'évoluer. Alors que la plupart des magasins sont fermés en France et dans les régions EMEA et Amériques, tous les magasins en Grande Chine ont depuis rouvert.

Situation à date : 82% de magasins (DOS) fermés :

- **Dans la région APAC**, tous les magasins ont rouvert en Grande Chine, tandis qu'ils ont été fermés à Singapour le 22 avril. En parallèle, le centre de distribution de la région n'a jamais cessé de fonctionner normalement. Dans les pays exploités par des partenaires, les magasins sont ouverts en Corée du Sud et partiellement fermés en Australie.
- En **France et dans la région EMEA**, la plupart des magasins sont fermés en Europe, à l'exception de la Scandinavie. En outre, l'Allemagne a commencé à rouvrir progressivement ses magasins le 23 avril. Dans les pays exploités par des partenaires au Moyen-Orient, tous les magasins sont fermés. En parallèle, le centre de logistique européen reste opérationnel pour assurer les exportations et le e-commerce.
- Enfin, dans la **région Amérique**s, tous les magasins sont fermés depuis le 18 mars. Le centre de logistique du Groupe continue de fonctionner normalement pour assurer les opérations e-commerce.

Dans ce contexte, le Groupe a pris des mesures immédiates pour atténuer l'impact de la crise et protéger sa trésorerie, notamment :

- **Sélection des dépenses d'investissement essentielles** (baisse d'environ 40%) avec un report de plusieurs investissements d'infrastructure, ainsi que la réduction des 2/3 de son plan d'ouvertures de magasins (environ 20 ouvertures nettes DOS prévue cette année)

[30] Hors De Fursac.

[31] En incluant De Fursac.

- **Réduction des dépenses opérationnelles** :
  - Renégociation des baux commerciaux
  - La majorité des équipes réseau en Europe et en Amérique du Nord sont en chômage partiel depuis fin mars, soutenu par les gouvernements locaux
  - Ajustement significatif des frais généraux et administratifs (principalement lié à l'optimisation des frais généraux et la réduction des dépenses discrétionnaires tels que les frais marketing au S1 20 et les frais de voyage)
- **Ajustement des stocks et des collections** avec une forte réduction des achats sur les collections AH20 et des ajustements sur les collections PE20.
- **Des initiatives des marques pour favoriser le e-commerce** et permettre de conserver un lien avec les clients sur le digital ; les équipes sont en outre pleinement mobilisées dans les centres de logistiques.

SMCP a décidé de mobiliser sa facilité de crédit renouvelable (RCF) en mars dernier et bénéficie d'une position de liquidité sécurisé de plus de 200M€ à la fin du T1 2020 pour faire face à la crise. Par ailleurs, le Groupe a entamé des discussions avec ses partenaires bancaires, afin de renforcer encore sa flexibilité financière.

Dans ce contexte sans précédent, SMCP accompagne plus que jamais ses collaborateurs, ses partenaires et l'ensemble de ses parties prenantes. L'équipe de gestion de crise, dont la priorité est d'assurer la sécurité et la santé des équipes dans le monde, travaille actuellement à l'organisation et à la préparation de la transition. Afin d'assurer leur protection lors de la réouverture des magasins et du siège social, le Groupe a commandé tous les équipements de protection nécessaires dont des masques, du gel hydroalcoolique et des gants.

Compte tenu des incertitudes sur la durée et l'ampleur de l'épidémie, il n'est pas pertinent, à ce stade, de communiquer des prévisions pour l'année 2020, tant en termes de chiffre d'affaires que de rentabilité. Le Groupe continuera à suivre de près la situation et fera un nouveau point au marché au moment opportun.

Le Groupe reste confiant dans son business model et l'attractivité de ses marques. Le dévouement de ses équipes pour assurer une stricte maîtrise de ses coûts contribuera à atténuer l'impact du Covid-19. La structure financière et le niveau de liquidité de SMCP confèrent au Groupe une position solide pour faire face à ces circonstances exceptionnelles.

CALENDRIER FINANCIER

- 4 Juin 2020 – Assemblée Générale
- 23 juillet 2020 – Chiffre d'affaires du 1er semestre
- 4 septembre 2020 – Résultats du 1er semestre

ANNEXES

Répartition des DOS

Nombre de DOS	**T1-19** *(excl DF)*	**2019** *(incl DF)*	**T1-20** *(incl DF)*	**Var. T1 20 vs. Dec 19** *(incl DF)*	**Var. T1 20 vs. T1 19** *(excl DF)*
Par région					
France	476	528	522	*-6*	*-10*
EMEA	372	413	413	-	*+38*
Amériques	144	162	164	*+2*	*+20*
APAC	188	219	217	*-2*	*+29*
	-	-		-	-
Par marque					-
Sandro	505	550	554	*+4*	*+49*

Maje	414	444	443	*-1*	*+29*
Claudie Pierlot	214	224	222	*-2*	*+8*
Suite 341	47	44	38	*-6*	*-9*
De Fursac	n.a.	60	59	*-1*	*n.a.*
Total DOS	***1 180***	**1 322**	**1 316**	***-6***	***+77***

Répartition des POS

Nombre de DOS	**T1-19** *(excl DF)*	**2019** *(incl DF)*	**T1-20** *(incl DF)*	**Var. T1 20 vs. Dec 19** *(incl DF)*	**Var. T1 20 vs. T1 19** *(excl DF)*
Par région					
France	476	530	522	*-8*	*-10*
EMEA	491	535	531	*-4*	*+37*
Amériques	176	189	191	*+2*	*+15*
APAC	342	386	388	*+2*	*+46*
				-	*-3*
Par marque				-	
Sandro	653	707	711	*+4*	*+58*
Maje	549	577	576	*-1*	*+27*
Claudie Pierlot	236	250	248	*-2*	*+12*
Suite 341	47	44	38	*-6*	*-9*
De Fursac	n.a.	62	59	*-3*	*n.a.*
Total POS	**1 485**	**1 640**	**1 632**	***-8***	***+88***
dont partenaires POS	***305***	***318***	***316***	***-2***	***+11***

INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS

Le Groupe utilise des mesures financières et non financières-clés pour analyser les performances de son activité. Les principaux indicateurs de performance utilisés comprennent le nombre de points de vente, la croissance sur une base comparable (« *like-for like* »), l'EBITDA ajusté et la marge d'EBITDA ajusté.

Nombre de points de vente

Le nombre de points de vente du Groupe se compose du nombre total de points de vente ouverts à une date considérée, ce qui comprend (i) les points de vente exploités en propre (« *directly operated stores* ») qui incluent les succursales, les concessions dans les grands magasins, les magasins exploités par des affiliés, les outlets et les sites Internet, ainsi que (ii) les points de vente partenaires (« *partnered retail* »).

Croissance du chiffre d'affaires sur une base comparable (« like-for-like »)

La croissance sur une base comparable correspond aux ventes retail réalisées à travers les points de vente détenus en propre sur une base comparable au cours d'une période donnée, par rapport à la même période de l'exercice précédent, le chiffre étant exprimé en pourcentage de variation entre les deux périodes. Le nombre de points de vente sur une base comparable pour une période donnée comprend tous les points de vente du Groupe ouverts au début de la période précédente et exclut les points de vente fermés pendant la période donnée, y compris les points de vente fermés pour rénovation pour une durée supérieure à un mois, ainsi que les points de vente ayant changé d'activité (par exemple des points de vente Sandro passant d'un statut Femme à Homme ou à Mixte).

Les croissances des ventes sur une base comparable sont présentées à taux de change constant (les ventes d'une année N et d'une année N-1 en devises sont converties au taux moyen N-1, tel que présenté dans les notes annexes aux comptes consolidés du Groupe au 31 décembre de l'année N considérée).

Croissance organique du chiffre d'affaire

La croissance organique du chiffre d'affaires correspond au total des ventes d'une période donnée par rapport à la même période de l'année précédent. Elle est exprimée en pourcentage de variation entre les deux périodes, et présenté à taux de change constants (les ventes pour la période N et la période N-1 en devises étrangères sont converties au taux moyen de l'année N-1) et hors effets de périmètre, c'est-à-dire en excluant l'acquisition de De Fursac.

EBITDA ajusté et marge d'EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté est défini par le Groupe comme étant le résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements, provisions et charges liées au plan d'attribution d'actions gratuites (LTIP). En conséquence, l'EBITDA Ajusté correspond à l'EBITDA avant charges liées au LTIP.

L'EBITDA ajusté n'est pas une mesure comptable standard répondant à une définition unanimement admise. Il ne doit pas être considéré comme un substitut du résultat opérationnel, du bénéfice net, du flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, ni comme un indicateur de liquidité.

La marge d'EBITDA ajustée correspond à l'EBITDA ajusté divisé par le chiffre d'affaires.

***

MÉTHODOLOGIE

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans ce communiqué de presse sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

19. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

À la date du présent document d'enregistrement universel, la Société est constituée sous forme d'une société anonyme.

19.1 Capital social

19.1.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

À la date du présent document d'enregistrement universel, le capital social de la Société s'élève à 82 687 319 euros, réparti de la façon suivante :

- 74 117 760 actions ordinaires de 1,10 euro de valeur nominale ; et
- 1 052 530 actions de préférence de catégorie G de 1,10 euro de valeur nominale (les « **ADP G** ») (voir également le paragraphe 18.2.1 « Evènements significatifs postérieurs à compter de la clôture » du présent document d'enregistrement universel).

Les 74 117 760 actions ordinaires et les 1 052 530 actions de préférence de catégorie G sont émises et entièrement libérées.

L'assemblée générale des actionnaires de la Société qui s'est réunie le 7 juin 2019 a adopté les délégations financières en matière d'augmentation de capital suivantes :

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum	Utilisation au cours de l'exercice 2019
17e résolution	Autorisation en vue d'opérer sur les actions de la Société (programme de rachat d'actions)	18 mois	Dans la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social ou 5 % du nombre total des actions en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe Prix de rachat maximum : 44 €	Contrat de liquidité avec Exane BNP Paribas pour l'animation des actions de la Société. Le contrat a pris effet au 28 novembre 2017 s'achevant le 31 décembre 2018, renouvelable par tacite reconduction par période d'une année. Au 31 décembre 2019, 93 765 actions SMCP SA figuraient à l'actif du contrat.
19e résolution	Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues	26 mois	Dans la limite de 10 % du capital social par 24 mois	Néant.
20e résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou toute autre somme dont la capitalisation serait admise	26 mois	16 000 000 € (Soit environ 20 % du capital)	Néant.
21e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 32 000 000 € (Soit environ 40 % du capital [(1)]) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000 € [(2)]	Néant.

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum	Utilisation au cours de l'exercice 2019
22e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dans le cadre d'offres au public(6)	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (Soit 10 % du capital (2)) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000 € (3)	Néant
23e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant doit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, par placement privé visé à l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier (1)	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (Soit 10 % du capital (2)) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000 € (3)	Néant.
24e résolution	Autorisation au Conseil d'administration en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offres au public ou par placements privés visés à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier, afin de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'Assemblée Générale dans la limité de 10% du capital par an.	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (Soit 10 % du capital (1) par an) S'agissant des émissions de titres de créance : 500 000 000 € (3)	Néant.
25e résolution	Autorisation donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le montant des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription	26 mois	Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale) (1)	Néant.
26e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission des actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant doit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en rémunération d'apports en nature dans la limite de 10% du capital social	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (soit 10 % du capital (1)) S'agissant des émissions de titres de créance : 500 000 000 € (3)	Néant.
27e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription par émission d'actions de la Société réservées aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise	26 mois	3 % du capital (1) (4)	Néant.
28e résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription en faveur d'une catégorie de bénéficiaires déterminée (salariés et mandataires sociaux de la Société et de sociétés lui étant liées)	18 mois	3 % du capital (1) (4)	Néant.

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum	Utilisation au cours de l'exercice 2019
29e résolution	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions nouvelles ou existantes en faveur des salariés et mandataires sociaux de la Société et de sociétés lui étant liées	38 mois	3 % du capital (1) (4)	Conseil d'administration en date du 21 novembre 2019 et du 5 décembre 2019.
30e résolution	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions aux salariés et mandataires sociaux éligibles du Groupe	38 mois	3 % du capital (1) (4)	Néant.

(1) Délégation soumise au plafond global pour les augmentations de capital de 32 000 000 € (40 % du capital social).

(2) Délégation soumise au plafond global pour les augmentations de capital de 32 000 000 € (40 % du capital social).

(3) Délégation soumise au plafond global pour les émissions de titres de créances de 500 millions d'euros.

(4) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global des opérations réservées aux salariés fixé à 2 400 000 €.

(5) Un sous-plafond fixé à 10 % du capital, s'applique à ces émissions.

(6) En ce compris dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société (art. L.225-148 du Code de commerce).

Le tableau ci-dessous présente les résolutions financières en matière d'augmentation de capital dont l'adoption sera proposée à l'assemblée générale des actionnaires de la Société prévue le 4 juin 2020 :

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
18e résolution	Autorisation en vue d'opérer sur les actions de la Société (programme de rachat d'actions)	18 mois	Dans la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social ou 5 % du nombre total des actions en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe Prix de rachat maximum : 44 €
19e résolution	Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues	26 mois	Dans la limite de 10 % du capital social par 24 mois
20e résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou toute autre somme dont la capitalisation serait admise	26 mois	16 000 000€ (Soit environ 20 % du capital)
21e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 32 000 000 € (Soit environ 40 % du capital (1)) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000 € (2)
22e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dans le cadre d'offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (6)	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (Soit 10 % du capital (2)) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000 € (3)

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
23e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant doit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre dans le cadre d'offres au public visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier (1)	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (Soit 10 % du capital (2)) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000 € (3)
24e résolution	Autorisation au Conseil d'administration en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offres au public afin de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'Assemblée Générale dans la limité de 10% du capital par an.	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000€ (Soit 10 % du capital (1) par an) S'agissant des émissions de titres de créance : 500 000 000 € (3)
25e résolution	Autorisation donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le montant des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription	26 mois	Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale) (1)
26e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission des actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant doit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en rémunération d'apports en nature dans la limite de 10% du capital social	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (soit 10 % du capital (1)) S'agissant des émissions de titres de créance : 500 000 000 € (3)
27e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription par émission d'actions de la Société réservées aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise	26 mois	3 % du capital (1) (4)
28e résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription en faveur d'une catégorie de bénéficiaires déterminée (salariés et mandataires sociaux exécutifs de la Société et de sociétés lui étant liées)	18 mois	3% du capital (1) (4)
29e résolution	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions nouvelles ou existantes en faveur des salariés et mandataires sociaux exécutifs de la Société et de sociétés lui étant liées	38 mois	3% du capital (1) (4)
30e résolution	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions aux salariés et mandataires sociaux exécutifs éligibles du Groupe	38 mois	3% du capital (1) (4)

(1) *Délégation soumise au plafond global pour les augmentations de capital de 32 000 000 € (40 % du capital social).*

(2) *Délégation soumise au plafond global pour les augmentations de capital de 32 000 000 € (40 % du capital social).*

(3) *Délégation soumise au plafond global pour les émissions de titres de créances de 500 millions d'euros.*

(4) *Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global des opérations réservées aux salariés fixé à 2 400 000 €.*

(5) *Un sous-plafond fixé à 10 % du capital, s'applique à ces émissions.*

(6) *En ce compris dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société (art. L.225-148 du Code de commerce).*

19.1.2 Titres non représentatifs du capital

À la date du présent document d'enregistrement universel, la Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital.

19.1.3 Actions détenues par la Société ou pour son compte propre

Au 31 décembre 2019, dans le cadre de son contrat de liquidité conclu avec Exane BNP Paribas la Société détient 93 765 actions propres (de 1,10 euro de valeur nominale (pour la valeur comptable de ces actions, voir la note 6.10.3 au paragraphe 18.1.1.1 du présent document d'enregistrement universel) auxquelles s'ajoute 0,3 million d'euros de trésorerie.

L'assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2019 a autorisé, pour une durée de 18 mois à compter de la date de tenue de l'assemblée, le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il fixera, un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social, à quelque moment que ce soit, ou 5 % du nombre total des actions composant le capital social s'il s'agit d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, étant précisé que le nombre d'actions détenu par la Société ne pourra en aucun cas conduire la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10 % des actions composant son capital social.

Les actions pourront être acquises, sur décision du Conseil d'administration, afin :

- d'assurer la liquidité et animer le marché des titres de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- d'allouer des actions aux membres du personnel de la Société, et notamment dans le cadre (i) de la participation aux résultats de l'entreprise, (ii) de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, ou (iii) de tout plan d'épargne conformément aux articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail ou toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du conseil d'administration appréciera ;
- de remettre les actions de la Société lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du conseil d'administration appréciera ;
- de conserver les actions de la Société et de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'annuler les actions de la Société dans le cadre d'une réduction du capital social ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

Le prix unitaire maximal d'achat ne pourra pas être supérieur, hors frais, à 44 euros.

Le Conseil d'administration pourra toutefois, en cas d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification de la valeur nominale de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves suivie de la création et de l'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, ajuster le prix maximal d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action de la Société.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur, sur un marché réglementé, sur un système multilatéral de négociation, auprès d'un internalisateur systématique ou de gré à gré, notamment par voie d'acquisition ou de cession de blocs, par le recours à des options ou autres instruments financiers dérivés, ou à des bons ou, plus généralement, à des valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, aux époques que le conseil d'administration appréciera, à l'exclusion des périodes d'offre publique visant les titres de la Société.

Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, afin, dans le respect des dispositions légales et réglementaires concernées, de procéder aux réallocations permises des actions rachetées en vue de l'un des objectifs du programme à un ou plusieurs de ses autres objectifs, ou bien à leur cession, sur le marché ou hors marché.

Le Conseil d'administration informera, dans les conditions légales, l'assemblée générale des opérations réalisées.

Le Conseil d'administration des 3 et 4 septembre 2019 a approuvé la mise en œuvre d'un programme de rachat de 400 000 actions devant être réalisé avant le 31 décembre 2019. Le programme a été signé le 6 septembre 2019. En application de ce programme, au 31 décembre 2019, SMCP S.A. a racheté 400 000 actions.

19.1.4 Autres titres donnant accès au capital

À la date du présent document d'enregistrement universel, la Société n'a émis aucun titre donnant accès au capital autre que les actions ordinaires, les actions de préférence de catégorie G et les actions de performance décrites à la section 16.1 du présent document d'enregistrement universel.

19.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré

Néant.

19.1.6 Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Néant.

19.1.7 Évolution du capital de la Société au cours des trois derniers exercices

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Prix unitaire par actions *(en euros)*	Valeur nominale *(en euros)*	Capital après opération *(en euros)*
13 septembre 2017	Augmentation de capital	58 168 480,20	581 684 802 actions réparties entre : 575 671 600 actions ordinaires 6 013 202 actions de préférence de catégorie 1	581 684 807 actions réparties entre : 575 671 602 actions ordinaires 6 013 205 actions de préférence de catégorie 1	0,10	0,10	58 168 480,70
19 octobre 2017	Augmentation de capital (émission d'actions de préférence de catégorie G, regroupement des actions ordinaires et conversion des actions de préférence de catégorie 1 en action ordinaires)	58 168 480,70	581 684 807 actions réparties entre : 575 671 602 actions ordinaires 6 013 205 actions de préférence de catégorie 1	85 631 598 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires 12 461 575 actions de préférence de catégorie G	Actions ordinaires : 22 Actions de préférence de catégorie G : 0,10	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 0,10	81 733 182,80
14 décembre 2017	Augmentation de capital	81 733 182,80	85 631 598 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires 12 461 575 actions de préférence de catégorie G	87 001 098 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires 13 831 075 actions de préférence de catégorie G	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 0,10	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 0,10	81 870 132,80
27 février 2018	Augmentation de capital	81 870 132,80	87 001 098 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires 13 831 075 actions de préférence de catégorie G	87 394 098 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires 14 224 075 actions de préférence de catégorie G	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 0,10	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 0,10	81 909 432,80
20 mars 2018	Augmentation de capital	81 909 432,80	87 394 098 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires 14 224 075 actions de préférence de catégorie G	87 394 101 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires 14 224 078 actions de préférence de catégorie G	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 0,10	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 0,10	81 909 433,10
6 juin 2018	Regroupement des actions de préférence de catégorie G	81 909 433,10	87 394 101 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires 14 224 078 actions de préférence de catégorie G	74 463 121 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires 1 293 098 actions de préférence de catégorie G	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 1,10	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 1,10	81 909 433,10
23 novembre 2018	Augmentation de capital	81 909 433,10	74 463 121 actions reparties entre : 73 170 023 actions ordinaires 1 293 098 actions de préférence de catégorie G	74 467 113 actions reparties entre : 73 174 015 actions ordinaires 1 293 098 actions de préférence de catégorie G	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 1,10	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 1,10	81 913 824,30
1er janvier 2019	Augmentation de capital	81 913 824,30	74 467 113 actions reparties entre : 73 174 015 actions ordinaires 1 293 098 actions de préférence de catégorie G	74 747 307 actions reparties entre : 73 550 068 actions ordinaires 1 197 239 actions de préférence de catégorie G	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 1,10	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 1,10	82 222 037,70
1er janvier 2020	Augmentation de capital	82 222 037,60	74 747 307 actions reparties entre : 73 550 068 actions ordinaires 1 197 239 actions de préférence de catégorie G	75 167 660 actions reparties entre : 74 114 230 actions ordinaires 1 053 430 actions de préférence de catégorie G	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 1,10	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 1,10	82 684 426

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Prix unitaire par actions *(en euros)*	Valeur nominale *(en euros)*	Capital après opération *(en euros)*
2 janvier 2020	Augmentation de capital	82 684 426	75 167 660 actions reparties entre : 74 114 230 actions ordinaires 1 053 430 actions de préférence de catégorie G	75 170 290 actions reparties entre : 74 117 760 actions ordinaires 1 052 530 actions de préférence de catégorie G	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 1,10	Actions ordinaires : 1,10 Actions de préférence de catégorie G : 1,10	82 687 319

19.2 Acte constitutif et statuts

19.2.1 Objet social

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- l'achat, la souscription, la détention, la gestion, la cession ou l'apport d'actions ou autres valeurs mobilières dans toutes sociétés et entreprises françaises et étrangères ;
- toutes prestations de services et de conseil en matière de ressources humaines, informatique, management, communication, financière, juridique, marketing, et achat envers ses filiales et participations directes ou indirectes ;
- la détention, la gestion et la disposition de marques et brevets ;
- les activités d'une société de financement de groupe, et en tant que telle, la fourniture de tout type d'assistance financière à des sociétés faisant partie du groupe de sociétés auquel la Société appartient, notamment toutes opérations autorisées au titre de l'article L. 511-7 3° du Code monétaire et financier ;
- l'octroi de toutes cautions ou garanties au profit de toute société de son groupe ou dans le cadre de l'activité normale de toutes sociétés de son groupe ;
- et généralement, toutes opérations, qu'elles soient financières, commerciales, industrielles, civiles, immobilières ou mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus et à tous objets similaires ou connexes, ainsi que de nature à favoriser directement ou indirectement le but poursuivi par la Société, son extension, son développement et son patrimoine social.

D'une manière générale, la Société est autorisée à effectuer toute opération commerciale, industrielle et financière qui pourrait se rattacher directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'objet ci-dessus ou à toutes activités connexes ou complémentaires ou susceptibles de contribuer à son extension ou à son développement.

19.2.2 Stipulations statutaires relatives aux organes d'administration et de direction – Règlement intérieur du conseil d'administration

Le descriptif ci-dessous résume les principales stipulations des statuts et du règlement intérieur relatives au conseil d'administration, en particulier à son mode de fonctionnement et à ses pouvoirs.

Le règlement intérieur précise, outre les dispositions relatives au conseil d'administration mentionnées ci-après, le mode d'organisation et de fonctionnement, les compétences et les pouvoirs des comités que le conseil d'administration a institués en son sein (voir la section 14.3 du présent document d'enregistrement universel).

a) Conseil d'administration (articles 16, 17 et 18 des statuts et 1, 2, 3 et 6 du règlement intérieur)

Composition

La Société est administrée par un conseil d'administration de trois membres au moins et de dix-huit au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

Le conseil d'administration s'assure que la proportion de membres indépendants soit, dans la mesure du possible, d'au moins un tiers au sein du conseil d'administration, d'au moins deux tiers au sein du comité d'audit et de plus de la moitié au sein du comité des nominations et des rémunérations.

Conformément au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-MEDEF, est indépendant le membre du conseil d'administration qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

A l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du conseil d'administration et au moins une fois par an avant la publication du rapport annuel de la Société, le conseil d'administration procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres (ou candidats). Au cours de cette évaluation, le conseil d'administration, après avis du comité des nominations et des rémunérations, examine au cas par cas

la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères visés ci-dessous, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et, le cas échéant, à l'assemblée générale lors de l'élection des membres du conseil d'administration.

Le conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs, dans la limite d'un nombre maximum de trois. Les censeurs sont des personnes physiques ou morales, choisies parmi les actionnaires ou en dehors d'eux. La durée des fonctions des censeurs est de quatre années sauf démission ou cessation anticipée des fonctions décidée par le conseil. Les modalités d'exercice de la mission des censeurs, en ce compris leur éventuelle rémunération, sont arrêtées par le conseil d'administration. Les censeurs sont rééligibles. Ils sont convoqués aux réunions du conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

Désignation

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et les statuts.

Chaque membre du conseil d'administration doit être propriétaire d'au moins 100 actions pendant toute la durée de son mandat et en tout état de cause au plus tard dans les douze (12) mois postérieurement à sa nomination. Les prêts de consommation d'actions par la Société aux membres du conseil d'administration ne sont pas admis.

Au moment de l'accession à leurs fonctions, les membres du conseil d'administration doivent mettre les titres qu'ils détiennent au nominatif. Il en est de même de tout titre acquis ultérieurement.

Durée des fonctions – limites d'âge

La durée des fonctions d'administrateur est de quatre ans.

Les administrateurs sont rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

Les administrateurs ne doivent pas être âgés de plus de 75 ans (étant précisé que le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions) et sont soumis aux dispositions législatives et réglementaires applicables en matière de cumul des mandats.

Identité des administrateurs

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.
Le mandat du représentant permanent lui est donné pour la durée de celui de la personne morale qu'il représente.

Si la personne morale révoque le mandat de son représentant permanent, elle est tenue de notifier sans délai à la Société, par lettre recommandée, cette révocation ainsi que l'identité de son nouveau représentant permanent. Il en est de même en cas de décès, démission ou empêchement prolongé du représentant permanent.

Administrateurs représentant les salariés

Lorsque le nombre d'administrateurs, calculé conformément à la loi, est inférieur ou égal à 12, le conseil d'administration comprend en outre un administrateur représentant les salariés désigné par le comité d'entreprise de la Société.

Lorsque le nombre d'administrateurs nommés en application du paragraphe ci-avant est supérieur à 12 et, sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de sa désignation (devant intervenir dans un délai de six mois à compter du dépassement de ce seuil), un second administrateur représentant les salariés est désigné par le comité d'entreprise. Il est précisé que dans l'hypothèse où le nombre d'administrateurs deviendrait inférieur ou égal à 12, le mandat du second administrateur représentant les salariés désigné par le comité d'entreprise sera maintenu jusqu'à son échéance.

En complément des dispositions légales applicables, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation, en application de la loi et du présent article, d'un administrateur représentant les salariés par les instances représentatives du personnel visées ci-avant (quelle qu'en soit la raison et notamment en cas de retard de cette dernière), ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du conseil d'administration.

Président du conseil d'administration

Le conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un président.

Le président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible.

Le président du conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.
Le conseil d'administration peut élire, parmi ses membres personnes physiques, un vice-président lequel est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le vice-président est appelé à suppléer le président en cas d'empêchement temporaire ou de

décès. En cas d'empêchement temporaire, cette suppléance vaut pour la durée de l'empêchement ; en cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

Délibérations du conseil d'administration

Le conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du conseil d'administration. Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le conseil d'administration se réunit sur la convocation du président ou de l'un de ses membres aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, étant précisé que la périodicité et la durée des séances du conseil d'administration doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du conseil.

Le conseil d'administration peut valablement délibérer, même en l'absence de convocation, si tous ses membres sont présents ou représentés.

Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, la voix du président de séance est prépondérante.

Sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration, statuant à la majorité simple des membres présents ou représentés, les décisions suivantes :

- l'approbation et la modification du budget annuel ;
- l'approbation et la modification significative du business plan annuel sur trois ans ;
- toute émission d'actions, d'instruments ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital du Groupe ;
- la souscription de tout endettement d'un montant cumulé supérieur à 10 000 000 euros par an excédant le budget annuel, ainsi que toute modification des termes et conditions de cet endettement, y compris la modification de la documentation de financement conclue dans le cadre de l'introduction en bourse ;
- toute décision pouvant conduire à un cas de défaut de paiement (event of default) ou un cas d'accélération selon les termes de la documentation de financement ;
- tout dépassement du budget de dépenses d'investissement (capex) de plus de 10% par rapport au budget annuel ;
- la conclusion, la résiliation ou la modification significative de tout contrat dont le montant annuel excède 4 000 000 euros, autres que les contrats couverts par les points (v) et (ix) ;
- toute dépense ne figurant pas dans le budget annuel d'un montant individuel supérieur à 2 000 000 euros ;
- la création, l'acquisition, la cession, la résiliation ou la constitution de toute sûreté portant sur toute activité, filiale ou actifs pour un montant supérieur à 2 000 000 euros ou contribuant pour plus de 7 000 000 euros au chiffre d'affaires ou au bénéfice annuel du Groupe ou impliquant des investissements annuels de plus de 3 000 000 euros (à moins que lesdites opérations n'aient été approuvées dans le cadre du budget) ;
- l'embauche, le licenciement, la révocation ou la modification des fonctions ou de la rémunération de tout salarié ou mandataire social du Groupe dont la rémunération brute annuelle totale (en ce inclus la part fixe et la part variable) excède 250 000 euros ;
- la conclusion avec un tiers de tout contrat portant sur une joint-venture industrielle ou commerciale ou sur des accords de fusion qui pourrait avoir un impact significatif sur le Groupe ;
- tout changement de méthodes ou de règles comptables actuellement utilisées par les sociétés du Groupe pour l'établissement de leurs comptes intermédiaires et consolidés ;
- la revue et l'approbation des comptes annuels et consolidés de toute filiale du Groupe dont le chiffre d'affaires annuel excède 25 000 000 d'euros ;
- l'ouverture d'une boutique, d'une filiale, ou d'une activité nouvelle dans un nouveau pays ;
- la nomination ou le renouvellement des commissaires aux comptes ;
- toute opération de transformation ou de restructuration significative d'une entité du Groupe ;
- la commercialisation de toute nouvelle catégorie de produits ;
- toute opération modifiant directement ou indirectement le capital social ou les fonds propres (en ce compris toute opération de fusion, scission ou apport partiel d'actifs ou de distribution de dividendes) ;
- la modification de plus de 3% par an par rapport au budget annuel de la masse salariale du Groupe ;

- la conclusion, la résiliation ou la modification de tout contrat conclu avec les Fondateurs ou les principaux dirigeants du Groupe (en ce inclus leurs contrats de travail ou contrats de prestation de services) ;
- la transaction d'un litige dont le montant excède 2 000 000 euros.

Rémunération des membres du conseil d'administration

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration :

- répartit librement entre ses membres les jetons de présence alloués au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires, en tenant compte de la participation effective des administrateurs au conseil d'administration et dans les comités ;
- détermine le montant de la rémunération du Président ;
- peut, en outre, allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés.

Le conseil d'administration examine la pertinence du niveau des jetons de présence au regard des charges et responsabilités incombant aux administrateurs.

b) Direction générale (article 19 des statuts)

Modalité d'exercice

La direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique, nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général.

Le conseil d'administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la direction générale à tout moment et, au moins, à chaque expiration du mandat du directeur général ou du mandat du président du conseil d'administration lorsque celui-ci assume également la direction générale de la Société.

Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions réglementaires.

Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le président du conseil d'administration, les dispositions ci-après relatives au directeur général lui sont applicables. Il prend alors le titre de président-directeur général.

Direction générale

Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques, chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué.

Le nombre de directeurs généraux délégués ne peut excéder cinq.

Limite d'âge – durée des fonctions - rémunération

Le directeur général et les directeurs généraux délégués ne peuvent pas être âgés de plus de 65 ans.

La durée du mandat du directeur général ou des directeurs généraux délégués est déterminée lors de la nomination, sans que cette durée puisse excéder, le cas échéant, celle de son mandat d'administrateur.

Le directeur général est révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il en est de même, sur proposition du directeur général, des directeurs généraux délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts.

Lorsque le directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général.

Le conseil d'administration détermine la rémunération du directeur général et des directeurs généraux délégués.

Pouvoirs du directeur général et des directeurs généraux délégués

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général sont inopposables aux tiers.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

Le directeur général ou les directeurs généraux délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou

réunis en comité ou commission, avec ou sans faculté de substitution, sous réserve des limitations prévues par la loi. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

19.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions (articles 10, 11, 12 et 13 des statuts)

19.2.3.1 Généralités

Les actions ordinaires entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur. Les actions de préférence de catégorie G revêtent la forme nominative uniquement.
Chaque action ordinaire donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente. En outre, chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires.

Il est institué un droit de vote double au profit des actions ordinaires entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même titulaire pendant une durée minimale de deux (2) ans au moins.

Conformément à l'article L. 225-123 alinéa 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions ordinaires nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions ordinaires anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée.

Le droit de vote double cesse de plein droit lorsque l'action ordinaire est convertie au porteur ou transférée en propriété.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre dans quelque main qu'il passe. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société.

Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux assemblées générales par l'un d'eux ou par un mandataire unique. En cas de désaccord, le mandataire est désigné en justice à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Si les actions sont grevées d'usufruit, leur inscription en compte doit faire ressortir l'existence de l'usufruit. Sauf convention contraire notifiée à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

Les actions ordinaires, nominatives ou au porteur, sont librement négociables, sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires. Elles font l'objet d'une inscription en compte et leur cession s'opère, à l'égard de la Société et des tiers, par virement de compte à compte, selon les modalités définies par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

19.2.3.2 Caractéristiques spécifiques aux actions de préférence de catégorie G

Les actions de préférence de catégorie G sont des actions de préférence au sens de l'article L. 228-11 du Code de commerce attribuées à certains cadres dirigeants et salariés du Groupe. Ces actions de préférence présentent les mêmes caractéristiques que les actions ordinaires, à l'exception des droits financiers, dont elles sont privées, et des modalités de conversion de ces actions en actions ordinaires.

A la date du présent document d'enregistrement universel, 1 197 239 actions de préférence de catégorie G, d'une valeur nominale de 1,10 euros, sont émises et aucune action de préférence de catégorie G n'est en cours d'acquisition. Les actions de préférence de catégorie G émises par la Société peuvent être converties, depuis le 1er janvier 2019, en actions ordinaires de la Société, sur la base d'une parité de conversion de 0,356640 action ordinaire pour 1 action de préférence de catégorie G.

19.2.4 Modifications du capital et des droits attachés aux actions

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de disposition spécifique, la modification des droits attachés aux actions ordinaires est soumise aux dispositions légales.

19.2.5 Assemblées générales (article 20 des statuts)

Convocation, lieu de réunion

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la loi.

Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Ordre du jour

L'ordre du jour de l'assemblée figure sur les avis et lettres de convocation ; il est arrêté par l'auteur de la convocation.

L'assemblée ne peut délibérer que sur les questions figurant à son ordre du jour ; néanmoins, elle peut, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la quotité du capital prévue par la loi, et agissant dans les conditions et délais légaux, ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions.

Accès aux assemblées

Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations personnellement ou par mandataire.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres sous la forme de l'enregistrement comptable de ses titres dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence ou en cas de carence, par le membre du conseil spécialement délégué à cet effet par le conseil d'administration. A défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les procès-verbaux d'assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la réglementation en vigueur.

Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables et les personnes physiques représentant des personnes morales actionnaires prennent part aux assemblées, qu'ils soient ou non personnellement actionnaires.

Feuille de présence, bureau, procès-verbaux

À chaque assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les membres du bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

Assemblée générale ordinaire

L'assemblée générale ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice et sur les comptes consolidés.

Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés, ou ayant voté par correspondance ou à distance possèdent au moins le cinquième des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance ou à distance.

Assemblée générale extraordinaire

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.

Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance ou à distance possèdent au moins, sur première convocation le quart des actions ayant droit de vote et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote.

À défaut de ce dernier quorum, la deuxième assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance ou à distance.

L'assemblée générale extraordinaire ne peut toutefois en aucun cas, si ce n'est à l'unanimité des actionnaires, augmenter les engagements de ceux-ci, ni porter atteinte à l'égalité de leurs droits.

19.2.6 Stipulations permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société

Les statuts de la Société ne contiennent pas de stipulations permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

19.2.7 Franchissement de seuils et identification des actionnaires (article 15 des statuts)

Tant que les actions de la Société sont admises aux négociations sur un marché réglementé, outre les déclarations de franchissement de seuils expressément prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, toute personne physique ou morale qui vient à posséder directement ou indirectement, seule ou de concert, une fraction du capital ou des droits de vote (calculée conformément aux dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce et aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers) égale ou supérieure à 1% du capital ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils prévus par le dispositif légal et réglementaire, doit notifier à la Société, le nombre total (i) des actions et des droits de vote qu'elle possède, directement ou indirectement, seule ou de concert, (ii) des titres donnant accès à terme au capital de la Société qu'elle possède, directement ou indirectement, seule ou de concert et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, et (iii) des actions déjà émises que cette personne peut acquérir en vertu d'un accord ou d'un instrument financier mentionné à l'article L. 211-1 du Code monétaire et financier. Cette notification doit intervenir, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans un délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement de seuil concerné.

L'obligation d'informer la Société s'applique également, dans les mêmes délais et selon les mêmes conditions, lorsque la participation de l'actionnaire en capital, ou en droits de vote, devient inférieure à l'un des seuils susmentionnés.

En cas de non-respect de l'obligation de déclaration de franchissement de seuils susvisée et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires représentant au moins 5% du capital ou des droits de vote de la Société, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

19.2.8 Identification des porteurs de valeurs mobilières (article 10 des statuts)

Tant que les actions de la Société sont admises aux négociations sur un marché réglementé, la Société est en droit de demander l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses assemblées d'actionnaires, ainsi que les quantités de titres détenus, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Conformément aux dispositions de l'article L.228-3-3 du Code de commerce, lorsque la personne qui fait l'objet d'une demande visée ci-dessus n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions législatives et règlementaires en vigueur ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, soit à la quantité de titres détenus par chacun d'eux, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital social et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés des droits de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

19.2.9 Clauses particulières régissant les modifications du capital social

S'agissant des modifications du capital, les statuts de la Société ne contiennent pas de stipulations particulières plus strictes que les dispositions légales.

20. CONTRATS IMPORTANTS

Voir le paragraphe 8.2.2 du présent document d'enregistrement universel.

21. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts, procès-verbaux des assemblées générales et autres documents sociaux de la Société, peuvent être consultés au siège social de la Société.

L'information réglementée au sens des dispositions du règlement général de l'AMF est également disponible sur le site Internet de la Société (www.smcp.com).

ANNEXES

Annexe I Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (articles L. 225-37 et suivants du code de commerce) **222**
Annexe II Déclaration de performance extra-financière (DPEF) 2019 ..... **272**
Annexe III Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion groupe **297**
Annexe IV Tables de concordance **299**

Annexe I
Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise
(articles L. 225-37 et suivants du code de commerce)

Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise a été établi par le Conseil d'administration de SMCP S.A. (la « Société ») en application des dispositions des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce, en complément du rapport de gestion.

Le présent rapport a été communiqué aux commissaires aux comptes de la Société en vue de l'établissement de leur rapport sur le présent rapport, conformément aux dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce.

1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 224
1.1 Code de gouvernement d'entreprise 224
1.2 Conseil d'administration 225
1.2.1 Règles de composition du Conseil d'administration 225
1.2.2 Règlement intérieur du Conseil d'administration 225
1.2.3 Missions du Conseil d'administration 226
1.2.4 Réunions et délibérations du Conseil d'administration 226
1.2.5 Indépendance des administrateurs 227
1.2.6 Actions détenues par les administrateurs 227
1.2.7 Fonctionnement du Conseil d'administration 228
1.2.8 Jetons de présence 232
1.2.9 Censeur 232
1.3 Comités spécialisés du Conseil d'administration 232
1.3.1 Comité d'audit 232
1.3.2 Comité des nominations et des rémunérations 233
1.4 Modalités et fonctionnement des organes de direction 234
1.4.1 Missions et pouvoirs du Président, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués 234
1.4.2 Mode d'exercice de la Direction générale - Limitations de pouvoirs 234
2. REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX 236
2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux 236
2.1.1 Principes et processus de décision suivis pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération du Groupe 236
2.1.2 Eléments composant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 237
2.1.3 Eléments composant la rémunération des administrateurs 243
2.2 Rémunération et avantages accordés aux mandataires sociaux exécutifs et aux administrateurs au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 243
2.2.1 Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués 244
2.2.2 Administrateurs 257
2.2.3 Ratio entre le niveau de rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués et la rémunération moyenne et médiane des salariés du Groupe 258
2.2.4 Projets de résolutions établis par le Conseil d'administration en application de l'article L.225-100 II. du Code de commerce soumis à l'assemblée générale mixte du 4 juin 2020 259
3. AUTRES INFORMATIONS 259
3.1 Opérations avec les apparentés 260
3.1.1 Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé 260
3.1.2 Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé 260
3.2 Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales 261
3.2.1 Convocation et participation aux assemblées générales 261
3.2.2 Exercice des droits de vote, droits de vote double, limitations de droits de vote 261
3.3 Délégations et autorisations accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentation de capital 262
3.4 Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 266
3.4.1 Structure du capital de la Société 266
3.4.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce 269
3.4.3 Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce 269
3.4.4 Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci et mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier 269
3.4.5 Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote 269
3.4.6 Pouvoirs du Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital et de rachat d'actions 270
3.4.7 Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société 271
3.4.8 Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés de la Société s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique 271
3.4.9 Etat récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L.621-18-2 du code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice 2019 271

1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.1 Code de gouvernement d'entreprise

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché règlementé d'Euronext à Paris (« **Euronext Paris** ») en octobre 2017, la Société se réfère et, sous réserve de ce qui est indiqué ci-après, se conforme au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'Association française des entreprises privées (l'« **Afep** ») et le Mouvement des entreprises de France (le « **MEDEF** ») dans sa version mise à jour en juin 2018 (le « **Code Afep-MEDEF** »).

Le Code Afep-MEDEF auquel la Société se réfère peut être consulté sur Internet à l'adresse suivante : http://www.medef.com. La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce code.

La Société applique le Code Afep-MEDEF (tel que révisé en juin 2018) à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandation du Code Afep-MEDEF	Commentaire de la Société
Recommandation 16.1 et 17.1 du Code Afep-MEDEF **« Il [*Le comité en charge des nominations*] ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. »** **« Il [*Le comité en charge des rémunérations*] ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Il est recommandé que le président du comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre. »**	Le comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres, dont deux membres indépendants, un représentant de Shandong Ruyi et Madame Evelyne Chétrite, directrice générale déléguée de la Société. La composition de ce comité n'est donc pas conforme aux recommandations 16.1 et 17.1 du Code Afep-MEDEF qui préconisent une majorité d'administrateurs indépendants et l'absence de dirigeant mandataire social en son sein. Compte tenu de l'enjeu représenté par la nomination et la rémunération des dirigeants pour le développement du groupe SMCP (le « **Groupe** »), il a en effet été retenu de faire siéger à ce comité un représentant de l'actionnaire majoritaire ainsi qu'une des fondatrices du Groupe.
Recommandation 13.2 du Code Afep-MEDEF **« L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs. »**	A l'exception du mandat de l'administrateur représentant les salariés, les mandats des autres administrateurs de la Société expireront tous lors de l'assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. L'échelonnement des mandats ne sera donc pas conforme à la recommandation 13.2 du Code Afep-MEDEF qui préconise d'éviter un renouvellement en bloc des administrateurs, l'ensemble des administrateurs ayant été désignés simultanément, à l'occasion de l'introduction en bourse de la Société. Tout en considérant que l'absence de renouvellement échelonné n'entrave pas le bon fonctionnement du conseil d'administration, la Société prévoit que le conseil examinera la durée des mandats des prochains renouvellements en bloc en prévoyant éventuellement des durées plus courtes pour certains administrateurs.

Recommandation du Code Afep-MEDEF	Commentaire de la Société
Recommandation 24.5.1 du Code Afep-MEDEF **« Les conditions de performance fixées par les conseils pour ces indemnités doivent être appréciées sur deux exercices au moins. »**	La condition de performance fixée pour le versement de l'indemnité de départ de Monsieur Daniel Lalonde, de Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom ainsi que de Monsieur Ylane Chétrite est appréciée sur les 12 derniers mois précédant la cessation de ses fonctions en comparaison avec la performance réalisée sur la période de 12 mois précédant cette période de référence, alors que la recommandation 24.5.1 du Code Afep-MEDEF préconise que la période d'appréciation des conditions de performance soit de 24 mois au moins. La Société considère en effet, au regard du fort développement historique du Groupe d'une année sur l'autre, que la performance du mandataire doit s'apprécier sur la période de 12 mois précédant la cessation des fonctions.
Recommandation 24.1.1 du Code Afep-MEDEF **« La rémunération de ces dirigeants doit être compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de celle-ci sur le moyen et long terme en intégrant un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale. »**	La rémunération variable des mandataires sociaux de la Société n'intégrait pas en 2019 d'objectifs liés à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. En effet, la politique de rémunération des mandataires sociaux du Groupe avait été mise en place lors de l'introduction en bourse de la Société conformément au Code Afep-MEDEF applicable à ce moment. A l'époque, la prise en compte de ces critères n'était pas prévue dans le Code Afep-MEDEF. Conscient des enjeux en matière de RSE, le Groupe a inclus à compter de l'exercice 2020 un critère lié à l'atteinte d'objectifs de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise dans la rémunération des mandataires sociaux.
Recommandation 24.3.2 du Code Afep-MEDEF **« Le conseil définit les critères permettant de déterminer la rémunération variable annuelle ainsi que les objectifs à atteindre. Ceux-ci doivent être précis et bien entendu préétablis. »**	En 2019, la rémunération variable de M. Lalonde dépendait de la réalisation d'un seul objectif de performance lié à l'atteinte de l'EBITDA cible du Groupe prévu dans le budget annuel. Cet objectif d'EBITDA cible du Groupe avait été choisi par le Groupe parce qu'il intégrait les performances respectives de chacune des trois marques historiques du Groupe. Le Groupe a inclus à compter de l'exercice 2020 un critère supplémentaire lié à l'atteinte d'objectifs de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise dans la rémunération de M. Lalonde.

Le Conseil d'administration se réunira au cours de l'exercice 2020 pour examiner les adaptations éventuellement nécessaires au sein de l'entreprise à la suite de la mise à jour du Code Afep-MEDEF en janvier 2020.

1.2 Conseil d'administration

1.2.1 Règles de composition du Conseil d'administration

Les statuts de la Société prévoient que le conseil d'administration de la Société (le « **Conseil** » ou le « **Conseil d'administration** ») comprend entre trois et dix-huit membres, sous réserve des dérogations prévues par la loi. Au 31 décembre 2019, le Conseil d'administration était composé de 13 membres.

Conformément à l'article 16 des statuts, la durée des fonctions d'administrateurs est de quatre ans renouvelable. Cette durée est conforme aux recommandations du Code Afep-MEDEF. Les administrateurs ne doivent pas être âgés de plus de 75 ans (étant précisé que le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions) et sont soumis aux dispositions législatives et réglementaires applicables en matière de cumul des mandats.

Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale sur proposition du Conseil d'administration, qui lui-même reçoit les propositions du Comité des nominations et des rémunérations. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire. Le mandat de chaque administrateur expire à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat.

1.2.2 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est doté d'un règlement intérieur destiné à préciser les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration, en complément des dispositions légales et réglementaires applicables et des statuts de la Société. Sont également prévus, en annexe au règlement intérieur du Conseil d'administration, le règlement intérieur du Comité d'audit et le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise, et notamment ceux visés dans le Code Afep-MEDEF. Ce règlement intérieur décrit le

mode de fonctionnement, les pouvoirs et les attributions du Conseil d'administration et précise les règles de déontologie applicables à ses membres. Il prévoit notamment les règles applicables à la tenue des séances du Conseil d'administration, ainsi que les dispositions relatives à la fréquence des réunions, à la présence des administrateurs et à leurs obligations d'information en ce qui concerne les règles de cumul de mandats et de conflit d'intérêts.

Les statuts et le règlement intérieur de la Société sont disponibles sur le site Internet de la Société (www.smcp.com).

1.2.3 Missions du Conseil d'administration

La détermination des orientations stratégiques est la première mission du Conseil d'administration. Il examine et décide les opérations importantes. Les membres du Conseil d'administration sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la Société.

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration procède également aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil d'administration fixe la limitation des pouvoirs du Directeur Général, le cas échéant, aux termes de son règlement intérieur, en visant les opérations pour lesquelles l'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise (Pour plus de détail, voir le paragraphe 1.4.2 « Mode d'exercice de la Direction Générale – Limitations de pouvoirs » du présent rapport).

Le Conseil d'administration veille à la bonne gouvernance d'entreprise de la Société et du Groupe, dans le respect des principes et pratiques de responsabilité sociétale du Groupe et de ses dirigeants mandataires sociaux et collaborateurs.

Le Conseil d'administration veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société ainsi que sur ses perspectives à long terme.

Le règlement intérieur définit les modalités d'information des administrateurs. Il précise notamment que le Président du Conseil d'administration fournit aux membres du Conseil d'administration, sous un délai suffisant et sauf urgence, l'information ou les documents en sa possession leur permettant d'exercer utilement leur mission. Tout membre du Conseil d'administration qui n'a pas été mis en mesure de délibérer en connaissance de cause a le devoir d'en faire part au Conseil d'administration et d'exiger l'information indispensable à l'exercice de sa mission.

1.2.4 Réunions et délibérations du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit les modalités de réunion du Conseil d'administration. Ainsi, le Conseil d'administration est convoqué par son Président ou l'un de ses membres, par tout moyen, même verbalement. L'auteur de la convocation fixe l'ordre du jour de la réunion.

Le Conseil d'administration se réunit au moins quatre (4) fois par an et, à tout autre moment, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. La périodicité et la durée des séances doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du Conseil d'administration.

Les réunions du Conseil d'administration sont présidées par le Président. En cas d'absence du Président, elles sont présidées par un membre du Conseil d'administration désigné par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Sont réputés présents, pour les calculs du quorum et de la majorité, les membres participant aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires applicables.

Chaque réunion du Conseil d'administration et des Comités mis en place par ce dernier doit être d'une durée suffisante afin de débattre utilement et de manière approfondie de l'ordre du jour. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, la voix du président de séance est prépondérante.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration rappelle également les obligations incombant aux membres du Conseil d'administration, telles qu'elles sont décrites dans le Code Afep-MEDEF. Le règlement intérieur prévoit notamment que les membres du Conseil d'administration peuvent bénéficier, lors de leur nomination, d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société et des sociétés qu'elle contrôle, leurs métiers et leur secteur d'activité et qu'ils peuvent ponctuellement entendre les principaux dirigeants de la Société, lesquels peuvent être appelés à assister aux réunions du Conseil d'administration.

Il est prévu enfin que le Conseil d'administration est régulièrement informé de la situation financière, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la Société et du Groupe et que le Président et le Directeur Général communiquent de manière permanente aux administrateurs toute information concernant la Société dont ils ont connaissance et dont ils jugent la communication utile ou pertinente. Le

Conseil d'administration et les Comités ont en outre la possibilité d'entendre des experts dans les domaines relevant de leur compétence respective.

En application du règlement intérieur, chaque membre du Conseil d'administration a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

1.2.5 Indépendance des administrateurs

Conformément au Code Afep-MEDEF auquel la Société se réfère, le Conseil d'administration procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres (ou candidats) à l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil d'administration et au moins une fois par an avant la publication du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société. Au cours de cette évaluation, le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, examine au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères du Code Afep-MEDEF, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et, le cas échéant, à l'assemblée générale lors de l'élection des membres du Conseil d'administration.

Au 31 décembre 2019, le Conseil d'administration comptait quatre membres indépendants : Orla Noonan, Fanny Moizant, Patrizio di Marco et Dajun Yang, soit un tiers des administrateurs, en ligne avec la recommandation du Code Afep-MEDEF.

Lors de sa réunion du 23 mars 2020, le Comité des nominations et des rémunérations, a procédé à l'évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil d'administration au regard de l'ensemble des critères fixés par le Code Afep-MEDEF. Les conclusions du Comité des nominations et des rémunérations ont été présentées et approuvées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 24 mars 2020.

Aux termes de cette analyse, le Conseil d'administration a conclu, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, que quatre administrateurs (Orla Noonan, Fanny Moizant, Patrizio di Marco et Dajun Yang) étaient indépendants.

1.2.6 Actions détenues par les administrateurs

Aux termes de l'article 16 des statuts de la Société, chaque membre du Conseil d'administration doit être propriétaire d'au moins 100 actions de la Société pendant toute la durée de son mandat et en tout état de cause au plus tard dans les 12 mois postérieurement à sa nomination. Les prêts de consommation d'actions par la Société aux membres du Conseil d'administration ne sont pas admis aux fins de satisfaire cette obligation. Au moment de l'accession à leurs fonctions, les membres du Conseil d'administration doivent mettre les titres qu'ils détiennent au nominatif. Il en est de même de tout titre acquis ultérieurement.

Le nombre d'actions détenues par les administrateurs est détaillé à la section 15.2. « Participation et stock-options détenues par les membres du Conseil d'administration et de la direction générale » du document d'enregistrement universel.

1.2.7 Fonctionnement du Conseil d'administration

(a) Composition : membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2019

Le tableau ci-dessous reflète la composition du Conseil d'administration de la Société au 31 décembre 2019 :

Nom	Âge	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date de l'assemblée générale décidant la dernière nomination	Date d'expiration du mandat	Comité des nominations et des rémunérations	Comité d'Audit	Fonction principale exercée dans la Société
Yafu Qiu	62	M	Chinoise	5 octobre 2017 (2)	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Non	Non	Président du Conseil d'administration
Daniel Lalonde	56	M	Canadienne	5 octobre 2017 (2)	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Non	Non	Directeur Général Administrateur
Evelyne Chétrite	62	F	Française	5 octobre 2017 (2)	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Oui	Non	Directrice générale déléguée Administratrice
Judith Milgrom	55	F	Française	5 octobre 2017 (2)	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Non	Non	Directrice générale déléguée Administratrice
Weiying Sun	49	F	Chinoise	5 octobre 2017 (2)	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Non	Non	Administratrice
Chenran Qiu	39	F	Chinoise	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Oui	Non	Administratrice
Xiao Su	44	F	Chinoise	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Non	Oui	Administratrice
Kelvin Ho	46	M	Chinoise	20 mars 2019	7 juin 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Non	Non	Administrateur
Orla Noonan	50	F	Irlandaise	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Non	Oui	Administratrice indépendante

Nom	Âge	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date de l'assemblée générale décidant la dernière nomination	Date d'expiration du mandat	Comité des nominations et des rémunérations	Comité d'Audit	Fonction principale exercée dans la Société
Fanny Moizant	44	F	Française	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Oui	Non	Administratrice Indépendante
Patrizio di Marco	58	M	Italienne	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Oui	Non	Administrateur Indépendant
Dajun Yang	52	M	Chinoise	5 octobre 2017	5 octobre 2017	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Non	Oui	Administrateur Indépendant
Lauren Cohen	37	F	Française	18 juin 2018	18 juin 2018	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021	Non	Non	Administratrice représentant les salariés

La liste des autres mandats, ainsi que les renseignements personnels concernant les membres du Conseil d'administration dont le mandat est en cours au 30 avril 2020 est indiquée à la section 12.1 du document d'enregistrement universel de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 (le « **Document d'enregistrement universel** »).

Au 31 décembre 2019, le Conseil d'administration de la Société était composé des treize membres suivants : Yafu Qiu, Daniel Lalonde, Evelyne Chétrite, Judith Milgrom, Weiying Sun, Chenran Qiu, Xiao Su, Kelvin Ho, Orla Noonan, Fanny Moizant, Patrizio di Marco, Dajun Yang et Lauren Cohen. Par ailleurs, Ylane Chétrite a été nommé censeur de la Société par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 23 octobre 2017, pour une durée de quatre ans, renouvelable (pour plus de détails, voir le paragraphe 1.2.10 « Mode de désignation, missions et prérogatives du censeur » du présent rapport).

La composition du Conseil est également conforme à la recommandation du Code Afep-MEDEF qui préconise que la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. La composition du Conseil d'administration, à la date du présent rapport, est aussi conforme à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers sur la diversification des administrateurs en termes d'expérience internationale ; les deux tiers des administrateurs sont ainsi de nationalité étrangère.

Conformément à l'article L.225-27-1 du Code de commerce, et dans la mesure où le Conseil d'administration comprend plus de huit administrateurs, le Conseil d'administration doit comprendre au moins deux administrateurs représentant les salariés, désignés par le comité d'entreprise du Groupe. Madame Lauren Cohen a été désigné administratrice représentant les salariés le 18 juin 2018. L'Assemblée générale du 4 juin 2020 se prononcera sur la modification des statuts de la Société permettant la nomination d'un deuxième administrateur représentant les salariés. Si cette résolution est approuvée, le second administrateur représentant les salariés sera désigné dans les six mois suivant la tenue de l'Assemblée générale.

(b) Activités du Conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Le Conseil d'administration s'est réuni à neuf (9) reprises en 2019. Le taux de présence pour l'ensemble des administrateurs a été de 83%.

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par administrateur aux séances du Conseil d'administration :

Administrateur	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Yafu Qiu	6	9	67 %
Daniel Lalonde	8	9	89 %
Evelyne Chétrite	6	9	67 %
Judith Milgrom	7	9	78 %
Weiying Sun	9	9	100 %
Chenran Qiu	9	9	100 %
Xiao Su	7	9	78 %
Francis Srun (1)	2	2	100 %
Kelvin Ho (2)	7	7	100 %
Orla Noonan	9	9	100 %
Fanny Moizant	7	9	78 %
Patrizio di Marco	4	9	44 %
Dajun Yang	7	9	78 %
Lauren Cohen	9	9	100 %

(1) Monsieur Francis Srun a démissionné de son mandat d'administrateur le 13 mars 2019.

(2) Monsieur Kelvin Ho a été coopté par le Conseil d'administration du 20 mars 2019.

- le **17 janvier** 2019, s'est déroulé un Conseil d'administration réunissant la présence de 11 membres.
- le **25 janvier** 2019, s'est déroulé un Conseil d'administration réunissant la présence de 10 membres. Le Conseil a notamment examiné le chiffre d'affaires annuel 2018 ;
- le **20 mars** 2019, s'est déroulé un Conseil d'administration réunissant la présence de 11 membres. Le Conseil a notamment examiné les points suivants :
  - Résultats financiers 2018 ;
  - Bonus 2018 et salaires 2019 ;
  - Composition du Conseil ;
  - Attributions gratuites d'actions ;
- le **17 avril** 2019, s'est déroulé un Conseil d'administration réunissant la présence de 12 membres. Le Conseil a notamment examiné les points suivants :
  - Document de référence 2018 ;
  - Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise ;
  - Déclaration de performance extra-financière (DPEF) 2019 ;
  - Chiffre d'affaires du premier trimestre 2019 ;
  - Convocation de l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires (7 juin 2019) ;

- le **14 juin** 2019, s'est déroulé un Conseil d'administration réunissant la présence de 10 membres. Le Conseil a notamment examiné l'acquisition du groupe De Fursac.
- les **3 et 4 septembre** 2019, s'est déroulé un Conseil d'administration réunissant la présence de 11 membres. Le Conseil a notamment examiné les points suivants :
  - Business Plan ;
  - Résultats du premier semestre 2019 ;
  - Programme de rachat d'actions ;
- le **18 octobre** 2019, s'est déroulé un Conseil d'administration réunissant la présence de 8 membres. Le Conseil a notamment examiné la promotion interne de deux managers ;
- le **21 novembre** 2019, s'est déroulé un Conseil d'administration réunissant la présence de 11 membres. Le Conseil a notamment examiné les points suivants :
  - Budget 2020 ;
  - Modification de la rémunération variable des mandataires sociaux ;
  - Attributions gratuites d'actions ;
- le **5 décembre** 2019, s'est déroulé un Conseil d'administration réunissant la présence de 12 membres. Le Conseil a notamment examiné l'annonce de la révision de son objectif 2019 de marge d'EBITDA ajusté.

(c) Description de la politique de diversité au sein du Conseil d'administration au sens de l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce

Le Conseil veille à l'équilibre de sa composition et de celle des Comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (expériences internationales, expertises, …). A partir des recommandations faites par le Comité des nominations et des rémunérations, les administrateurs sont nommés en fonction de leurs qualifications, leurs compétences professionnelles et indépendance d'esprit lors des assemblées générales ou par cooptation.

Les administrateurs de la Société viennent d'horizons différents et disposent d'expérience et de compétences variées reflétant ainsi les objectifs du Conseil d'administration.

La présentation de chaque administrateur faite à la section 12.1 du document d'enregistrement universel de la Société permet de mieux appréhender cette diversité et complémentarité d'expériences.

(d) Informations sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2019, le Conseil d'administration comptait sept femmes : Evelyne Chétrite, Judith Milgrom, Weiying Sun, Chenran Qiu, Xiao Su, Orla Noonan et Fanny Moizant, représentant 58% des administrateurs.

La Société se conforme ainsi aux dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, et la proportion d'administrateurs de sexe féminin est supérieure à 40 %, conformément aux dispositions de l'article L.225-18-1 du Code de commerce.

Madame Lauren Cohen, administratrice représentant les salariées, n'est pas prise en compte pour le calcul de la proportion des administrateurs de chaque sexe en application des dispositions de l'article L.225-27-1 du code de commerce.

(e) Evaluation annuelle du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit les modalités selon lesquelles le Conseil d'administration doit évaluer sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en analysant périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement. A cette fin, une fois par an, le Conseil d'administration doit, sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, consacrer un point de son ordre du jour à l'évaluation de ses modalités de fonctionnement, à la vérification que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du Conseil d'administration, ainsi qu'à la mesure de la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil d'administration au regard de sa compétence et de son implication dans les délibérations. Cette évaluation est réalisée sur la base de réponses à un questionnaire individuel et anonyme adressé à chacun des membres du Conseil d'administration, une fois par an.

Le Conseil d'administration a procédé à l'évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités par voie de questionnaire et de discussion lors des réunions du Conseil d'administration des 24 mars et 21 avril 2020. Les administrateurs ont considéré ces éléments comme étant satisfaisants, relevant quelques points d'amélioration.

1.2.8 Jetons de présence

Aux termes de l'article 6 de son règlement intérieur, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, répartit librement entre ses membres les jetons de présence alloués au Conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires, en tenant compte de la participation effective des administrateurs au Conseil d'administration et dans les Comités spécialisés. Une quote-part fixée par le Conseil d'administration et prélevée sur le montant des jetons de présence alloué au Conseil d'administration est versée aux membres des Comités spécialisés, également en tenant compte de la participation effective de ceux-ci aux réunions desdits Comités spécialisés.

Les critères de répartition de la rémunération des administrateurs sont présentés au paragraphe 2.1.3 « Eléments composant la rémunération des administrateurs » du présent rapport.

1.2.9 Censeur

Aux termes de l'article 16 des statuts, le Conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs, dans la limite d'un nombre maximum de trois. Les censeurs sont des personnes physiques ou morales, choisies parmi les actionnaires ou en dehors d'eux. La durée des fonctions des censeurs est de quatre années sauf démission ou cessation anticipée des fonctions décidée par le conseil. Les modalités d'exercice de la mission des censeurs, en ce compris leur éventuelle rémunération, sont arrêtées par le Conseil d'administration. Les censeurs sont rééligibles. Ils sont convoqués aux réunions du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

Par décision du Conseil d'administration du 23 octobre 2017, Ylane Chétrite, directeur général délégué de la Société, a été nommé en qualité de censeur, pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020, conformément à l'article 16 des statuts de la Société.

1.3 Comités spécialisés du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la Société a décidé, lors de sa réunion du 23 octobre 2017, la création de deux comités du Conseil d'administration : un Comité d'audit et un Comité des nominations et des rémunérations, en vue de l'assister dans certaines de ses missions et de concourir efficacement à la préparation de certains sujets spécifiques soumis à son approbation. Chacun de ces Comités est doté d'un règlement intérieur (annexé au règlement intérieur du Conseil d'administration).

Les réunions des Comités spécialisés du Conseil d'administration font l'objet de comptes rendus réguliers au Conseil d'administration. La composition de ces Comités spécialisés, détaillée ci-dessous, est conforme aux recommandations du Code Afep-MEDEF, sauf en ce qui concerne les recommandations 16.1 et 17.1 relatives à l'absence de dirigeants mandataire social exécutif au sein du Comité de nomination et de rémunération (pour plus de détails, voir le paragraphe 1.1 « Code de gouvernement d'entreprise » du présent rapport).

1.3.1 Comité d'audit

(a) Composition du Comité d'Audit au 31 décembre 2019

Aux termes de l'article 2 de son règlement intérieur, le Comité d'audit est composé de 3 membres, dont deux sont désignés parmi les membres indépendants du Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. La composition du Comité d'audit peut être modifiée par le Conseil d'administration, et en tout état de cause, est obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration. En particulier, conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Comité doivent disposer de compétences particulières en matière financière et/ou comptable. La durée du mandat des membres du Comité d'audit coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Le président du Comité d'audit est désigné, après avoir fait l'objet d'un examen particulier, par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations parmi les membres indépendants. Le Comité d'audit ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social. Le Comité d'audit est présidé par un administrateur indépendant.

Au 31 décembre 2019, le Comité d'Audit comptait trois membres : Orla Noonan (présidente et administratrice indépendante), Dajun Yang (administrateur indépendant) et Xiao Su (administrateur).

(b) Missions du Comité d'audit

Aux termes de l'article 1 du règlement intérieur du Comité d'audit, la mission du Comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le Conseil d'administration de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

Dans ce cadre, le Comité d'audit exerce notamment les missions principales suivantes :

- le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable ;
- le suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes de la Société ; et

- le suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Aux termes de son règlement intérieur, le Comité d'audit rend compte régulièrement de l'exercice de ses missions au Conseil d'administration et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

(c) Réunions et travaux du Comité d'Audit au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Aux termes du règlement intérieur du Comité d'audit, le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an à l'occasion de la préparation des comptes annuels et des comptes semestriels.

Pendant l'année 2019, le Comité d'Audit s'est réuni quatre (4) fois.

Le taux de présence pour l'ensemble des administrateurs a été de 75% à ces séances.

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par administrateur aux réunions du Comité d'Audit :

Administrateur	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Orla Noonan	4	4	100%
Dajun Yang	2	4	50%
Xiao Su	3	4	75%

- le **19 mars** 2019, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de 2 membres. Le Comité a notamment examiné les points suivants :
  - Présentation des états financiers de l'exercice 2018 ;
  - Point sur l'état des principales politiques comptables ;
- le **24 juin** 2019, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de 2 membres. Le Comité a notamment examiné le statut du plan d'audit.
- le **2 septembre** 2019, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de 2 membres. Le Comité a notamment examiné les points suivants :
  - Présentation des résultats du premier semestre 2019 ;
  - Rapport des Commissaires aux Comptes sur les états financiers du premier semestre 2019 ;
- le **19 novembre** 2019, s'est déroulé un Comité d'Audit réunissant la présence de 3 membres. Le Comité a notamment examiné le plan d'audit.

1.3.2 Comité des nominations et des rémunérations

(a) Composition du Comité des nominations et des rémunérations au 31 décembre 2019

Aux termes de l'article 2 de son règlement intérieur, le Comité des nominations et des rémunérations est composé de 4 membres dont 2 membres indépendants du Conseil d'administration. Ils sont désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres et en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. La composition du Comité peut être modifiée par le Conseil d'administration, et est, en tout état de cause, obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration. La durée du mandat des membres du Comité des nominations et des rémunérations coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Au 31 décembre 2019, le Comité des nominations et des rémunérations comptait quatre membres, dont deux indépendants : Patrizio di Marco (président et administrateur indépendant), Fanny Moizant (administratrice indépendante), Chenran Qiu et Evelyne Chétrite.

(b) Missions du Comité des nominations et des rémunérations

Aux termes de l'article 1 de son règlement intérieur, le Comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du Conseil d'administration dont les missions principales sont d'assister celui-ci dans (i) la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe et (ii) la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe. Dans le cadre de ses missions en matière de nominations, le Comité exerce notamment les missions suivantes :

- propositions de nomination des membres du Conseil d'administration, de la Direction Générale et des comités du Conseil d'administration ; et
- évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil d'administration.

Dans le cadre de ses missions en matière de rémunérations, il exerce notamment les missions suivantes :

- examen et proposition au Conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe ;
- examen et proposition au Conseil d'administration concernant la méthode de répartition des jetons de présence ; et
- consultation pour recommandation au Conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil d'administration à certains de ses membres.

(c) Réunions et travaux du Comité des nominations et des rémunérations au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Aux termes du règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations, le Comité des nominations et des rémunérations se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an, préalablement à la réunion du Conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du Conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou sur la répartition des jetons de présence.

Pendant l'année 2019, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni deux (2) fois.

Le taux de présence pour l'ensemble des administrateurs a été de 87,5% à ces séances.

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par administrateur aux réunions du Comité des nominations et des rémunérations :

Administrateur	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Patrizio di Marco	1	2	50%
Fanny Moizant	2	2	100%
Chenran Qiu	2	2	100%
Evelyne Chétrite	2	2	100%

- le **19 mars** 2019, s'est déroulé un Comité des nominations et des rémunérations réunissant la présence de 4 membres. Le Comité a notamment examiné les points suivants :
  - Bonus 2019 et salaires 2020 ;
  - Attribution gratuite d'actions :
  - Composition et organisation du Conseil ;
- le **19 novembre** 2019, s'est déroulé un Comité des nominations et des rémunérations réunissant la présence de 3 membres. Le Comité a notamment examiné l'intégration d'un critère RSE dans la rémunération variable 2020 des mandataires sociaux.

1.4 Modalités et fonctionnement des organes de direction

1.4.1 Missions et pouvoirs du Président, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de la Société sont dissociées. Monsieur Yafu Qiu est Président du Conseil d'administration et Monsieur Daniel Lalonde est Directeur Général de la Société. Les fonctions de directeurs généraux délégués au sein de la Société sont exercées respectivement par Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite. Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019. Chaque directeur général délégué est en charge de la politique de création, du design, de la direction artistique et de la stratégie marketing de la/les marques(s) entrant dans son champ de compétence, à savoir :

- Sandro et Claudie Pierlot pour Madame Evelyne Chétrite,
- Maje et Claudie Pierlot pour Madame Judith Milgrom,
- Sandro Homme pour Monsieur Ylane Chétrite.

1.4.2 Mode d'exercice de la Direction générale - Limitations de pouvoirs

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de la Société sont dissociées depuis l'introduction en bourse de la Société. Conformément à la loi, aux statuts de la Société et au règlement intérieur du Conseil d'administration, le Président de la Société préside les réunions du Conseil d'administration et veille au bon fonctionnement des organes de la Société, en s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du Conseil d'administration limitant les pouvoirs du Directeur Général sont inopposables aux tiers.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués. Les Directeurs Généraux Délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

Le Directeur Général ou les Directeurs Généraux Délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission, avec ou sans faculté de substitution, sous réserve des limitations prévues par la loi. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

Aux termes de l'article 3.2 de son règlement intérieur, le Conseil d'administration donne son accord préalable, statuant à la majorité simple de ses membres présents ou représentés, pour tout acte ou décision du Directeur Général relatif à :

(i) l'approbation et la modification du budget annuel ;

(ii) l'approbation et la modification significative du business plan annuel sur trois ans ;

(iii) toute émission d'actions, d'instruments ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ;

(iv) la souscription de tout endettement d'un montant cumulé supérieur à 10 000 000 euros par an excédant le budget annuel, ainsi que toute modification des termes et conditions de cet endettement, y compris la modification de la documentation de financement conclue dans le cadre de l'introduction en bourse ;

(v) toute décision pouvant conduire à un cas de défaut de paiement (event of default) ou un cas d'accélération selon les termes de la documentation de financement ;

(vi) tout dépassement du budget de dépenses d'investissement (capex) de plus de 10% par rapport au budget annuel ;

(vii) la conclusion, la résiliation ou la modification significative de tout contrat dont le montant annuel excède 4 000 000 euros, autres que les contrats couverts par les points (v) et (ix) ;

(viii) toute dépense ne figurant pas dans le budget annuel d'un montant individuel supérieur à 2 000 000 euros ;

(ix) la création, l'acquisition, la cession, la résiliation ou la constitution de toute sûreté portant sur toute activité, filiale ou actifs pour un montant supérieur à 2 000 000 euros ou contribuant pour plus de 7 000 000 euros au chiffre d'affaires ou au bénéfice annuel du Groupe ou impliquant des investissements annuels de plus de 3 000 000 euros (à moins que lesdites opérations n'aient été approuvées dans le cadre du budget) ;

(x) l'embauche, le licenciement, la révocation ou la modification des fonctions ou de la rémunération de tout salarié ou mandataire social du Groupe dont la rémunération brute annuelle totale (en ce inclus la part fixe et la part variable) excède 250 000 euros ;

(xi) la conclusion avec un tiers de tout contrat portant sur une joint-venture industrielle ou commerciale ou sur des accords de fusion qui pourrait avoir un impact significatif sur le Groupe ;

(xii) tout changement de méthodes ou de règles comptables actuellement utilisées par les sociétés du Groupe pour l'établissement de leurs comptes intermédiaires et consolidés ;

(xiii) la revue et l'approbation des comptes annuels et consolidés de toute filiale du Groupe dont le chiffre d'affaires annuel excède 25 000 000 d'euros ;

(xiv) l'ouverture d'une boutique, d'une filiale, ou d'une activité nouvelle dans un nouveau pays ;

(xv) la nomination ou le renouvellement des commissaires aux comptes ;

(xvi) toute opération de transformation ou de restructuration significative d'une entité du Groupe ;

(xvii) la commercialisation de toute nouvelle catégorie de produits ;

(xviii) toute opération modifiant directement ou indirectement le capital social ou les fonds propres (en ce compris toute opération de fusion, scission ou apport partiel d'actifs ou de distribution de dividendes) ;

(xix) la modification de plus de 3% par an par rapport au budget annuel de la masse salariale du Groupe ;

(xx) la conclusion, la résiliation ou la modification de tout contrat conclu avec les fondateurs ou les principaux dirigeants du Groupe (en ce inclus leurs contrats de travail ou contrats de prestation de services) ;

(xxi) la transaction d'un litige dont le montant excède 2 000 000 euros.

2. REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux

Les développements qui suivent constituent la politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société, notamment pour 2020. Ils décrivent notamment les composantes de la rémunération fixe et variable et expliquent le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, la politique de rémunération présentée ci-dessous est soumise à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 4 juin 2020.

Il est rappelé que la dernière approbation annuelle de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société a eu lieu lors de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 7 juin 2019.

2.1.1 Principes et processus de décision suivis pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération du Groupe

La politique de rémunération du Groupe vise, en conformité avec l'intérêt social de la Société, et en cohérence avec les pratiques de marché et de l'industrie, à assurer des niveaux de rémunération compétitifs tout en veillant à conserver un lien fort avec la performance de l'entreprise et à maintenir l'équilibre entre performance court terme et moyen/long terme, au soutien de la stratégie commerciale et de la pérennité du Groupe.

La politique de rémunération du Groupe, en ce compris la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, soit, à la date du présent rapport Monsieur Yafu Qiu, en tant que Président du Conseil d'administration, Monsieur Daniel Lalonde, en tant que Directeur Général, Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom, ainsi que Monsieur Ylane Chétrite, en tant que Directeurs Généraux Délégués, est approuvée par le Conseil d'administration après examen et avis du Comité des nominations et rémunérations. Le Conseil d'administration fait application des recommandations du Code AFEP/MEDEF, modifié en juin 2018, relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs des sociétés cotées.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration fixe les principes de détermination de la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général, des Directeurs Généraux Délégués et des administrateurs de la Société en veillant tout particulièrement au respect des principes suivants :

- Principe d'équilibre et de mesure : il est veillé à ce que chaque élément de la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués soit clairement motivé et qu'aucun de ces éléments ne soit disproportionné.
- Principe de compétitivité : il est veillé à ce que la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués soit compétitive, notamment par le biais d'enquêtes sectorielles de rémunération.
- Principe d'alignement des intérêts : la politique de rémunération constitue à la fois un outil de gestion destiné à attirer, motiver et retenir les talents nécessaires à l'entreprise, mais répond également aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes de l'entreprise notamment en matière de lien avec la performance.
- Principe de performance : la rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués est étroitement liée à la performance de l'entreprise, notamment au moyen d'une rémunération variable mesurée chaque année. Le paiement de cette partie variable est subordonné à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs exigeants (tant économiques que personnels) simples et mesurables, étroitement liés aux objectifs du Groupe et régulièrement communiqués aux actionnaires. Il est précisé que ces éléments variables annuels n'entrainent aucun paiement minimum garanti, et reposent, en 2019, sur un ou plusieurs critères de performance opérationnels lisibles et exigeants (fixés sur (i) l'EBITDA cible du Groupe pour le Directeur Général (prenant en compte les performances de chacune des marques du Groupe) et (ii) l'EBITDA cible du Groupe et d'une des marques du Groupe pour les Directeurs Généraux Délégués). A compter de 2020, un critère RSE s'ajoute à ces critères de performance opérationnels.

La rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués comprend une part fixe et une part variable sur la base, en 2019, d'un ou plusieurs objectifs déterminés sur une base annuelle. À la fin de chaque exercice, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, fixe le montant de la rémunération fixe annuelle brute du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués pour l'exercice suivant, ainsi que, le cas échéant, le plafond de leur rémunération annuelle variable au titre de l'exercice suivant et le ou les critères quantitatifs sur la base de laquelle cette dernière sera calculée. Au début de chaque exercice, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, détermine le montant de la rémunération annuelle variable du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués due au titre de l'exercice précédent en fonction des résultats de l'exercice précédent et de la réalisation de l'objectif quantitatif applicable.

Le Groupe entend également associer pleinement ses salariés à son développement en les associant au capital ; la politique d'actionnariat salarié constitue ainsi un axe stratégique pour soutenir la croissance rentable et durable du Groupe, que le Groupe entend poursuivre activement. Par ailleurs, afin d'associer le Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués à la performance sur le long terme, une partie de leur rémunération est constituée d'actions de performance. Cette composante de la rémunération est directement liée à la performance du Groupe puisque le nombre d'actions définitivement attribuées au Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués, à l'issue de la période

d'acquisition, est fonction des performances du Groupe en matière d'EBITDA consolidé, d'un objectif de *TSR* (*Total shareholders return*) et, depuis l'attribution décidée par le Conseil d'administration du 5 décembre 2019, d'un critère RSE.

Enfin, dans le cadre du dispositif dit du « say on pay », la politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société, ainsi que les éléments de rémunération et les avantages qui leur ont été attribués au cours de l'exercice écoulé, décrits dans le présent chapitre 2, sont soumis annuellement, conformément aux dispositions des articles L.225-37-2 et L.225-100 du Code de commerce, à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires de la Société.

Après avoir consulté le Comité des nominations et rémunérations, le Conseil d'administration pourra déroger, de manière temporaire, à la politique de rémunération du Directeur Général et/ou des Directeurs Généraux Délégués de la Société en cas de circonstances exceptionnelles et dans la mesure où les changements apportés sont conformes à l'intérêt social et nécessaires pour garantir la pérennité ou la viabilité du Groupe. Les éléments de rémunération auxquels il pourra être dérogé sont la rémunération variable annuelle ainsi que les éléments de la rémunération long terme (notamment les attributions gratuites d'actions) et les dérogations pourront consister en une augmentation de la rémunération concernée ou des modifications des conditions d'attribution des éléments de la rémunération long terme. Parmi les événements qui pourraient donner lieu à l'utilisation de cette possibilité de dérogation à la politique de rémunération figure, sans que ce soit limitatif, une crise économique ou sanitaire majeure impactant le secteur d'activité du Groupe.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, le Comité de rémunération et de nomination a proposé au Conseil d'administration du 24 mars 2020 de garder la politique de rémunération inchangée par rapport à celle approuvée à plus de 80% par l'assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2019, à l'exception de l'ajout d'une condition d'atteinte d'objectifs RSE dans la rémunération variable des mandataires sociaux exécutifs, dont la mise en œuvre est soumise à la ratification de l'assemblée générale du 4 juin 2020.

2.1.2 Eléments composant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs comprend :

(a) Une rémunération fixe

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, détermine la rémunération annuelle fixe du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués au regard notamment d'une étude détaillée des rémunérations fixes et variables des dirigeants de sociétés comparables réalisée par la Société.

La part fixe annuelle brute de la rémunération du Directeur Général et du Directeur Général Délégué a été fixée par les Conseil d'administration des 24 mars et 21 avril 2020 pour 2020 comme suit :

- 900 000 euros pour Monsieur Daniel Lalonde en sa qualité de Directeur Général de SMCP SA ;
- 995 000 euros pour Madame Evelyne Chétrite, au titre des mandats (i) en tant que Directrice Générale Déléguée de la société SMCP SA et (ii) de Evelyne Chétrite SASU en tant que président de la société Sandro Andy SASU ;
- 995 000 euros pour Madame Judith Milgrom, au titre des mandats (i) en tant que Directrice Générale Déléguée de la société SMCP SA et (ii) de Judith Milgrom SASU en tant que président de la société Maje ;
- 650 000 euros pour Monsieur Ylane Chétrite, (i) en tant que Directeur Général Délégué de la société SMCP SA et (ii) en tant que Directeur Général de Sandro Andy SAS ;

Monsieur Yafu Qiu, Président du Conseil d'administration, ne bénéficie pas de rémunération au titre de son mandat.

(b) Une rémunération variable

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, détermine la rémunération annuelle variable du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués sur la base d'un ou plusieurs critères quantitatifs. Pour l'exercice 2020, le Conseil d'administration des 24 mars et 21 avril 2020, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de soumettre à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires prévue le 4 juin 2020 les critères de détermination et d'attribution de la rémunération variable au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 suivants :

- Monsieur Daniel Lalonde, Directeur Général :
  - M. Daniel Lalonde bénéficiera d'une rémunération variable annuelle, soumise à hauteur de 75% à une condition de performance appréciée en fonction de l'atteinte de l'EBITDA Groupe cible prévu au budget, et à hauteur de 25% à une condition d'atteinte d'objectifs RSE définis par le Conseil d'administration du 21 novembre 2019, d'un montant maximum de 900 000 euros (la mise en œuvre de cette nouvelle condition d'atteinte d'objectifs RSE est soumise à la ratification de l'assemblée générale du 4 juin 2020). En cas de dépassement significatif de la condition de performance (notamment l'atteinte d'un seuil prédéfini au-delà de l'EBITDA cible), cette rémunération variable est augmentée de façon proportionnelle jusqu'à un montant maximum de 1 800 000 euros (la condition d'atteinte d'objectifs RSE ne s'appliquant pas à ce bonus de surperformance). En cas de non réalisation de la condition de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation. La réalisation de la condition de performance sera examinée et constatée à l'issue de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et payée, le cas échéant, après le vote de l'Assemblée Générale sur le versement de cette rémunération.

- Madame Evelyne Chétrite, Directrice Générale Déléguée :

  - Madame Evelyne Chétrite bénéficiera d'une rémunération variable versée au titre des mandats sociaux de Madame Evelyne Chétrite en tant que Directrice Générale Déléguée de SMCP SA et d'Evelyne Chétrite SASU en tant que président de la société Sandro Andy SASU, soumise à des conditions de performance. La rémunération variable versée au titre des mandats sociaux s'élève à un montant maximum de 995 000 euros, si les objectifs sont atteints. Au regard du rôle joué par Madame Evelyne Chétrite à la fois dans la direction de la marque Sandro et en tant que Directrice Générale Déléguée du Groupe, les objectifs sont liés à hauteur de 25% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro, à hauteur de 50% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel, et à hauteur de 25% à une condition d'atteinte d'objectifs RSE définis par le conseil d'administration du 21 novembre 2019 (la mise en œuvre de cette nouvelle condition d'atteinte d'objectifs RSE est soumise à la ratification de l'assemblée générale du 4 juin 2020). En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé (soit, sur la base de la rémunération proposée pour 2020, un montant maximum de 1 990 000 euros bruts ; la condition d'atteinte d'objectifs RSE ne s'appliquant pas à ce bonus de surperformance). En cas de non réalisation des conditions de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation. La réalisation de ces conditions de performance sera examinée et constatée à l'issue de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et la rémunération variable versée, le cas échéant, après le vote de l'Assemblée Générale sur le versement de cette rémunération.

- Madame Judith Milgrom, Directrice Générale Déléguée :

  - Madame Judith Milgrom bénéficiera d'une rémunération versée au titre des mandats sociaux de Madame Judith Milgrom en tant que Directrice Générale Déléguée de SMCP SA et de Judith Milgrom SASU en tant que président de la société Maje, soumise à des conditions de performance. La rémunération variable versée au titre des mandats sociaux s'élève à un montant maximum de 995 000 euros, si les objectifs sont atteints. Au regard du rôle joué par Madame Judith Milgrom à la fois dans la direction de la marque Maje et en tant que Directrice Générale Déléguée du Groupe, les objectifs sont liés à hauteur de 25% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Maje, à hauteur de 50% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel et à hauteur de 25% à une condition d'atteinte d'objectifs RSE définis par le conseil d'administration du 21 novembre 2019 (la mise en œuvre de cette nouvelle condition d'atteinte d'objectifs RSE est soumise à la ratification de l'assemblée générale du 4 juin 2020). En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé (soit, sur la base de la rémunération proposée pour 2020, un montant maximum de 1 990 000 euros bruts ; la condition d'atteinte d'objectifs RSE ne s'appliquant pas à ce bonus de surperformance). En cas de non réalisation des conditions de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation. La réalisation de ces conditions de performance sera examinée et constatée à l'issue de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et la rémunération variable versée, le cas échéant, après le vote de l'Assemblée Générale sur le versement de cette rémunération.

- Monsieur Ylane Chétrite :

  - La rémunération variable annuelle de M. Ylane Chétrite inclut une rémunération versée au titre de ses mandats sociaux de Directeur Général Délégué de SMCP SA et de Directeur Général de la société Sandro Andy SAS, soumise à conditions de performance. La rémunération variable annuelle de M. Ylane Chétrite s'élève à un montant maximum de 650 000 euros, si les objectifs sont atteints. Les objectifs sont liés à hauteur de 25% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro Homme, à hauteur de 50% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel et à hauteur de 25% à une condition d'atteinte d'objectifs RSE définis par le conseil d'administration du 21 novembre 2019 (la mise en œuvre de cette nouvelle condition d'atteinte d'objectifs RSE est soumise à la ratification de l'assemblée générale du 4 juin 2020). En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé (soit, sur la base de la rémunération proposée pour 2020, un montant maximum de 1 300 000 euros bruts ; la condition d'atteinte d'objectifs RSE ne s'appliquant pas à ce bonus de surperformance). En cas de non réalisation des conditions de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation. La réalisation de ces conditions de performance sera examinée et constatée à l'issue de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et la rémunération variable versée, le cas échéant, après le vote de l'Assemblée Générale sur le versement de cette rémunération.

(c) Attribution gratuite d'actions

Depuis son introduction en bourse sur Euronext Paris en octobre 2017, le Groupe mène une politique de rémunération ayant pour objectif de fidéliser et motiver les talents du Groupe et d'associer les cadres et salariés à ses performances, notamment grâce à l'attribution gratuite d'actions qui sont liées à la stratégie long terme du Groupe. Le Groupe attribue des actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et aux cadres dirigeants, ainsi qu'à des cadres supérieurs, expatriés et collaborateurs dont le Groupe souhaite reconnaître les performances et l'engagement.

L'assemblée générale du 18 juin 2018, en sa vingt-huitième résolution, a autorisé le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions au profit des dirigeants mandataires sociaux exécutifs dans la limite de 35 000 actions (Plan n°3).

En vertu de cette autorisation, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 20 mars 2019, procédé à l'attribution gratuite d'actions de la Société au bénéfice de mandataires sociaux exécutifs et membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales. Le Groupe a ainsi procédé à l'attribution gratuite d'actions de performance dont l'acquisition définitive est soumise à des critères de performance du Groupe à Monsieur Daniel Lalonde, Directeur Général, et à Monsieur Ylane Chétrite, Directeur Général Délégué.

Le 7 juin 2019, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société a ainsi, aux termes de sa vingt-neuvième résolution, autorisé le Conseil d'administration, sous certaines conditions, à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre, en faveur de certains salariés et mandataires sociaux exécutifs de la Société et des sociétés lui étant liées, dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, et ce dans la limite de 3% du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration (Plan n°4).

En vertu de cette autorisation, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 5 décembre 2019, procédé à l'attribution gratuite d'actions de la Société au bénéfice de mandataires sociaux exécutifs et membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales. Le Groupe a ainsi procédé à l'attribution gratuite d'actions de performance dont l'acquisition définitive est soumise à des critères de performance du Groupe à Monsieur Daniel Lalonde, Directeur Général, et Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom, ainsi que Monsieur Ylane Chétrite, Directeurs Généraux Délégués.

Le nombre d'actions attribuées gratuitement par l'assemblée générale au profit de chaque dirigeant mandataire social exécutif est détaillé au paragraphe 13.1.4 « Attributions gratuites d'actions » du Document d'enregistrement universel.

Description du Plan de Mars 2019 (Plan n°3) (actions de performance) mis en place par le Conseil d'administration du 20 mars 2019

Le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 18 juin 2018 (Plan n°3), a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des mandataires sociaux exécutifs et membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales.

Dans ce cadre, la Société a décidé l'attribution gratuite de 132 000 actions de performance au bénéfice de certains mandataires sociaux exécutifs et salariés du Groupe. L'acquisition de ces actions est soumise à des conditions de présence (pendant toute la durée de la période concernée indiquée ci-dessous) et des conditions de performance interne pour 70 % (l'atteinte d'un niveau d'EBITDA) et externe pour 30 % (dépendant d'un objectif de *TSR* par rapport au *TSR* médian des sociétés intégrées à l'indice SBF 120).

Les actions de performance seront définitivement acquises aux bénéficiaires (sous réserve du respect des conditions de présence et de performance) au terme d'une période d'acquisition de deux ans débutant à la date d'attribution, et seront ainsi définitivement acquises et livrées aux bénéficiaires le 17 avril 2021.

Au titre du Plan de Mars 2019, 29 000 actions de performance ont été attribuées à Monsieur Daniel Lalonde, et 6 000 à Monsieur Ylane Chétrite.

Description du Plan de Janvier 2020 (Plan n°4) (actions de performance) mis en place par le Conseil d'administration du 5 décembre 2019

Le Conseil d'administration du 5 décembre 2019, sur la base de l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 7 juin 2019 (Plan n°4), a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des mandataires sociaux exécutifs et membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales.

Dans ce cadre, la Société a décidé l'attribution gratuite de 870 460 actions de performance au bénéfice de certains mandataires sociaux exécutifs et salariés du Groupe. L'acquisition de ces actions est soumise à des conditions de présence (pendant toute la durée de la période concernée indiquée ci-dessous) et des conditions de performance interne pour 70 % (l'atteinte d'un niveau d'EBITDA), externe pour 20 % (dépendant d'un objectif de *TSR* par rapport au *TSR* médian des sociétés intégrées à l'indice CAC Mid and Small) et d'objectifs RSE pour 10%.

Les actions de performance seront définitivement acquises aux bénéficiaires (sous réserve du respect des conditions de présence et de performance) par moitié, au terme de deux périodes d'acquisition de deux et trois ans débutant à la date d'attribution, ainsi :

- une moitié des actions attribuées sera définitivement acquise et livrées aux bénéficiaires le 31 mars 2022 ; et
- une moitié des actions attribuées sera définitivement acquise et livrées aux bénéficiaires le 31 mars 2023.

Au titre du Plan de Janvier 2020, 110 040 actions de performance ont été attribuées à Monsieur Daniel Lalonde, 110 773 à Madame Evelyne Chétrite, 110 773 à Madame Judith Milgrom, et 69 962 à Monsieur Ylane Chétrite.

(d) Avantages en nature

Monsieur Daniel Lalonde bénéficie d'un véhicule de fonction. Monsieur Daniel Lalonde bénéficie en outre d'une assurance chômage mandataire social exécutif (« **GSC** »). Madame Evelyne Chétrite bénéficie d'un véhicule de fonction.

Madame Judith Migrom et Monsieur Ylane Chétrite peuvent également bénéficier d'un véhicule de fonction. Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Migrom, ainsi que Monsieur Ylane Chétrite peuvent bénéficier de l'équipement en vêtements et accessoires au sein des boutiques du Groupe. Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Migrom, ainsi que Monsieur Ylane Chétrite peuvent bénéficier en outre d'une assurance chômage mandataire social exécutif (« **GSC** »). Ces avantages n'ont pas été utilisés par les bénéficiaires au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et les mandataires susvisés ont renoncé au bénéfice de ces avantages pour l'exercice 2020.

(e) Régime de retraite

Les mandataires sociaux exécutifs ne bénéficient pas de régime de retraite supplémentaire.

(f) Indemnités de départ et de non-concurrence

Indemnité de départ

Monsieur Daniel Lalonde bénéficie d'une indemnité en cas de départ d'un montant brut égal au maximum à 150% de la somme de la rémunération fixe annuelle brute sur les 12 derniers mois précédant le terme de son mandat social et de la rémunération variable versée au titre de l'exercice précédant le terme de son mandat social. Elle serait due en cas de révocation de son mandat de Directeur Général, sauf en cas de révocation pour faute lourde ou en cas de démission de ce mandat, pour une raison autre qu'en cas de départ contraint. Le paiement de cette indemnité de rupture serait soumis à un objectif d'EBITDA sur les 12 derniers mois, apprécié en fonction de l'EBITDA réalisé au titre des 12 mois précédents.

Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite bénéficient d'une indemnité contractuelle en cas de cessation contrainte de leurs fonctions de Directeurs Généraux Délégués et/ou de l'une quelconque de leurs fonctions exercées à titre individuel ou par l'intermédiaire de toute entité qu'ils/elles contrôleraient (en ce compris actuellement Evelyne Chétrite SASU et Judith Milgrom SASU), au sein du Groupe SMCP, dans le cadre d'un mandat social, d'un montant brut égal à 200% des rémunérations fixes et variables perçues par ces parties au cours des 12 mois précédant lesdites cessations, sous réserve de la réalisation de certaines conditions de performance liées à l'EBITDA du Groupe, réalisé au titre des 12 mois précédents.

Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

Monsieur Daniel Lalonde est par ailleurs soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée d'un an et percevrait à ce titre une indemnité forfaitaire mensuelle brute égale à 70% de sa rémunération mensuelle calculée sur la moyenne de sa rémunération brute contractuelle (rémunération fixe et rémunération variable) perçue au cours des 12 mois précédant la date de départ et pour la durée effective de l'engagement de non-concurrence. En cas de cumul de l'application de l'indemnité de départ décrite ci-dessus et de l'indemnité de non-concurrence, le cumul de ces deux indemnités ne devra pas excéder deux ans de la rémunération (fixe et variable perçue au cours des 12 derniers mois précédant la date de son départ) de Monsieur Daniel Lalonde.

Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite sont liés aux sociétés du Groupe par un engagement de non-concurrence et de non-débauchage d'une durée d'un an à compter de la cessation de leurs fonctions de direction au sein de la Société. Ledit engagement serait rémunéré à hauteur de 70% de leur rémunération brute, fixe et variable, directe et indirecte, versée à leur profit au cours des 12 mois précédant la date de fin d'exercice des fonctions concernées. En tout état de cause, dans l'hypothèse où les indemnités liées à la cessation de leurs fonctions et à l'engagement de non-concurrence susvisé correspondraient à plus de deux ans des rémunérations brutes perçues, directement et indirectement, par la partie concernée, l'indemnité de non-concurrence serait réduite à due proportion et considérée comme incluse dans le montant perçu au titre de l'indemnité de cessation de fonctions susvisée.

(g) Actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Les actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont détaillées à la section 16.1 « Actionnariat » du Document d'enregistrement universel.

Tableau de synthèse des éléments fixes et variables composant la rémunération du Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués

Eléments de rémunération	Principe	Critères de détermination
Rémunération fixe	Le Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués (à l'exception de Madame Chenran Qiu) perçoivent une rémunération fixe en douze mensualités.	Pour l'exercice 2020, le montant annuel brut est fixé à : Monsieur Daniel Lalonde, Directeur Général : 900 000 euros Madame Evelyne Chétrite, Directrice Générale Déléguée de SMCP SA et Evelyne Chétrite SASU, Présidente de Sandro Andy SASU : 995 000 euros Madame Judith Milgrom, Directrice Générale Déléguée de SMCP SA et Judith Milgrom SASU, Présidente de Maje : 995 000 euros Monsieur Ylane Chétrite, Directeur Général Délégué de SMCP SA et Directeur Général de Sandro Andy SASU : 650 000 euros
Rémunération variable	Le Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués (à l'exception de Madame Chenran Qiu) perçoivent une rémunération variable déterminée au vu des performances du Groupe. Cette rémunération est versée au cours de l'exercice social suivant celui au titre duquel les performances ont été constatées. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable est conditionné à l'approbation par une assemblée	Pour Monsieur Daniel Lalonde : Cette composante de la rémunération est directement liée, à hauteur de 75%, à la performance du Groupe (l'atteinte de l'EBITDA Groupe cible), et à hauteur de 25%, à l'atteinte des objectifs RSE définis par le Conseil d'administration du 21 novembre 2019 (la mise en œuvre de cette nouvelle condition d'atteinte d'objectifs RSE étant soumise à la ratification de l'assemblée générale du 4 juin 2020), pour un montant maximum de 900 000 euros. En cas de surperformance, cette rémunération variable est augmentée de façon proportionnelle jusqu'à un montant maximum de 1 800 000 euros (la condition d'atteinte d'objectifs RSE ne s'appliquant pas à ce bonus de surperformance). En cas de non réalisation des conditions de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation. Pour Madame Evelyne Chétrite :

Eléments de rémunération	Principe	Critères de détermination
	générale ordinaire des éléments de rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.	Cette composante de la rémunération d'un montant brut maximum de 995 000 euros pourra être allouée, sous réserve de la réalisation d'objectifs liés à l'atteinte d'un EBITDA Groupe cible (à hauteur de 50%), de l'EBITDA cible de la marque Sandro (à hauteur de 25%) et de l'atteinte des objectifs RSE définis par le Conseil d'administration du 21 novembre 2019 (à hauteur de 25% ; la mise en œuvre de cette nouvelle condition d'atteinte d'objectifs RSE étant soumise à la ratification de l'assemblée générale du 4 juin 2020). En cas de surperformance, la rémunération complémentaire de Madame Evelyne Chétrite et de Evelyne Chétrite SASU est augmentée de façon proportionnelle jusqu'à un montant de 1 990 000 euros (la condition d'atteinte d'objectifs RSE ne s'appliquant pas à ce bonus de surperformance). En cas de non réalisation des conditions de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation. Pour Madame Judith Milgrom : Cette composante de la rémunération d'un montant brut maximum de 995 000 euros pourra être allouée, sous réserve de la réalisation d'objectifs liés à l'atteinte d'un EBITDA Groupe cible (à hauteur de 50%), de l'EBITDA cible de la marque Maje (à hauteur de 25%) et de l'atteinte des objectifs RSE définis par le Conseil d'administration du 21 novembre 2019 (à hauteur de 25% ; la mise en œuvre de cette nouvelle condition d'atteinte d'objectifs RSE étant soumise à la ratification de l'assemblée générale du 4 juin 2020). En cas de surperformance, la rémunération complémentaire de Madame Judith Milgrom et de Judith Milgrom SASU est augmentée de façon proportionnelle jusqu'à un montant de 1 990 000 euros (la condition d'atteinte d'objectifs RSE ne s'appliquant pas à ce bonus de surperformance). En cas de non réalisation des conditions de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation. Pour Monsieur Ylane Chétrite : Cette composante de la rémunération d'un montant brut maximum de 650 000 euros pourra être allouée, sous réserve de la réalisation d'objectifs liés à l'atteinte d'un EBITDA Groupe cible (à hauteur de 50%), de l'EBITDA cible de Sandro Homme (à hauteur de 25%) et de l'atteinte des objectifs RSE définis par le Conseil d'administration du 21 novembre 2019 (à hauteur de 25% ; la mise en œuvre de cette nouvelle condition d'atteinte d'objectifs RSE étant soumise à la ratification de l'assemblée générale du 4 juin 2020). En cas de surperformance, la rémunération complémentaire de Monsieur Ylane Chétrite est augmentée de façon proportionnelle jusqu'à un montant de 1 300 000 euros (la condition d'atteinte d'objectifs RSE ne s'appliquant pas à ce bonus de surperformance). En cas de non réalisation des conditions de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation.
Rémunération long terme (actions de performance)	Le Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués bénéficient d'une allocation conditionnelle d'actions de la Société.	Le nombre d'actions attribuées gratuitement transférées en pleine propriété à chaque bénéficiaire à l'issue de la période d'acquisition varie en fonction du niveau d'atteinte des objectifs détaillés à la section 2.1.2 (c) ci-dessus [(1)].
Rémunération long terme (options de souscription ou d'achat d'actions)	N/A	N/A
Régime de retraite	N/A	N/A
Indemnité de départ et de non-concurrence	Le Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués bénéficient d'une indemnité de rupture en cas de cessation de leurs fonctions.	Monsieur Daniel Lalonde bénéficie d'une indemnité en cas de départ d'un montant brut égal au maximum à 150% de la somme de la rémunération fixe annuelle brute sur les 12 derniers mois précédant le terme de son mandat social et de la rémunération variable versée au titre de l'exercice précédant le terme de son mandat social. Le paiement de cette indemnité de rupture serait soumis à un objectif d'EBITDA sur les 12 derniers mois, apprécié en fonction de l'EBITDA réalisé au titre des 12 mois précédents. Par ailleurs, Monsieur Daniel Lalonde est soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée d'un an et percevrait à ce titre une indemnité forfaitaire mensuelle brute égale à 70% de sa rémunération mensuelle calculée sur la moyenne de sa rémunération brute contractuelle (rémunération fixe et rémunération variable) perçue au cours des 12 mois précédant la date de départ et pour la durée effective de l'engagement de non-concurrence. En cas de cumul de l'application de l'indemnité de départ décrite ci-dessus et de l'indemnité de non-concurrence, le cumul de ces deux indemnités ne

Eléments de rémunération	Principe	Critères de détermination
		devra pas excéder deux ans de la rémunération (fixe et variable perçue au cours des 12 derniers mois précédant la date de son départ) de Monsieur Daniel Lalonde. Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite bénéficient d'une indemnité contractuelle en cas de cessation contrainte de leurs fonctions de Directeurs Généraux Délégués et/ou de l'une quelconque de leurs fonctions exercées à titre individuel ou par l'intermédiaire de toute entité qu'ils/elles contrôleraient (en ce compris actuellement Evelyne Chétrite SASU et Judith Milgrom SASU), au sein du Groupe SMCP, dans le cadre d'un mandat social, d'un montant brut égal à 200% des rémunérations fixes et variables perçues par ces parties au cours des 12 mois précédant lesdites cessations, sous réserve de la réalisation de certaines conditions de performance liées à l'EBITDA du Groupe. Par ailleurs, Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite sont liés aux sociétés du Groupe par un engagement de non-concurrence et de non-débauchage d'une durée d'un an à compter de la cessation de leurs fonctions de direction au sein de la Société. Ledit engagement serait rémunéré à hauteur de 70% de leur rémunération brute, fixe et variable, directe et indirecte, versée à leur profit au cours des 12 mois précédant la date de fin d'exercice des fonctions concernées. En tout état de cause, dans l'hypothèse où les indemnités liées à la cessation de leurs fonctions et à l'engagement de non-concurrence susvisé correspondraient à plus de deux ans des rémunérations brutes perçues, directement et indirectement, par la partie concernée, l'indemnité de non-concurrence serait réduite à due proportion et considérée comme incluse dans le montant perçu au titre de l'indemnité de cessation de fonctions susvisée.
Avantage en nature	Le Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance chômage mandataire social exécutif (« **GSC** »). Madame Evelyne Chétrite en sa qualité de Directrice Générale Déléguée, bénéficie d'un véhicule de fonction.	N/A

(1) M. Daniel Lalonde, Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite bénéficient par ailleurs d'une attribution d'actions de préférence de catégorie G effectuée antérieurement à l'introduction en bourse de la Société ; ces actions de préférence sont convertibles en actions ordinaires de la Société depuis le 1er janvier 2019 (voir la section 2.1.2(c) du présent rapport).

Projets de résolutions établis par le Conseil d'administration en application de l'article L.225-100 du Code de commerce soumis à l'assemblée générale mixte du 4 juin 2020

« ONZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Yafu Qiu en sa qualité de Président du conseil d'administration)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et qui figure en Annexe I du Document d'Enregistrement Universel 2019 de la Société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve la politique de rémunération de Monsieur Yafu Qiu, Président du conseil d'administration, telle que présentée dans le rapport précité.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Daniel Lalonde en sa qualité de Directeur général)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et qui figure en Annexe I du Document d'Enregistrement Universel 2019 de la Société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve la politique de rémunération de Monsieur Daniel Lalonde, Directeur général, telle que présentée dans le rapport précité.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération de Madame Evelyne Chétrite en sa qualité de Directrice générale déléguée)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et qui figure en Annexe I du Document d'Enregistrement Universel 2019 de la Société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve la politique de rémunération de Madame Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée, telle que présentée dans le rapport précité.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération de Madame Judith Milgrom en sa qualité de Directrice générale déléguée)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et qui figure en Annexe I du Document d'Enregistrement Universel 2019 de la Société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve la politique de rémunération de Madame Judith Milgrom, Directrice générale déléguée, telle que présentée dans le rapport précité.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Ylane Chétrite en sa qualité de Directeur général délégué)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et qui figure en Annexe I du Document d'Enregistrement Universel 2019 de la Société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve la politique de rémunération de Monsieur Ylane Chétrite, Directeur général délégué, telle que présentée dans le rapport précité. »

2.1.3 Eléments composant la rémunération des administrateurs

Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration répartit entre ses membres la rémunération allouée au Conseil par l'assemblée générale des actionnaires, sur la base de leur participation effective au Conseil et dans les Comités. Une quote-part fixée par le Conseil et prélevée sur le montant de la rémunération allouée au Conseil est versée aux membres des Comités, également en tenant compte de la participation effective de ceux-ci aux Comités. Les administrateurs non indépendants ont renoncé à percevoir des jetons de présence pour leur mandant au titre de l'exercice 2020.

Pour leur participation au Conseil, une rémunération fixe annuelle de 30 000 euros est attribuée à chaque administrateur indépendant en rémunération de sa fonction. A cette rémunération de base, s'ajoute un montant variable de 2 000 euros dû pour chaque réunion du Conseil à laquelle assiste l'administrateur indépendant concerné.

Pour leur participation aux Comités du conseil, (i) concernant le Comité d'audit une rémunération fixe annuelle de 6 500 euros (portée à 10 000 euros pour le Président du Comité d'audit) est attribuée à chaque administrateur indépendant en rémunération de sa fonction, et (ii) concernant le Comité des nominations et des rémunérations une rémunération fixe annuelle de 3 000 euros (portée à 6 000 euros pour le Président du Comité des nominations et des rémunérations) est attribuée à chaque administrateur indépendant en rémunération de sa fonction. A cette rémunération de base, s'ajoute un montant variable de 1 000 euros (porté à 2 000 euros pour chaque Président de Comité) dû pour chaque réunion de Comité à laquelle assiste l'administrateur indépendant concerné.

Projets de résolutions établis par le Conseil d'administration en application de l'article L.225-100 du Code de commerce soumis à l'assemblée générale mixte du 4 juin 2020 :

« DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération des administrateurs)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L.225-37 du Code de commerce et qui figure en Annexe I du Document d'Enregistrement Universel 2019 de la Société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve la politique de rémunération des administrateurs, telle que présentée dans le rapport précité. »

2.2 Rémunération et avantages accordés aux mandataires sociaux exécutifs et aux administrateurs au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Conformément à l'article L.225-100, II du Code de commerce, l'assemblée générale annuelle statue sur un projet de résolution portant sur les informations mentionnées au I de l'article L.225-37-3 du Code de commerce, devant figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et comprenant notamment les éléments de rémunération versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice, soit l'exercice clos le 31 décembre 2019. Ces éléments sont présentés aux paragraphes 2.2.1 et 2.2.2 ci-dessous pour les mandataires sociaux exécutifs et les administrateurs.

Par ailleurs, conformément à l'article L.225-100 du Code de commerce, l'assemblée générale annuelle statue sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur. S'agissant du Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués de la Société, ces éléments sont présentés au paragraphe 2.2.1 ci-dessous.

Il sera ainsi proposé à l'assemblée générale mixte du 4 juin 2020 de statuer, dans le cadre de résolutions distinctes, d'une part sur les informations mentionnées au I de l'article L.225-37-3 du Code de commerce, comprenant notamment les éléments présentés aux paragraphes 2.2.1 et 2.2.2 ci-dessous, et d'autre part sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 au Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués, en application des principes et critères de rémunération approuvés par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 7 juin 2019, tels qu'exposés au paragraphe 2.2.1 ci-après.

2.2.1 Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Daniel Lalonde, Directeur Général

Rémunération fixe	900 000 euros
Rémunération variable	144 000 euros
Rémunération exceptionnelle	15 000 euros
Jetons de présence	Néant
Actions gratuites – Actions de préférence	29 000 actions gratuites de performance. Les conditions de performance sont liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70%) et à un objectif de *Total shareholders return* (pour 30%).
	110 040 actions gratuites de performance. Les conditions de performance sont liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70%), à un objectif de *Total shareholders return* (pour 20%) et à des objectifs RSE (pour 10%).
Régime de retraite	Néant
Indemnité de non-concurrence	Engagement de non-concurrence d'une durée d'un an, indemnisé par une somme forfaitaire mensuelle brute égale à 70% de sa rémunération mensuelle calculée sur la moyenne de sa rémunération brute contractuelle (rémunération fixe et rémunération variable) perçue au cours des 12 mois précédant la date de départ et pour la durée effective de l'engagement de non-concurrence. En cas de cumul de l'application de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence, le cumul de ces deux indemnités ne devra pas excéder deux ans de la rémunération (fixe et variable perçue au cours des 12 derniers mois précédant la date de son départ).
Indemnité de rupture	Indemnité en cas de départ d'un montant brut égal au maximum à 150% de la somme de la rémunération fixe annuelle brute sur les 12 derniers mois précédant le terme de son mandat social et de la rémunération variable versée au titre de l'exercice précédent le terme de son mandat social. Le paiement de cette indemnité de rupture serait soumis à un objectif d'EBITDA sur les 12 derniers mois, apprécié en fonction de l'EBITDA réalisé au titre des 12 mois précédant.
Avantages en nature	Voiture de fonction Bénéfice d'une assurance chômage mandataire social (« **GSC** »).

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Madame Evelyne Chétrite, Directeur Général Délégué

Rémunération fixe	995 000 euros
Rémunération variable	159 200 euros
Rémunération exceptionnelle	Néant
Jetons de présence	Néant
Actions gratuites – Actions de préférence	110 773 actions gratuites de performance. Les conditions de performance sont liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70%), à un objectif de *Total shareholders return* (pour 20%) et à des objectifs RSE (pour 10%).
Régime de retraite	Néant
Indemnité de non-concurrence	Engagement de non-concurrence et de non-débauchage d'une durée d'un an à compter de la cessation des fonctions de direction au sein de la Société. L'engagement sera rémunéré à hauteur de 70% de la rémunération brute, fixe et variable, directe et indirecte, versée au cours des 12 mois précédant la date de fin d'exercice des fonctions concernées. Dans l'hypothèse où les indemnités liées à la cessation des fonctions et à l'engagement de non-concurrence correspondraient à plus de deux ans des rémunérations brutes perçues, directement et indirectement, l'indemnité de non-concurrence serait réduite à due proportion et considérée comme incluse dans le montant perçu au titre de l'indemnité de cessation de fonctions.
Indemnité de rupture	Indemnité contractuelle en cas de cessation contrainte de ses fonctions de Directrice générale déléguée et/ou de l'une quelconque de ses fonctions exercées à titre individuel ou par l'intermédiaire de toute entité qu'elle contrôlerait (en ce compris actuellement Evelyne Chétrite SASU), au sein du Groupe, dans le cadre d'un mandat social, d'un montant brut égal à 200% des rémunérations fixes et variables perçues par ces parties au cours des 12 mois précédant lesdites cessations, sous réserve de la réalisation de certaines conditions de performance liées à l'EBITDA du Groupe.
Avantages en nature	Voiture de fonction.

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Madame Judith Milgrom, Directeur Général Délégué

Rémunération fixe	995 000 euros
Rémunération variable	323 375 euros
Rémunération exceptionnelle	Néant
Jetons de présence	Néant
Actions gratuites – Actions de préférence	110 773 actions gratuites de performance. Les conditions de performance sont liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70%), à un objectif de *Total shareholders return* (pour 20%) et à des objectifs RSE (pour 10%).
Régime de retraite	Néant
Indemnité de non-concurrence	Engagement de non-concurrence et de non-débauchage d'une durée d'un an à compter de la cessation des fonctions de direction au sein de la Société. L'engagement sera rémunéré à hauteur de 70% de la rémunération brute, fixe et variable, directe et indirecte, versée au cours des 12 mois précédant la date de fin d'exercice des fonctions concernées. Dans l'hypothèse où les indemnités liées à la cessation des fonctions et à l'engagement de non-concurrence correspondraient à plus de deux ans des rémunérations brutes perçues, directement et indirectement, l'indemnité de non-concurrence serait réduite à due proportion et considérée comme incluse dans le montant perçu au titre de l'indemnité de cessation de fonctions.
Indemnité de rupture	Indemnité contractuelle en cas de cessation contrainte de ses fonctions de Directrice générale déléguée et/ou de l'une quelconque de ses fonctions exercées à titre individuel ou par l'intermédiaire de toute entité qu'elle contrôlerait (en ce compris actuellement Judith Milgrom SASU), au sein du Groupe, dans le cadre d'un mandat social, d'un montant brut égal à 200% des rémunérations fixes et variables perçues par ces parties au cours des 12 mois précédant lesdites cessations, sous réserve de la réalisation de certaines conditions de performance liées à l'EBITDA du Groupe.
Avantages en nature	Néant

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Ylane Chétrite, Directeur Général Délégué

Rémunération fixe	650 000 euros
Rémunération variable	72 800 euros
Rémunération exceptionnelle	Néant
Jetons de présence	Néant
Actions gratuites – Actions de préférence	6 000 actions gratuites de performance. Les conditions de performance sont liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70%) et à un objectif de *Total shareholders return* (pour 30%). 69 962 actions gratuites de performance. Les conditions de performance sont liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70%), à un objectif de *Total shareholders return* (pour 20%) et à des objectifs RSE (pour 10%).
Régime de retraite	Néant
Indemnité de non-concurrence	Engagement de non-concurrence et de non-débauchage d'une durée d'un an à compter de la cessation des fonctions de direction au sein de la Société. L'engagement sera rémunéré à hauteur de 70% de la rémunération brute, fixe et variable, directe et indirecte, versée au cours des 12 mois précédant la date de fin d'exercice des fonctions concernées. Dans l'hypothèse où les indemnités liées à la cessation des fonctions et à l'engagement de non-concurrence correspondraient à plus de deux ans des rémunérations brutes perçues, directement et indirectement, l'indemnité de non-concurrence serait réduite à due proportion et considérée comme incluse dans le montant perçu au titre de l'indemnité de cessation de fonctions.
Indemnité de rupture	Indemnité contractuelle en cas de cessation contrainte de ses fonctions de Directeur général délégué et/ou de l'une quelconque de ses fonctions exercées à titre individuel ou par l'intermédiaire de toute entité qu'il contrôlerait, au sein du Groupe, dans le cadre d'un mandat social, d'un montant brut égal à 200% des rémunérations fixes et variables perçues par ces parties au cours des 12 mois précédant lesdites cessations, sous réserve de la réalisation de certaines conditions de performance liées à l'EBITDA du Groupe.
Avantages en nature	Néant

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Madame Chenran Qiu, Directeur Général Délégué (1)

Rémunération fixe	Néant
Rémunération variable	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant
Jetons de présence	Néant
Actions gratuites – Actions de préférence	Néant
Régime de retraite	Néant
Indemnité de non concurrence	Néant
Indemnité de rupture	Néant
Avantages en nature	Néant

(1) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019.

Tableau 1 Nomenclature AMF

Tableaux de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social *(montants en euros) :*

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(montants versés en euros)	**Exercice 2018**	**Exercice 2019**
Yafu Qiu, Président du Conseil d'administration		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	Néant	Néant
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement *(détaillées au tableau 6)*	Néant	Néant
Total	**0**	**0**

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(montants versés en euros)	**Exercice 2018**	**Exercice 2019**
Daniel Lalonde, Directeur Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	1 568 048 euros	1 072 854 euros
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement *(détaillées au tableau 6)*	Néant	1 237 501 euros
Total	**1 568 048 euros**	**2 310 355 euros**

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(montants versés en euros)	**Exercice 2018**	**Exercice 2019**
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	1 495 692 euros	1 160 255 euros
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement *(détaillées au tableau 6)*	Néant	935 512 euros
Total	**1 495 692 euros**	**2 095 767 euros**

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(montants versés en euros)	**Exercice 2018**	**Exercice 2019**
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	1 626 825 euros	1 318 375 euros
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement *(détaillées au tableau 6)*	Néant	935 512 euros
Total	**1 626 825 euros**	**2 253 887 euros**

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(montants versés en euros)	**Exercice 2018**	**Exercice 2019**
Monsieur Ylane Chétrite, Directeur général délégué Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	973 050 euros	722 800 euros
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement *(détaillées au tableau 6)*	Néant	654 612 euros
Total	**973 050 euros**	**1 377 412 euros**

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(montants versés en euros)	**Exercice 2018**	**Exercice 2019**
Madame Chenran Qiu, Directrice générale déléguée [(1)] Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	Néant	Néant
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement *(détaillées au tableau 6)*	Néant	Néant
Total	**0**	**0**

(1) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019.

Tableau 2 Nomenclature AMF

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social

	Exercice 2018		Exercice 2019	
(montants versés en euros)	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Yafu Qiu, Président du Conseil d'administration				
Rémunération fixe	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération variable annuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	Néant	Néant	Néant	Néant
Total	**0**	**0**	**0**	**0**

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social

	Exercice 2018		Exercice 2019	
(montants versés en euros)	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Daniel Lalonde, Directeur Général				
Rémunération fixe (1)	900 000 euros	900 000 euros	900 000 euros	900 000 euros
Rémunération variable annuelle (2)	639 000 euros	466 147 euros	144 000 euros	639 000 euros
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle(3)	15 000 euros	15 000 euros	15 000 euros	15 000 euros
Avantages en nature (4)	14 048 euros	14 048 euros	13 854 euros	13 854 euros
Total	**1 568 048 euros**	**2 395 195 euros**	**1 072 854 euros**	**1 567 854 euros**

(1) La rémunération fixe annuelle de M. Daniel Lalonde a été fixée à 900 000 euros pour 2019, montant identique depuis le 5 octobre 2017.

(2) La rémunération variable annuelle de M. Daniel Lalonde est passée, au 5 octobre 2017, à 900 000 euros bruts, pour une année civile pleine, si l'objectif de performance est atteint. En 2019, l'objectif était lié à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe (prenant en compte les performances de chacune des marques du Groupe) prévu dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif de l'objectif (notamment à l'atteinte d'un seuil prédéfini au-delà d'un EBITDA cible), le bonus est augmenté de façon proportionnelle jusqu'à pouvoir être doublé (soit, sur la base de la rémunération 2019, un montant maximum de 1 800 000 euros bruts). En cas de non réalisation de la condition de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation. La réalisation de la condition de performance est examinée et constatée à l'issue de chaque exercice et la rémunération variable au titre de l'année N est versée en année N+1. Pour les exercices 2018 et 2019, la condition de performance n'a pas été atteinte à 100%, d'où le versement partiel de la rémunération variable, au prorata de ladite performance.

(3) La rémunération exceptionnelle correspond à une compensation payée par le Groupe relative aux cotisations et charges salariales que supporte Monsieur Lalonde en raison de l'avantage en nature procuré par l'assurance GSC pour 2018 et 2019. Le versement de ce montant, qui est prévu également en 2020, reste exceptionnel. Néanmoins, si cette compensation est amenée à se répéter, le Groupe réfléchira à l'intégration de ce montant dans la rémunération fixe de M. Lalonde.

(4) Ce montant inclut notamment un véhicule de fonction.

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social

		Exercice 2018		Exercice 2019	
(montants versés en euros)		**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée					
Rémunération fixe (1)		620 000 euros	620 000 euros	995 000 euros	995 000 euros
Rémunération variable annuelle (2)	*Mandats sociaux*	494 515 euros	296 431 euros	159 200 euros	494 515 euros
	Conventions de prestations de services	375 000 euros	375 000 euros	Néant	Néant
	Total rémunération variable	**869 515 euros**	**1 296 431 euros**	**159 200 euros**	**494 515 euros**
Rémunération variable pluriannuelle		Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle		Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature (3)		6 177 euros	6 177 euros	6 055 euros	6 055 euros
Total		**1 495 692 euros**	**1 922 608 euros**	**1 160 255 euros**	**1 495 570 euros**

(1) La rémunération fixe inclut les rémunérations fixes versées aux titres des mandats (i) de Mme Evelyne Chetrite en tant que directrice générale déléguée de la société SMCP SA et (ii) de Evelyne Chetrite SASU en tant que président de la société Sandro Andy. La rémunération fixe annuelle de Mme Evelyne Chétrite a été fixée à 995 000 euros pour 2019

(2) La rémunération variable annuelle de Mme Evelyne Chétrite inclut :

(i) une rémunération versée au titre des mandats sociaux de Mme Evelyne Chetrite en tant que directrice générale déléguée de SMCP SA et de Evelyne Chetrite SASU en tant que président de la société Sandro Andy, soumises à conditions de performance. La rémunération variable versée au titre des mandats sociaux est de 995 000 euros depuis le 5 octobre 2017, si les objectifs sont atteints. Au regard du rôle joué par Madame Evelyne Chétrite à la fois dans la direction de la marque Sandro et en tant que Directrice générale déléguée du Groupe, les objectifs pour 2019 sont liés à hauteur de 30% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro et à hauteur de 70% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé (soit, sur la base de la rémunération 2019, un montant maximum de 1 990 000 euros bruts). En cas de non réalisation des conditions de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation. La réalisation de ces conditions de performance est examinée et constatée à l'issue de chaque exercice et la rémunération variable au titre de l'année N est versée en année N+1. Pour les exercices 2018 et 2019, les conditions de performance n'ont pas été atteintes à 100%, d'où le versement partiel de la rémunération variable, au prorata de ladite performance.

(ii) une rémunération versée à Evelyne Chétrite SASU au titre de conventions de prestations de services conclues avec plusieurs sociétés du Groupe. Les conventions de prestations de service susvisées ont été résiliées avec effet au 1er janvier 2019.

Le montant total de la rémunération variable (visée au (i) et (ii)) correspond à 200% de la rémunération fixe telle que décrite au point (1) ci-dessus.

(3) Ce montant inclut un véhicule de fonction.

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social

		Exercice 2018		Exercice 2019	
(montants versés en euros)		**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée					
Rémunération fixe (1)		620 000 euros	620 000 euros	995 000 euros	995 000 euros
Rémunération variable annuelle (2)	*Mandats sociaux*	631 825 euros	1 048 121 euros	323 375 euros	631 825 euros
	Conventions de prestations de services	375 000 euros	375 000 euros	Néant	Néant
	Total rémunération variable	**1 006 825 euros**	**1 423 121 euros**	**323 375 euros**	**631 825 euros**
Rémunération variable pluriannuelle		Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle		Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature		Néant	Néant	Néant	Néant
Total		**1 626 825 euros**	**2 043 121 euros**	**1 318 375 euros**	**1 626 825 euros**

(1) La rémunération fixe inclut les rémunérations fixes versées aux titres des mandats (i) de Mme Judith Milgrom en tant que directrice générale déléguée de la société SMCP SA et (ii) de Judith Milgrom SASU en tant que président de la société Maje. La rémunération fixe annuelle de Mme Judith Milgrom a été fixée à 995 000 euros pour 2019.

(2) La rémunération variable annuelle de Mme Judith Milgrom inclut :

(i) une rémunération versée au titre des mandats sociaux de Mme Judith Milgrom en tant que directrice générale déléguée de SMCP SA et de Judith Milgrom SASU en tant que président de la société Maje, soumises à conditions de performance. La rémunération variable versée au titre des mandats sociaux est de 995 000 euros depuis le 5 octobre 2017, si les objectifs sont atteints. Au regard du rôle joué par Madame Judith Milgrom à la fois dans la direction de la marque Maje et en tant que Directrice générale déléguée du Groupe, les objectifs pour 2019 sont liés à hauteur de 30% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Maje et à hauteur de 70% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé (soit, sur la base de la rémunération 2019, un montant maximum de 1 990 000 euros bruts). En cas de non réalisation des conditions de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation. La réalisation de ces conditions de performance est examinée et constatée à l'issue de chaque exercice et la rémunération variable au titre de l'année N est versée en année N+1. Pour les exercices 2018 et 2019, les conditions de performance n'ont pas été atteintes à 100%, d'où le versement partiel de la rémunération variable, au prorata de ladite performance.

(ii) une rémunération versée à Judith Milgrom SASU au titre de conventions de prestations de services conclues avec plusieurs sociétés du Groupe. Les conventions de prestations de service susvisées ont été résiliées avec effet au 1er janvier 2019.

Le montant total de la rémunération variable (visée au (i) et (ii)) correspond à 200% de la rémunération fixe telle que décrite au point (1) ci-dessus.

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social

	Exercice 2018		Exercice 2019	
(montants versés en euros)	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Ylane Chétrite, Directeur général délégué				
Rémunération fixe (1)	650 000 euros	650 000 euros	650 000 euros	650 000 euros
Rémunération variable annuelle (2)	323 050 euros	690 461 euros	72 800 euros	323 050 euros
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	Néant	Néant	Néant	Néant
Total	**973 050 euros**	**1 340 461 euros**	**722 800 euros**	**973 050 euros**

(1) La rémunération fixe inclut les rémunérations fixes versées aux titres des mandats (i) de M. Ylane Chétrite en tant que directeur général délégué de la société SMCP SA et (ii) de Sandro Andy SAS en tant que Directeur Général. La rémunération fixe annuelle de M. Ylane Chétrite a été fixée à 650 000 euros pour 2019, montant identique depuis le 5 octobre 2017.

(2) La rémunération variable annuelle de M. Ylane Chétrite inclut une rémunération versée au titre du mandat social de M. Ylane Chétrite en tant que directeur général délégué de SMCP SA et en tant que Directeur Général de la société Sandro Andy SAS, soumises à conditions de performance. La rémunération variable annuelle de M. Ylane Chétrite est passée au 5 octobre 2017, à 650 000 euros pour une année pleine, si les objectifs sont atteints. Les objectifs pour 2019 sont liés à hauteur de 30% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro Homme et à hauteur de 70% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé (soit, sur la base de la rémunération 2018, un montant maximum de 1 300 000 euros bruts, correspondant à 200% de la rémunération fixe susvisée). En cas de non réalisation des conditions de performance, cette rémunération variable n'est pas versée ; en cas de réalisation partielle, elle est versée au prorata de sa réalisation. La réalisation de ces conditions de performance est examinée et constatée à l'issue de chaque exercice et la rémunération variable au titre de l'année N est versée en année N+1. Pour les exercices 2018 et 2019, les conditions de performance n'ont pas été atteintes à 100%, d'où le versement partiel de la rémunération variable, au prorata de ladite performance.

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social

	Exercice 2018		Exercice 2019	
(montants versés en euros)	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée (1)				
Rémunération fixe	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération variable annuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	Néant	Néant	Néant	Néant
Total	**0**	**0**	**0**	**0**

(1) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019.

Tableau 3 Nomenclature AMF

Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du Conseil d'administration

Membres du Conseil d'administration	Montants versés au cours de l'exercice 2018	Montants versés au cours de l'exercice 2019
Yafu Qiu	Néant	Néant
Daniel Lalonde	Néant	Néant
Evelyne Chétrite	Néant	Néant
Judith Milgrom	Néant	Néant
Weiying Sun	Néant	Néant
Chenran Qiu	Néant	Néant
Xiao Su	Néant	Néant
Francis Srun	Néant	Néant
Kelvin Ho	N/A	Néant
Orla Noonan	39 891 euros	62 000 euros
Fanny Moizant	32 010 euros	48 000 euros
Patrizio di Marco	35 102 euros	50 000 euros
Dajun Yang	35 450 euros	50 500 euros
Lauren Cohen	N/A	Néant

Tableau 4 Nomenclature AMF

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration			Néant			
Daniel Lalonde, Directeur Général			Néant			
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée			Néant			
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée			Néant			
Ylane Chétrite, Directeur général délégué			Néant			
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée (1)			Néant			

(1) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019.

Tableau 5 Nomenclature AMF

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration		Néant	
Daniel Lalonde, Directeur Général		Néant	
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée		Néant	
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée		Néant	
Ylane Chétrite, Directeur général délégué		Néant	
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée [(1)]		Néant	

(1) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019.

Tableau 6 Nomenclature AMF

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration	Plan n°3 20/03/19	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
	Plan n°4 05/12/19	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Daniel Lalonde, Directeur Général	Plan n°3 20/03/19	29 000	308 179	17/04/21	17/04/2021	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70 %) et à un objectif de TSR * (pour 30 %)
	Plan n°4 05/12/19	110 040	929 322	31/03/22 31/03/23	31/03/22 31/03/23	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70 %), à un objectif de TSR * (pour 20 %) et à des objectifs RSE (pour 10%)
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée	Plan n°3 20/03/19	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
	Plan n°4 05/12/19	110 773	935 512	31/03/22 31/03/23	31/03/22 31/03/23	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70 %), à un objectif de TSR * (pour 20 %) et à des objectifs RSE (pour 10%)
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée	Plan n°3 20/03/19	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

	Plan n°4 05/12/19	110 773	935 512	31/03/22 31/03/23	31/03/22 31/03/23	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70 %), à un objectif de TSR * (pour 20 %) et à des objectifs RSE (pour 10%)
Ylane Chétrite, Directeur général délégué	Plan n°3 20/03/19	6 000	63 761	17/04/2021	17/04/2021	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70 %) et à un objectif de TSR * (pour 30 %)
	Plan n°4 05/12/19	69 962	590 851	31/03/22 31/03/23	31/03/22 31/03/23	Conditions de performance liées à un objectif d'EBITDA du Groupe (pour 70 %), à un objectif de TSR * (pour 20 %) et à des objectifs RSE (pour 10%)
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée (1)	Plan n°3 20/03/19	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
	Plan n°4 05/12/19	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

* *Total shareholders return.*

(1) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019.

Tableau 7 Nomenclature AMF

Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque mandataire social	**N° et date du plan**	**Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice**
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration		Néant
Daniel Lalonde, Directeur Général		Néant
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée		Néant
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée		Néant
Ylane Chétrite, Directeur général délégué		Néant
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée (1)		Néant

(1) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019.

Tableau 8 Nomenclature AMF

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Information sur les options de souscription ou d'achat				
Date d'assemblée	**Plan n°1**	**Plan n°2**	**Plan n°3**	**Etc.**
Date du Conseil d'administration				
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :		Néant		
Point de départ d'exercice des options				

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Date d'expiration
Prix de souscription ou d'achat
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)
Nombre d'actions souscrites au […] (date la plus récente)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice

Tableau 9 Nomenclature AMF

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	**Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées**	**Prix moyen pondéré**	**Plan n°1**	**Plan n°2**
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)		Néant		
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)				

Tableau 10 Nomenclature AMF

Historique des attributions gratuites d'actions

Information sur les actions attribuées gratuitement

Plan d'attribution gratuite	**Plan n°1 (première tranche)**	**Plan n°1 (deuxième tranche)**	**Plan n°1 (troisième tranche)**	**Plan n°2**	**Plan n°3**	**Plan n°4**
Date d'assemblée	10/10/16	10/10/16	10/10/16	5/10/17	18/06/18	7/06/19
Date de la décision du président	10/10/16	14/12/16	27/02/17	23/11/17	20/03/19	5/12/19
Nombre total d'actions attribuées gratuitement, dont le nombre attribué à :	12 768 753	1 520 100	393 000	2 038 324	132 000	870 460
Mandataires sociaux :	6 855 000	Néant	Néant	1 040 498	35 000	401 548
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Daniel Lalonde, Directeur Général	1 605 000[(1)]	Néant	Néant	242 018	29 000	110 040
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée	1 750 000[(2)]	Néant	Néant	302 390	Néant	110 773
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée	1 750 000[(3)]	Néant	Néant	302 390	Néant	110 773
Ylane Chétrite, Directeur général délégué	1 750 000[(4)]	Néant	Néant	193 700	6 000	69 962

Chenran Qiu, Directrice générale déléguée [5]	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Date d'acquisition des actions	10/10/17	14/12/17	27/02/18	31/03/20 31/03/21 31/03/22	17/04/21	31/03/22 31/03/23
Date de fin de période de conservation	10/10/18	14/12/18	27/02/19	31/03/20 31/03/21 31/03/22	17/04/21	31/03/22 31/03/23
Nombre d'actions souscrites	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	307 178	150 600	0	256 047	0	0
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	12 461 575	1 369 500	393 000	1 782 277	132 000	870 460

(1) Post regroupement opéré en juin 2018 (voir paragraphe 15.2.2), le nombre de titre détenu par Monsieur Daniel Lalonde est de 145 909 actions de préférences de catégorie G, qui peuvent être converties en 572 411 actions ordinaires. La prochaine date de conversion possible sera au 1er janvier 2021.

(2) Post regroupement opéré en juin 2018 (voir paragraphe 15.2.2), le nombre de titre détenu par Madame Evelyne Chétrite est de 159 090 actions de préférences de catégorie G, qui peuvent être converties en 624 121 actions ordinaires. La prochaine date de conversion possible sera au 1er janvier 2021.

(3) Post regroupement opéré en juin 2018 (voir paragraphe 15.2.2), le nombre de titre détenu par Madame Judith Milgrom est de 159 090 actions de préférences de catégorie G, qui peuvent être converties en 624 121 actions ordinaires. La prochaine date de conversion possible sera au 1er janvier 2021.

(4) Post regroupement opéré en juin 2018 (voir paragraphe 15.2.2), le nombre de titre détenu par Monsieur Ylane Chétrite est de 159 090 actions de préférences de catégorie G, qui peuvent être converties en 624 297 actions ordinaires. La prochaine date de conversion possible sera au 1er janvier 2021.

(5) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019.

Tableau 11 Nomenclature AMF

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
Dirigeants mandataires sociaux	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Yafu Qiu, Président du conseil d'administration		X		X		X		X
Daniel Lalonde, Directeur Général		X		X	X		X	
Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée		X		X	X		X	
Judith Milgrom, Directrice générale déléguée		X		X	X		X	
Ylane Chétrite, Directeur général délégué	X		X		X		X	
Chenran Qiu, Directrice générale déléguée [1]		X		X		X		X

(1) Madame Chenran Qiu a démissionné de ses fonctions de directrice générale déléguée de la Société le 30 décembre 2019.

Projets de résolutions établis par le Conseil d'administration en application de l'article L.225-100 III du Code de commerce soumis à l'assemblée générale mixte du 4 juin 2020

« CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Yafu Qiu, en sa qualité de Président du conseil d'administration)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et qui figure en Annexe I du Document d'Enregistrement Universel 2019 de la Société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Yafu Qiu, Président du conseil d'administration, tels que détaillés dans le rapport précité.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Daniel Lalonde, en sa qualité de Directeur général)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et qui figure en Annexe I du Document d'Enregistrement Universel 2019 de la Société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Daniel Lalonde, Directeur général, tels que détaillés dans le rapport précité.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Madame Evelyne Chétrite, en sa qualité de Directrice générale déléguée)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et qui figure en Annexe I du Document d'Enregistrement Universel 2019 de la Société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Madame Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée, tels que détaillés dans le rapport précité.

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Madame Judith Milgrom, en sa qualité de Directrice générale déléguée)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et qui figure en Annexe I du Document d'Enregistrement Universel 2019 de la Société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Madame Judith Milgrom, Directrice générale déléguée, tels que détaillés dans le rapport précité.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Ylane Chétrite, en sa qualité de Directeur général délégué)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et qui figure en Annexe I du Document d'Enregistrement Universel 2019 de la Société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Ylane Chétrite, Directeur général délégué, tels que détaillés dans le rapport précité.

DIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Madame Chenran Qiu, en sa qualité de Directrice générale déléguée)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et qui figure en Annexe I du Document d'Enregistrement Universel 2019 de la Société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Madame Chenran Qiu, Directrice générale déléguée, tels que détaillés dans le rapport précité. »

2.2.2 Administrateurs

Le tableau ci-dessous présente les jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du Conseil d'administration au titre des exercices 2018 et 2019 :

Tableau 3 Nomenclature AMF

Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du Conseil d'administration

Membres du Conseil d'administration	Montants versés au cours de l'exercice 2018	Montants versés au cours de l'exercice 2019
Yafu Qiu	Néant	Néant
Daniel Lalonde	Néant	Néant
Evelyne Chétrite	Néant	Néant
Judith Milgrom	Néant	Néant
Weiying Sun	Néant	Néant
Chenran Qiu	Néant	Néant
Xiao Su	Néant	Néant
Kelvin Ho	N/A	Néant
Orla Noonan	39 891 euros	62 000 euros
Fanny Moizant	32 010 euros	48 000 euros
Patrizio di Marco	35 102 euros	50 000 euros
Dajun Yang	35 450 euros	50 500 euros
Lauren Cohen	N/A	Néant
Total	142 453 euros	210 500 euros

2.2.3 Ratio entre le niveau de rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués et la rémunération moyenne et médiane des salariés du Groupe

Pour le calcul des ratios présentés ci-dessous conformément à l'article L.225-37-3 I 6° du Code de commerce, la Société s'est référée aux lignes directrices de l'Afep-MEDEF en date du 19 décembre 2019.

En particulier :

- Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables versées au cours des exercices mentionnés ainsi que des actions de performance attribuées au cours des mêmes périodes et valorisées à leur valeur comptable au moment de leur attribution ;
- Pour les salariés, la rémunération prise en compte dans le calcul est la rémunération équivalent temps plein (ETP) ;
- Ont été incluses dans le calcul des ratios d'équité, la Société et l'ensemble de ses filiales directes et indirectes situées en France, ce périmètre couvrant 100% de la masse salariale en France ;
- L'EBITDA ajusté est un indicateur de performance suivi de manière régulière par le Groupe pour analyser et évaluer ses activités et leurs tendances, mesurer leur performance, préparer les prévisions de résultats et procéder à des décisions stratégiques.

Comparaison du niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au regard des salariés du Groupe

Dirigeant mandataire social	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Ratio sur rémunération moyenne	Ratio sur rémunération médiane	Ratio sur rémunération moyenne	Ratio sur rémunération médiane
Monsieur Yafu Qiu	N/A	N/A	N/A	N/A
Monsieur Daniel Lalonde	44	64	64	92
Madame Evelyne Chétrite	39	57	52	74
Madame Judith Milgrom	43	62	55	78
Monsieur Ylan Chétrite	26	38	36	51
Madame Chenran Qiu	N/A	N/A	N/A	N/A

Evolution annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des salariés au regard de la performance de la Société

	Exercice 2019	Exercice 2018
Rémunération de Yafu Qiu, Président du conseil d'administration (en milliers d'euros)	Néant	Néant
Rémunération de Daniel Lalonde, Directeur général (en milliers d'euros)	1 677,19	2 395,20
Rémunération d'Evelyne Chétrite, Directrice générale déléguée (en milliers d'euros)	1 495,57	1 922,61
Rémunération de Judith Milgrom, Directrice générale déléguée (en milliers d'euros)	1 626,83	2 043,12
Rémunération d'Ylan Chétrite, Directeur général délégué (en milliers d'euros)	995,67	1 340,46
Rémunération de Chenran Qiu, Directrice générale déléguée (en milliers d'euros)	Néant	Néant
EBITDA ajusté (Hors IFRS, en milliers d'euros)	174 163	171 463
Rémunération moyenne des salariés sur une base ETP (en milliers d'euros)	38,05	37,27

2.2.4 Projets de résolutions établis par le Conseil d'administration en application de l'article L.225-100 II. du Code de commerce soumis à l'assemblée générale mixte du 4 juin 2020

« **SEIZIÈME RÉSOLUTION**

(Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établie en application de l'article L. 225-37 du code de commerce et qui figure en Annexe I du Document d'Enregistrement Universel 2019 de la Société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce telles que présentées dans le rapport précité. »

3. AUTRES INFORMATIONS

Les parties liées au Groupe comprennent notamment les actionnaires de la Société, les sociétés qui exerce un contrôle sur le Groupe et les principaux membres des organes de direction et de surveillance du Groupe (ou des membres proches de leurs familles).

Les données chiffrées précisant les relations avec ces parties liées figurent dans la note 8.3 des comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 présentés à la section 18.1.1 du présent document d'enregistrement universel.

Au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'administration se réunira conformément aux dispositions du 2ème alinéa de l'article L. 225-39 du Code de commerce, afin de mettre en place une procédure pour l'évaluation annuelle des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Dans le cadre de cette évaluation, le conseil d'administration qui se réunit à l'occasion de l'examen des comptes annuels effectuera une revue des critères de détermination des conventions courantes conclues à des conditions normales afin de s'assurer qu'ils sont toujours adaptés et sont conformes aux pratiques de marché et analyse plus particulièrement le caractère normal des conditions financières des conventions qu'il évalue. Les conventions ne répondant plus auxdits critères, reclassées par conséquent en conventions réglementées, seront alors soumises à l'autorisation du Conseil d'administration.

3.1 Opérations avec les apparentés

3.1.1 Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Aucune nouvelle convention ni aucun engagement n'a été autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé, en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

3.1.2 Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

L'assemblée générale du 7 juin 2019 a déjà approuvé les conventions et engagements suivants, qui se sont poursuivis au cours de l'exercice écoulé :

Rémunération de Madame Evelyne Chétrite membre du Conseil d'administration

La rémunération de Madame Evelyne Chétrite a été fixée lors de l'Assemblée Générale du 10 octobre 2016 et revue lors de l'Assemblée Générale du 5 octobre 2017. Celle-ci se réparti depuis cette date en un montant fixe de 156 505 euros et une part variable de 251 165 euros si les objectifs sont atteints. Jusqu'en 2019, les objectifs étaient liés à hauteur de 30% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro et à hauteur de 70% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. Pour 2020, la rémunération variable annuelle de Madame Chétrite est soumise à hauteur de 25% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro, à hauteur de 50% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel, et à hauteur de 25% à une condition d'atteinte d'objectifs RSE définis par le conseil d'administration du 21 novembre 2019 (la mise en œuvre de cette nouvelle condition d'atteinte d'objectifs RSE est soumise à la ratification de l'assemblée générale du 4 juin 2020). En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé (la condition d'atteinte d'objectifs RSE ne s'appliquant pas à ce bonus de surperformance).

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, le montant global perçu par Madame Evelyne Chétrite s'élève à 287 389 euros.

Ledit engagement sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 4 juin 2020.

Rémunération de Madame Judith Milgrom membre du Conseil d'administration

La rémunération de Madame Judith Milgrom a été fixée lors de l'Assemblée Générale du 10 octobre 2016 et revue lors de l'Assemblée Générale du 5 octobre 2017. Celle-ci se réparti depuis cette date en un montant fixe de 156 505 euros et une part variable de 251 165 euros si les objectifs sont atteints. Jusqu'en 2019, les objectifs étaient liés à hauteur de 30% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Maje et à hauteur de 70% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. Pour 2020, la rémunération variable annuelle de Madame Milgrom est soumise à hauteur de 25% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Maje, à hauteur de 50% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel, et à hauteur de 25% à une condition d'atteinte d'objectifs RSE définis par le conseil d'administration du 21 novembre 2019 (la mise en œuvre de cette nouvelle condition d'atteinte d'objectifs RSE est soumise à la ratification de l'assemblée générale du 4 juin 2020). En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé (la condition d'atteinte d'objectifs RSE ne s'appliquant pas à ce bonus de surperformance).

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, le montant global perçu par Madame Judith Milgrom s'élève à 315 995 euros.

Ledit engagement sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 4 juin 2020.

Rémunération de Monsieur Daniel Lalonde membre du Conseil d'administration

La rémunération de Monsieur Daniel Lalonde a été fixée lors de l'Assemblée Générale du 10 octobre 2016 et revue lors de l'Assemblée Générale du 5 octobre 2017. Celle-ci se réparti depuis cette date en un montant fixe de 900 000 euros et une part variable de 900 000 euros si les objectifs sont atteints. Jusqu'en 2019, l'objectif était lié à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe (prenant en compte les performances de chacune des marques) prévu dans le budget annuel. Pour 2020, la rémunération variable annuelle de Monsieur Lalonde est soumise à hauteur de 75% à une condition de performance appréciée en fonction de l'atteinte de l'EBITDA Groupe cible prévu au budget, et à hauteur de 25% à une condition d'atteinte d'objectifs RSE définis par le Conseil d'administration du 21 novembre 2019 (la mise en œuvre de cette nouvelle condition d'atteinte d'objectifs RSE est soumise à la ratification de l'assemblée générale du 4 juin 2020). En cas de dépassement significatif de l'objectif, le bonus peut être doublé (la condition d'atteinte d'objectifs RSE ne s'appliquant pas à ce bonus de surperformance).

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, le montant global perçu par Monsieur Daniel Lalonde s'élève à 1 567 854 euros.

Ledit engagement sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 4 juin 2020.

Rémunération de Monsieur Ylan Chétrite membre du Conseil d'administration

La rémunération de Monsieur Ylan Chétrite a été fixée lors de l'Assemblée Générale du 10 octobre 2016 et revue lors de l'Assemblée Générale du 5 octobre 2017. Celle-ci se réparti depuis cette date en un montant fixe de 650 000 euros et une part variable de 650 000 euros si les objectifs sont atteints. Jusqu'en 2019, les objectifs étaient liés à hauteur de 30% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro Homme et à hauteur de 70% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel. Pour 2020, la rémunération variable annuelle de Monsieur Chétrite est soumise à hauteur de 25% à l'atteinte de l'EBITDA de la marque Sandro Homme, à hauteur de 50% à l'atteinte de l'EBITDA du Groupe prévus dans le budget annuel, et à hauteur de 25% à une condition d'atteinte d'objectifs RSE définis par le conseil d'administration du 21 novembre 2019 (la mise en œuvre de cette nouvelle condition d'atteinte d'objectifs RSE est soumise à la ratification de l'assemblée générale du 4 juin 2020). En cas de dépassement significatif des objectifs, le bonus peut être doublé (la condition d'atteinte d'objectifs RSE ne s'appliquant pas à ce bonus de surperformance).

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, le montant global perçu par Monsieur Ylan Chétrite s'élève à 950 550 euros.

Ledit engagement sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 4 juin 2020.

3.2 Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales

3.2.1 Convocation et participation aux assemblées générales

Les décisions des actionnaires sont prises en assemblées générales. L'assemblée générale ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice et sur les comptes consolidés.

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions.

Les assemblées générales sont convoquées par le Conseil d'administration dans les conditions et délais prévus par la loi. Les assemblées générales sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées, personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété de ses titres sous la forme de l'enregistrement comptable de ses titres dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence ou en cas de carence, par un administrateur délégué à cet effet par le Conseil d'administration. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des membres de l'assemblée.

3.2.2 Exercice des droits de vote, droits de vote double, limitations de droits de vote

Chaque action ordinaire donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente. En outre, chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires.

Il est institué un droit de vote double au profit des actions ordinaires entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même titulaire pendant une durée minimale de deux (2) ans au moins.

Conformément à l'article L. 225-123 alinéa 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions ordinaires nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions ordinaires anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée.

Le droit de vote double cesse de plein droit lorsque l'action ordinaire est convertie au porteur ou transférée en propriété.

Les actions de préférence de catégorie G n'ont pas de droits financiers et ne donnent donc pas droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente tant qu'elles ne sont pas converties en actions ordinaires.

3.3 Délégations et autorisations accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentation de capital

Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité :

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum	Utilisation au cours de l'exercice 2019
18e résolution	Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (programme de rachat d'actions)	18 mois	Dans la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social ou 5 % du nombre total des actions en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe Prix de rachat maximum : 44 €	Contrat de liquidité avec Exane BNP Paribas pour l'animation des actions de la Société. Le contrat a pris effet au 28 novembre 2017 s'achevant le 31 décembre 2019, renouvelable par tacite reconduction par période d'une année. Au 31 décembre 2019, 93 765 actions SMCP SA figuraient à l'actif du contrat.
19e résolution	Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues	26 mois	Dans la limite de 10 % du capital social par 24 mois	Néant.
20e résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou toute autre somme dont la capitalisation serait admise	26 mois	16 000 000 € (Soit environ 20 % du capital)	Néant.
21e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 32 000 000 € (Soit environ 40 % du capital [1]) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000 € [2]	Néant.
22e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dans le cadre d'offres au public[6]	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (Soit 10 % du capital [2]) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000 € [3]	Néant
23e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant doit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, par placement privé visé à l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier [1]	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (Soit 10 % du capital [2]) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000 € [3]	Néant.

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum	Utilisation au cours de l'exercice 2019
24e résolution	Autorisation au Conseil d'administration en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offres au public ou par placements privés visés à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier, afin de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'Assemblée Générale dans la limité de 10% du capital par an.	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (Soit 10 % du capital (1) par an) S'agissant des émissions de titres de créance : 500 000 000 € (3)	Néant.
25e résolution	Autorisation donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le montant des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription	26 mois	Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale) (1)	Néant.
26e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission des actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant doit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en rémunération d'apports en nature dans la limite de 10% du capital social	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (soit 10 % du capital (1)) S'agissant des émissions de titres de créance : 500 000 000 € (3)	Néant.
27e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription par émission d'actions de la Société réservées aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise	26 mois	3 % du capital (1) (4)	Néant.
28e résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription en faveur d'une catégorie de bénéficiaires déterminée (salariés et mandataires sociaux de la Société et de sociétés lui étant liées)	18 mois	3 % du capital (1) (4)	Néant.
29e résolution	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions nouvelles ou existantes en faveur des salariés et mandataires sociaux de la Société et de sociétés lui étant liées	38 mois	3 % du capital (1) (4)	Conseils d'administration en date des 21 novembre et 5 décembre 2019 : Attributions respectives de 4 064 et de 870 460 actions gratuites en faveur de salariés et mandataires sociaux de la Société.
30e résolution	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions aux salariés et mandataires sociaux éligibles du Groupe	38 mois	3 % du capital (1) (4)	Néant.

(1) Délégation soumise au plafond global pour les augmentations de capital de 32 000 000 € (40 % du capital social).

(2) Délégation soumise au plafond global pour les augmentations de capital de 32 000 000 € (40 % du capital social).

(3) Délégation soumise au plafond global pour les émissions de titres de créances de 500 millions d'euros.

(4) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global des opérations réservées aux salariés fixé à 2 400 000 €.

(5) Un sous-plafond fixé à 10 % du capital, s'applique à ces émissions.

(6) En ce compris dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société (art. L.225-148 du Code de commerce).

Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital proposées à l'assemblée générale du 4 juin 2020 :

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
18e résolution	Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (programme de rachat d'actions)	18 mois	Dans la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social ou 5 % du nombre total des actions en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe Prix de rachat maximum : 44 €
19e résolution	Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues	26 mois	Dans la limite de 10 % du capital social par 24 mois
20e résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou toute autre somme dont la capitalisation serait admise	26 mois	16 000 000€ (Soit environ 20 % du capital)
21e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 32 000 000 € (Soit environ 40 % du capital (1)) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000 € (2)
22e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dans le cadre d'offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (6)	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (Soit 10 % du capital (2)) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000 € (3)
23e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant doit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre dans le cadre d'offres au public visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier (1)	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (Soit 10 % du capital (2)) S'agissant des émissions de titres de créances : 500 000 000 € (3)
24e résolution	Autorisation au Conseil d'administration en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offres au public ou par placements privés visés à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier, afin de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'Assemblée Générale dans la limité de 10% du capital par an.	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000€ (Soit 10 % du capital (1) par an) S'agissant des émissions de titres de créance : 500 000 000 € (3)
25e résolution	Autorisation donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le montant des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription	26 mois	Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale) (1)
26e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission des actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant doit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en rémunération d'apports en nature dans la limite de 10% du capital social	26 mois	S'agissant des augmentations de capital : 8 000 000 € (soit 10 % du capital (1)) S'agissant des émissions de titres de créance : 500 000 000 € (3)
27e résolution	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription par émission d'actions de la Société réservées aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise	26 mois	3 % du capital (1) (4)

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
28e résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription en faveur d'une catégorie de bénéficiaires déterminée (salariés et mandataires sociaux exécutifs de la Société et de sociétés lui étant liées)	18 mois	3% du capital (1) (4)
29e résolution	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions nouvelles ou existantes en faveur des salariés et mandataires sociaux exécutifs de la Société et de sociétés lui étant liées	38 mois	3% du capital (1) (4)
30e résolution	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions aux salariés et mandataires sociaux exécutifs éligibles du Groupe	38 mois	3% du capital (1) (4)

(1) *Délégation soumise au plafond global pour les augmentations de capital de 32 000 000 € (40 % du capital social).*

(2) *Délégation soumise au plafond global pour les augmentations de capital de 32 000 000 € (40 % du capital social).*

(3) *Délégation soumise au plafond global pour les émissions de titres de créances de 500 millions d'euros.*

(4) *Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global des opérations réservées aux salariés fixé à 2 400 000 €.*

(5) *Un sous-plafond fixé à 10 % du capital, s'applique à ces émissions.*

(6) *En ce compris dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société (art. L.225-148 du Code de commerce).*

3.4 Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Sont présentés ci-après les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

3.4.1 Structure du capital de la Société

Au 31 décembre 2019, le capital social de la Société s'élève à 82 222 037,70 euros, réparti de la façon suivante :

- 73 550 068 actions ordinaires de 1,10 euro de valeur nominale ; et
- 1 197 239 actions de préférence de catégorie G de 1,10 euro de valeur nominale

Le tableau ci-dessous présente les actionnaires de la Société au 31 décembre 2019.

Actionnaires	Nombre d'actions ordinaires	Nombre d'actions de préférence de catégorie G (4)	Nombre total de droit de vote	% du capital	% des droits de vote
European TopSoho Sàrl (1)	40 135 102	0	80 270 204	53,69%	67,38 %
Fondateurs : Sivan (2) Judor (3) Ylane Chétrite	3 025 392	477 315	7 005 414	4,68%	5,88 %
Managers					
Monsieur Daniel Lalonde :	119 225	145 909	530 268	0,35%	0,45 %
Autres managers :	681 278	418 952	1 922 490	1,47%	1,61 %
Public	29 095 306	155 063	29 396 286	39,13%	24,67 %
Autocontrôle	493 765	0	0	0,66%	0
TOTAL	**73 550 068**	**1 197 239**	**119 124 662**	**100%**	**100 %**

(1) Entité indirectement détenue à 51,8 % par Shandong Ruyi Technology Group et 48,2 % par Yinchuan WeiXin Industry Funds Ltd Partnership. Yinchuan WeiXin Industry Funds Ltd Partnership est indirectement majoritairement détenu par des fonds d'investissement publics de la République Populaire de Chine.

(2) Entité détenue par Madame Evelyne Chétrite.

(3) Entité détenue par Madame Judith Milgrom.

(4) Les modalités des actions de préférence de catégorie G sont detaillées au paragraphe 18.2.3.2 du Document d'enregistrement universel.

Le nombre d'actionnaires déclarés au nominatif s'élève à 1 113 personnes physiques ou morales.

Au 31 décembre 2019, le nombre d'actions détenues par les membres du Conseil d'administration s'élève à 3 770 186 actions représentant 7 540 072 voix.

À la clôture de l'exercice au 31 décembre 2019, la participation des salariés telle que définie à l'article L. 225-102 du Code de commerce représentait 1,47 % du capital social de la Société.

À la connaissance de la Société, à l'exception de European TopSoho Sàrl (société contrôlée par Shandong Ruyi), il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Le tableau ci-dessous présente les actionnaires de la Société au 31 mars 2020 :

Actionnaires	Nombre d'actions ordinaires	Nombre d'actions de préférence de catégorie	Nombre total de droit de vote	% du capital	% des droits de vote
European TopSoho Sàrl [1]	40 135 102	0	80 270 204	53,39%	67,21 %
Fondateurs : Sivan [2] Judor [3] Ylane Chétrite	3 025 392	477 315	7 005 414	4,66%	5,87 %
Managers					
Monsieur Daniel Lalonde :	119 225	145 909	530 268	0,35%	0,44 %
Autres managers :	986 776	303 428	2 050 804	1,72%	1,72 %
Public	29 325 296	125 878	29 577 052	39,18%	24,76 %
Autocontrôle	525 969	0	0	0,70%	0
TOTAL	**74 117 760**	**1 052 530**	**119 433 742**	**100%**	**100 %**

(1) Entité indirectement détenue à 51,8 % par Shandong Ruyi Technology Group et 48,2 % par Yinchuan WeiXin Industry Funds Ltd Partnership. Yinchuan WeiXin Industry Funds Ltd Partnership est indirectement majoritairement détenu par des fonds d'investissement publics de la République Populaire de Chine.

(2) Entité détenue par Madame Evelyne Chétrite.

(3) Entité détenue par Madame Judith Milgrom.

(4) Les modalités des actions de préférence de catégorie G sont détaillées au paragraphe 18.2.3.2 du Document d'enregistrement universel.

La Société n'a pas connaissance de variation significative de la composition de son actionnariat depuis le 31 mars 2020.

Franchissements de seuils

Tant que les actions de la Société sont admises aux négociations sur un marché réglementé, outre les déclarations de franchissement de seuils expressément prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, toute personne physique ou morale qui vient à posséder directement ou indirectement, seule ou de concert, une fraction du capital ou des droits de vote (calculée conformément aux dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce et aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers) égale ou supérieure à 1% du capital ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils prévus par le dispositif légal et réglementaire, doit notifier à la Société, le nombre total (i) des actions et des droits de vote qu'elle possède, directement ou indirectement, seule ou de concert, (ii) des titres donnant accès à terme au capital de la Société qu'elle possède, directement ou indirectement, seule ou de concert et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, et (iii) des actions déjà émises que cette personne peut acquérir en vertu d'un accord ou d'un instrument financier mentionné à l'article L. 211-1 du Code monétaire et financier. Cette notification doit intervenir, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans un délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement de seuil concerné.

L'obligation d'informer la Société s'applique également, dans les mêmes délais et selon les mêmes conditions, lorsque la participation de l'actionnaire en capital, ou en droits de vote, devient inférieure à l'un des seuils susmentionnés.

En cas de non-respect de l'obligation de déclaration de franchissement de seuils susvisée et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires représentant au moins 5% du capital ou des droits de vote de la Société, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Il n'y a pas eu de franchissement de seuil prévu par les dispositions légales au cours de l'année 2019.

À la date du présent rapport, la Société n'a été informée d'aucun autre franchissement de seuil prévu par les dispositions légales depuis la clôture de l'exercice 2019.

Modification dans la répartition du capital de la Société au cours des deux derniers exercices :

	2018			2019		
Actionnaires	**Nombre d'actions ordinaires**	**Nombre d'actions de préférence de catégorie G (4)**	**Nombre total d'actions**	**Nombre d'actions ordinaires**	**Nombre d'actions de préférence de catégorie G (4)**	**Nombre total d'actions**
European TopSoho Sàrl (1)	40 135 102	0	40 135 102	40 135 102	0	40 135 102
Fondateurs : Sivan (2) Judor (3)	3 025 392	477 315	3 502 707	3 025 392	477 315	3 502 707
Managers						
Monsieur Daniel Lalonde :	119 225	145 909	265 134	119 225	145 909	265 134
Autres managers :	205 409	567 689	773 098	681 278	418 952	1 100 230
Public	29 609 635	102 185	29 711 820	29 095 360	155 063	29 250 369
Autocontrôle	79 252	0	79 252	493 765	0	493 765
TOTAL	**73 174 015**	**1 293 098**	**74 467 113**	**73 550 068**	**1 197 239**	**74 747 307**

(1) Entité indirectement détenue à 51,8 % par Shandong Ruyi Technology Group et 48,2 % par Yinchuan WeiXin Industry Funds Ltd Partnership. Yinchuan WeiXin Industry Funds Ltd Partnership est indirectement majoritairement détenu par des fonds d'investissement publics de la République Populaire de Chine.

(2) Entité détenue par Madame Evelyne Chétrite.

(3) Entité détenue par Madame Judith Milgrom.

(4) Les modalités des actions de préférence de catégorie G sont detaillées au paragraphe 18.2.3.2 du Document d'enregistrement universel.

Modification dans la répartition des droits de vote au sein de la Société au cours des deux derniers exercices :

	2018		2019	
Actionnaires	**Nombre total de droit de vote**	**% des droits de vote**	**Nombre total de droit de vote**	**% des droits de vote**
European TopSoho Sàrl (1)	40 135 102	53,90%	80 270 204	67,38%
Fondateurs : Sivan (2) Judor (3)	3 502 707	4,70%	7 005 414	5,88%
Managers				
Monsieur Daniel Lalonde :	265 134	0,36%	530 268	0,45%
Autres managers :	773 098	1,04%	1 922 490	1,61%
Public	29 711 820	39,90%	29 393 842	24,67%
Autocontrôle	79 252	0	493 765	0
TOTAL	**74 467 113**	**100,0%**	**119 124 662**	**100,0%**

(1) Entité indirectement détenue à 51,8 % par Shandong Ruyi Technology Group et 48,2 % par Yinchuan WeiXin Industry Funds Ltd Partnership. Yinchuan WeiXin Industry Funds Ltd Partnership est indirectement majoritairement détenu par des fonds d'investissement publics de la République Populaire de Chine.

(2) Entité détenue par Madame Evelyne Chétrite.

(3) Entité détenue par Madame Judith Milgrom.

(4) Les modalités des actions de préférence de catégorie G sont detaillées au paragraphe 18.2.3.2 du Document d'enregistrement universel.

3.4.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce

Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce, ainsi que les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration et les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote sont décrits aux sections 15.2 « Déclaration relative au contrôle de la Société », 17.2.3 « Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions » et 17.2.7 « Franchissement de seuils et identification des actionnaires » du Document d'enregistrement universel. Les pouvoirs du Conseil d'administration en particulier l'émission ou le rachat d'actions et les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société sont décrits respectivement aux sections 15.4 et 17.2.6 du Document d'enregistrement universel.

3.4.3 Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce

Les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce sont décrites dans le tableau d'actionnariat ci-dessus (voir le paragraphe 3.4.1 « Structure du capital » du présent rapport).

3.4.4 Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci et mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Il n'y a pas de détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux ni de mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier.

3.4.5 Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

À l'occasion de l'introduction en bourse de la Société, Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom, Monsieur Ylane Chétrite (les « **Fondateurs** »), Sivan Sàrl (société détenue par Madame Evelyne Chétrite), et Judor Sàrl (société détenue par Madame Judith Milgrom), d'une part, et European TopSoho Sàrl, d'autre part (ensemble les « **Parties** » et individuellement une « **Partie** »), ont arrêté les principaux termes d'un pacte d'actionnaires (le « **Pacte** »).

Le Pacte a été conclu pour une durée expirant le 30 juin 2020 (sauf résiliation anticipée liée notamment à la détention par les Fondateurs et les sociétés qu'ils contrôlent d'un certain pourcentage du capital de la Société).

Le Pacte prend acte de la désignation de Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite aux postes de directrices / directeur général délégué(s) en charge de la création et de la stratégie marketing de chaque marque concernée et prévoit :

- des principes relatifs à la gouvernance de la Société, incluant la désignation de Mesdames Evelyne Chétrite et Judith Milgrom au conseil d'administration de la Société, et de Monsieur Ylane Chétrite en tant que censeur ; en cas de cessation de leurs fonctions, sauf en cas de faute lourde ou de non-respect de leurs obligations de non-concurrence, les Fondateurs disposeront de la faculté de proposer aux organes compétents la désignation de leurs remplaçants ;
- des principes relatifs à la liquidité des titres de la Société :
- un droit d'information au profit des Fondateurs préalablement à la réalisation de tout projet de cession de titres de la Société, envisagé par European TopSoho ou l'un de ses affiliés, représentant au moins 2% du capital social de la Société ;
- un engagement de meilleurs efforts d'European TopSoho visant à permettre aux Fondateurs (en ce compris les sociétés actionnaires qu'ils contrôlent) de participer, s'ils en faisaient la demande, à due proportion de leur participation, à tout processus de cession d'un bloc de titres par European TopSoho représentant au moins 2% du capital social de la Société. Même en cas d'échec du projet de cession des Fondateurs, European TopSoho pourra céder seul ses titres au tiers acquéreur sans aucune conséquence sur le reste du pacte d'actionnaires ;
- un engagement de meilleurs efforts d'European TopSoho, si les Fondateurs en faisaient la demande au plus tôt dans les six (6) mois précédant la fin du Pacte, visant à faire bénéficier les Fondateurs de l'assistance de la Société et des dirigeants de la Société dans le cadre de tout projet de cession de leurs titres de la Société devant être réalisé sur le marché ou hors marché ;
- un engagement de rachat par European TopSoho, exerçable sous certaines conditions et dans une période de 45 jours précédant la date de fin du Pacte, d'environ 40% des titres détenus par chacun des Fondateurs et des sociétés qu'ils contrôlent (ce pourcentage étant calculé sur la base de l'ensemble des actions détenues par chacun des Fondateurs à la date de la signature du Pacte ainsi que des actions qui seraient issues de la conversion de leurs ADP G), à un prix égal à la moyenne du cours de l'action de la Société pondérée par les volumes sur une période de 45 jours précédant la date de demande de rachat telle que notifiée par le Fondateur concerné.

3.4.6 Pouvoirs du Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital et de rachat d'actions

Les informations relatives aux pouvoirs du Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital sont détaillées à la section 3.3 « Délégations et autorisations en vigueur accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentation de capital » du présent rapport.

Programme de rachat d'actions

L'assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2019 a autorisé, pour une durée de 18 mois à compter de la date de tenue de l'assemblée, le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il fixera, un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social, à quelque moment que ce soit, ou 5 % du nombre total des actions composant le capital social s'il s'agit d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, étant précisé que le nombre d'actions détenu par la Société ne pourra en aucun cas conduire la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10 % des actions composant son capital social.

Les actions pourront être acquises, sur décision du Conseil d'administration, afin :

- d'assurer la liquidité et animer le marché des titres de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- d'allouer des actions aux membres du personnel de la Société, et notamment dans le cadre (i) de la participation aux résultats de l'entreprise, (ii) de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, ou (iii) de tout plan d'épargne conformément aux articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail ou toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du conseil d'administration appréciera ;
- de remettre les actions de la Société lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du conseil d'administration appréciera ;
- de conserver les actions de la Société et de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'annuler les actions de la Société dans le cadre d'une réduction du capital social ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

Le prix unitaire maximal d'achat ne pourra pas être supérieur, hors frais, à 44 euros.

Le Conseil d'administration pourra toutefois, en cas d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification de la valeur nominale de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves suivie de la création et de l'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, ajuster le prix maximal d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action de la Société.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur, sur un marché réglementé, sur un système multilatéral de négociation, auprès d'un internalisateur systématique ou de gré à gré, notamment par voie d'acquisition ou de cession de blocs, par le recours à des options ou autres instruments financiers dérivés, ou à des bons ou, plus généralement, à des valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, aux époques que le conseil d'administration appréciera, à l'exclusion des périodes d'offre publique visant les titres de la Société.

Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, afin, dans le respect des dispositions légales et réglementaires concernées, de procéder aux réallocations permises des actions rachetées en vue de l'un des objectifs du programme à un ou plusieurs de ses autres objectifs, ou bien à leur cession, sur le marché ou hors marché.

Le Conseil d'administration informera, dans les conditions légales, l'assemblée générale des opérations réalisées.

Le Conseil d'administration des 3 et 4 septembre 2019 a approuvé la mise en œuvre d'un programme de rachat de 400 000 actions devant être réalisé avant le 31 décembre 2019. Le programme a été signé le 6 septembre 2019. En application de ce programme, au 31 décembre 2019, SMCP S.A. a racheté 400 000 actions.

Contrat de liquidité

Un contrat de liquidité a été conclu avec Exane BNP Paribas pour l'animation des actions de la Société. Le contrat a pris effet au 28 novembre 2017 s'achevant le 31 décembre 2019, renouvelable par tacite reconduction par période d'une année.

Au 31 décembre 2019, dans le cadre de son contrat de liquidité, la Société détient 93 765 actions propres auxquelles s'ajoute 0,3 millions d'euros de trésorerie.

3.4.7 Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société sont détaillés à la section 8.2 du Document d'enregistrement universel.

3.4.8 Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés de la Société s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Le Groupe a mis en place des accords prévoyant des indemnités pour la cessation des fonctions pour le Directeur Général et pour Madame Evelyne Chétrite, Madame Judith Milgrom et Monsieur Ylane Chétrite, en leur qualité de Directeurs Généraux Délégués. Une information détaillée figure à la section 13.1 du document d'enregistrement universel.

3.4.9 Etat récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L.621-18-2 du code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice 2019

Aucune opération mentionnée à l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier n'a été réalisée au cours de l'exercice 2019.

Le Conseil d'administration

Annexe II
Déclaration de performance extra-financière (DPEF) 2019

Cultiver notre présent avec attention pour conjuguer notre développement au futur. SMCP est convaincu que le chic parisien n'a d'élégance que s'il est durable.

1. Introduction

Dans le prolongement de l'année 2018 où nous avons décidé d'installer une politique RSE claire et durable, l'année 2019 a été riche en enseignements, expériences et progrès. Confectionner des collections responsables tout en réduisant notre impact sur la planète, notre force est de partager tous ensemble les mêmes hautes valeurs d'élégance et de respect. Avec encore plus de transparence et d'échange avec toutes les parties prenantes, nous continuons à construire avec Sandro, Maje, Claudie Pierlot et maintenant, De Fursac, l'avenir durable du chic parisien dans le Monde.

1.1. Préambule sur le Groupe & ses valeurs

Le chic et l'élégance ne s'expliquent pas dans le porté, mais dans *l'attitude*.

Au départ, 3 femmes, Evelyne Chetrite, Judith Milgrom & Claudie Pierlot rêvaient d'habiller les Parisiennes avec élégance. Sandro et Claudie Pierlot se créaient en 1984, puis Maje en 1998. De l'union de ces trois Marques naissait le Groupe SMCP en 2010. De Fursac vient s'ajouter au Groupe en 2019. Fondée en 1973, l'emblématique Maison française aspire elle aussi à sublimer l'allure des parisiens. Nos quatre Marques ont le même dessein.

Habité par ce désir d'inspirer le chic parisien dans le monde avec un goût du challenge certain, SMCP devient un leader international du prêt-à-porter et des accessoires avec 1640 points de vente[32] repartis à travers 41 pays, atteignant 1 131,9 millions d'euros[33] de ventes annuelles en 2019.

Forts de cette croissance globale exceptionnelle, notre mission se transforme alors en devoir. Ce devoir d'élégance dans les collections et la qualité de service que nous délivrons à nos clients s'étend également à la manière dont nous exerçons nos métiers sur les plans social, environnemental et sociétal.

Nos engagements RSE se reflètent ainsi dans nos valeurs.

Notre stratégie durable est authentique et dynamique, à l'image des entrepreneurs passionnés qui composent notre histoire.

Agir en entrepreneur conscient : l'héritage entrepreneurial par les fondateurs de nos quatre Marques est ancré dans nos veines et nous portons haut leur ambition.

S'engager avec passion et attention : nous sommes les ambassadeurs de nos Marques et à ce titre, nous partageons le désir de les faire grandir en plaçant l'humain au cœur de nos actions.

Cultiver notre créativité et innover pour le meilleur : nous impulsons des idées nouvelles et encourageons tous nos collaborateurs à en écrire avec nous pour faire croître les performances du Groupe de manière responsable et durable.

Développer un global mindset responsable : nous devons penser l'ensemble de ce que l'on construit à l'échelle internationale, en créant des expériences uniques dans le respect de toutes les cultures.

Considérer l'élégance comme une attitude en toute circonstance : Sensibles au monde qui nous entoure, nous aspirons à une performance éthique et responsable.

1.2. Modèle d'affaire[34]

Les informations présentes dans cette partie sont à mettre en regard du chapitre 5 « Aperçu des activités du Groupe » du document d'enregistrement universel.

[32] Excluant De Fursac
[33] Incluant De Fursac
[34] Incluant De Fursac

UN MODELE EPROUVE DE PURE PLAYER RETAIL INTERNATIONAL
ALLIANT LES CODES
DU *LUXE* & DE LA *FAST-FASHION*

Confectionner des collections parisiennes de haute qualité en capitalisant sur l'ADN historique de chacune de nos 4 marques : processus de création internalisé avec des Directeurs Artistiques dédiés, accompagnés de designers et de créateurs talentueux.

Entretenir une attractivité mondiale en s'appuyant sur une présence de premier plan dans les capitales de la mode : Paris, Los Angeles, Londres, New York, Shanghai, Dubaï, Milan…

Offrir un Service Clientèle International haut de gamme et personnalisé dans nos Magasins, 1er canaux de distribution : un seul modèle sur cintre, une formation pointue de nos Vendeurs multilingues via la SMCP School et des modèles de points de vente par marque.

Déployer une communication prestigieuse : campagnes publicitaires réalisées avec des photographes et des modèles de renom déclinées sur de multiples médias, avec une présence forte sur le digital et les réseaux sociaux.

+

Proposer des collections mode dernières tendances de haute qualité à des prix plus accessibles que ceux pratiqués par les marques de luxe grâce à des cycles de création à production courts et réactifs.

S'appuyer sur un approvisionnement souple et une base de fournisseurs diversifiée engagée à respecter le cahier des charges du Groupe et de nos Marques.

Profiter d'une plateforme logistique intégrée et d'une chaîne de distribution globale optimisées pour gagner en efficacité et réduire nos impacts environnementaux.

Offrir une expérience shopping omnicanale ultra-réactive avec en plus de nos Magasins, des sites e-commerce et des marketplaces, relayée par les réseaux sociaux et des influenceurs de renoms.

=

DIFFUSER LE CHIC PARISIEN INTEMPOREL ET TENDANCE A DES PRIX ATTRACTIFS
PARTOUT DANS LE MONDE

1.3. Risques & opportunités liés à la RSE

Les développements ci-dessous présentent les risques et opportunités liés à la RSE qui doivent être lus en complément des informations figurants au chapitre 3 « Facteurs de Risques » du document d'enregistrement universel.

1.3.1. Méthodologie

L'analyse des risques extra-financiers reposent sur des travaux menés les années précédentes par PwC dans le cadre de l'établissement d'un état des lieux RSE du Groupe et par Utopies, cabinet conseil spécialisé en RSE dans le cadre de l'établissement de la stratégie RSE Groupe. L'établissement de cette stratégie a notamment donné lieu à l'interrogation des parties prenantes externes sur leur vision des risques et attentes RSE au sein de l'industrie de la mode. Des interviews en interne ont également été menées afin d'identifier les risques et attentes RSE perçus par les collaborateurs du Groupe.

Cette analyse s'appuie également sur une veille réglementaire et concurrentielle ainsi que sur les risques financiers précédemment identifiés et communiqués.

Cette analyse des risques extra-financiers a fait l'objet d'une validation en interne notamment par le Secrétaire Général du Groupe, la Directrice de la Stratégie et du Développement Groupe et la Directrice de l'Audit Interne Groupe.

Risques	Politiques et projets mis en œuvre Résultats et indicateurs de performance	Partie concernée	Indicateurs
Diversité et inclusion *Développement et capital humain*	Voir « Promouvoir la diversité et l'inclusion »	3.1 3.2.2 3.2.3 3.2.4 3.4	Partie « Collaborateurs » et « Formation » dans « Développement des collaborateurs »
Conditions de travail	Voir « Prôner le bien-être au travail »	3.3	Partie « Collaborateurs », « Turnover », « Rémunération », « Accidents du travail » dans « Développement des collaborateurs »
Relations fournisseurs *Droits de l'Homme* *Informations et labelling de nos produits* *Qualité et sécurité de nos collections*	Voir « Confectionner des collections responsables sur tout la chaîne de valeur »	1.1 1.2	Partie « Sourcing responsable »
Matières premières *Bien-être animal*	Voir « Confectionner des collections responsables sur toute la chaîne de valeur »	1.1	Partie « Sourcing responsable »
Immobilisations mobilière et immobilière *Transport de marchandises*	Voir Limiter notre impact environnemental à tous les niveaux »	2.1	Partie « Consommations électriques », « Transport », « Emissions de GES » dans « Empreinte environnementale »
Protection des données *Corruption et évasion fiscale*	Voir « Faire de la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale une priorité »	3.2.6	-

1.3.2. Risques sociaux & sociétaux

Hautement conscients des risques sociaux et sociétaux du fait de nos activités internationales dans le secteur du prêt-à-porter et en particulier de la sous-traitance de la confection de nos collections, nous développons une stratégie globale responsable et éthique.

- *Diversité & inclusion :* nous sommes convaincus que pour stimuler de nouvelles idées à tous les niveaux de l'organisation et pour avoir toujours une longueur d'avance, la diversité est une force. Le Groupe s'engage au travers de sa politique de Ressources Humaines à promouvoir la diversité et l'inclusion ainsi que le Women Empowerment dans tous les pays où nous sommes implantés.
- *Développement & valorisation du capital humain :* Nous souhaitons continuer à écrire l'histoire de notre belle croissance à l'international avec tous nos collaborateurs. Ils sont notre force et nos ambassadeurs dans le Monde. Sans une fidélisation et une valorisation juste de notre capital humain, le Groupe s'expose à un risque de perte de compétences dans l'ensemble de ses fonctions. C'est pourquoi nous nous attachons à garantir une rémunération et des avantages sociaux justes et équitables à l'ensemble de nos collaborateurs. Nous avons aussi à cœur d'encourager l'autonomie et leur progression en interne en promouvant une véritable culture d'entreprise. Enfin, pour s'assurer d'attirer les talents de demain, nous développons également de nouvelles méthodes de recrutement.
- *Protection des données :* Le Groupe aspire à une transformation digitale responsable. Pour minimiser les risques liés au traitement de données personnelles de clients et de collaborateurs que nous collectons dans le cadre de nos politiques marketing & gestion de personnel, nous avons mis en place une organisation interne répondant aux impératifs de la loi après l'entrée en vigueur du RGPD.
- *Conditions de travail :* La croissance forte de notre activité peut exposer nos collaborateurs à un risque de dégradation de leur bien-être au travail. Conscients qu'ils sont le moteur de notre croissance, nous nous attachons à maintenir des conditions de travail harmonieuses & sécurisées partout où nous œuvrons. Nous aspirons à une performance responsable et humaine et avons mis en place des politiques RH en interne pensées pour le bien-être de tous nos salariés.
- *Relations fournisseurs :* Pour aider et encourager nos fournisseurs du monde entier qui nous approvisionnent et/ou confectionnent nos pièces à respecter nos exigences sociales et sociétales, nous nous efforçons de développer et d'entretenir avec eux des relations harmonieuses et de confiance. Notre politique d'approvisionnement se veut respectueuse et responsable sur toute notre chaîne de valeur.
- *Qualité et la sécurité de nos collections* (vêtements et accessoires) est au cœur de nos préoccupations. Parce que la santé et la sécurité de nos clients est une priorité absolue, nous avons tenu à mettre en place une annexe qualité indexée à nos conditions générales fournisseur (CGF). Dans le respect de toutes les réglementations en vigueur (REACH, POP, etc…), elle garantit à tous nos clients des produits de prêt-à-porter sains et sûrs, dépourvus de toute substance dangereuse.
- *Informations & labelling de nos produits :* Dans le respect du règlement Européen n° 1007/2011/CE, et pour répondre à la confiance dont nous honorent nos clients, SMCP s'engage à être transparent et à communiquer sur ses étiquettes l'origine de tous ses produits. Cet engagement est mentionné dans nos CGF.

- *Bien-être animal :* Au sein du Groupe SMCP, nous faisons preuve de la plus grande vigilance dans nos approvisionnements d'origine animale avec des contrôles minutieux imposés à nos fournisseurs. Pour respecter et encourager le bien-être animal qui touche particulièrement notre secteur, nous avons défini des exigences très précises dans nos CGF. De plus, nous entreprenons des recherches sourcing afin de proposer des alternatives aux matières animales controversées.

1.3.3. Risques environnementaux

Hautement conscient également des enjeux environnementaux dans l'industrie du textile dont nous sommes acteur économique majeur, le Groupe SMCP s'engage dans une démarche RSE continue pour limiter son impact sur la planète et sur la biodiversité.

- *Matières premières :* le Groupe, conscient de l'importance de l'enjeu matière d'un point de vue environnemental et épuisement des ressources, s'engage à promouvoir l'utilisation de matières responsables.
- *Immobilisations mobilières et immobilières :* le Groupe est conscient de l'impact de ses immobilisations mobilières et immobilières (sièges, points de vente, entrepôts) notamment en termes de consommation d'énergie et épuisements des ressources. C'est pourquoi le Groupe monitore ses consommations électriques et met en place des solutions pour utiliser du mobilier plus responsable.
- *Transport de marchandises :* le transport de marchandises est une des activités les plus émettrices de CO2 pour le Groupe. C'est pourquoi le Groupe limite autant que possible le transport aérien afin de favoriser des transports plus respectueux de l'environnement tels que les transports ferroviaire & maritime.

1.3.4. Risques liés aux Droits de l'Homme

Soucieux de l'Homme et conscient des différences sociétales qui peuvent exister dans les différents pays du monde où le Groupe exerce ses activités, nous avons pris soin de développer une politique responsable globale concernant le respect des droits humains.

Choisir nos fournisseurs extérieurs avec la plus grande attention et veiller à entretenir des relations harmonieuses et de confiance avec eux dans le temps. De nos ateliers où nos collections se dessinent, à nos fournisseurs qui les confectionnent dans leurs usines jusqu'à la commercialisation dans nos boutiques, le Groupe s'engage à défendre la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et la Convention internationale des droits de l'Enfant de l'ONU.

Pour nous assurer de la bonne tenue de notre charte éthique auprès de nos fournisseurs internationaux, nous l'avons intégrée dans nos CGF et menons régulièrement des audits sociaux sur site.

1.3.5. Risques liés à la corruption & à l'évasion fiscale

Conscients des risques de corruption et d'évasion fiscale, notamment du fait de nos activités internationales, nous développons une pratique responsable de lutte contre la corruption et contre l'évasion fiscale.

- *Corruption :* Pour minimiser les risques encourus du fait de nos activités internationales, nous avons mis en place une réorganisation interne visant à sécuriser toutes nos relations commerciales avec nos prestataires et fournisseurs du monde entier. Elle répond à la loi Sapin II et s'inscrit dans notre engagement à développer la Direction de l'audit & des contrôles internes
- *Evasion fiscale :* l'évasion fiscale est un vrai défi global sur lequel le Groupe SMCP est sensibilisé. Fin 2017, la fonction fiscale a été internalisée par la création d'un poste de Responsable Fiscal Groupe visant à s'assurer notamment du respect des réglementation françaises et internationales. Dans chacun des pays de ses filiales distributrices, le Responsable Fiscal Groupe s'appuie dans l'exercice de ses fonctions sur ses relais locaux constitués par des cabinets comptables et fiscaux. Le Groupe et ses filiales distributrices ne sont pas implantées dans un des pays figurant dans la liste noire de l'Union européenne des juridictions fiscales non coopératives, en date de mars 2020.
- Parce que nous sommes soumis à des législations fiscales différentes et complexes selon les pays où nous opérons, nous nous engageons à assurer et à renforcer des pratiques fiscales responsables. Dans les relations avec ses filiales distributrices, le Groupe pratique les règles de pleine concurrence et vend à ses filiales ses marchandises sur la base des recommandations OCDE notamment BEPS – Action 13. Aussi le Groupe est soumis à l'obligation de déposer le Country by Country Reporting et de rédiger une Documentation de Prix de Transfert, gage de la transparence fiscale souhaitée par les Etats concernés. Enfin, les sociétés distributrices sont soumises à la réglementation locale notamment en matière de TVA, d'impôt sur les sociétés et autres impôts et taxes locales. Le Groupe est donc soumis à de fortes contraintes de conformité fiscale locale permettant aux Etats des pays d'implantation de contrôler et de percevoir les impôts et taxes relatifs aux activités du Groupe dans chacun des pays.

- Enfin, le Groupe n'a aucun litige fiscal en cours.

1.4. Organisation interne

La RSE fait battre le cœur de notre Groupe et progresse en toute intelligence collective.

Nos marques se développent et se renouvellent chaque saison grâce aux idées partagées à tous les niveaux de notre organisation – la diversité est notre force. La RSE est au cœur de notre Groupe et inspire tous nos services.

En 2019, notre politique RSE est renforcée au sein de la Direction avec l'arrivée d'une directrice des Ressources Humaines et de la RSE qui siège au Comex, d'une Responsable RSE directement rattachée à la Directrice, et d'un comité RSE Groupe coordonné par la Responsable RSE et sponsorisé par le Directeur Général de SMCP et la directrice des Ressources Humaines & de la RSE.

Ce Comité est constitué d'un ambassadeur RSE de chaque service du Groupe qui a pour but d'écrire la stratégie RSE à horizon 2025, de la nourrir et de la diffuser à tous les niveaux pour que chacun puisse l'adopter

Au sein du Groupe SMCP, nous continuons à porter haut nos valeurs de durabilité et impliquons tous nos collaborateurs à en créer de nouvelles.

Nos équipes pluridisciplinaires représentantes de nos Marques agissent avec éco-responsabilité dans chaque domaine. Nos outils collaboratifs mis en place en interne en 2018, comme la création d'un groupe sur notre réseau social interne qui permet à nos collaborateurs d'échanger leurs pensées et les actualités de la mode durable, sont couronnés de succès et d'avancées prometteuses pour l'avenir.

Dans nos ateliers, nos studios de production, comme dans nos boutiques, nos collaborateurs sont ainsi mobilisés et régulièrement sensibilisés pour que les engagements du Groupe SMCP soient traduits et ancrés dans les pratiques quotidiennes.

1.5. Nos 3 axes stratégiques

SMCP porte avec passion et conviction nos 3 engagements durables pour l'avenir du chic parisien dans le monde.

Identifiés en 2018, nos 3 axes stratégiques à haute valeur ont été pensés avec le plus grand soin pour assurer au Groupe une croissance durable où luxe et éthique ne font qu'un, où l'élégance n'a d'allure que si elle est empreinte de respect.

En 2019, ce sont ces 3 piliers qui nous ont guidés pour mener à bien notre mission et poursuivre notre démarche volontariste continue en faveur de la planète et de l'Homme. Nous sommes engagés avec nos marques à les respecter et à les faire progresser tous ensemble pour relever les défis de demain.

Confectionner des collections responsables sur toute la chaine de valeur

SMCP s'engage à créer et à concevoir des collections durables en augmentant la part de matières plus responsables, avec une traçabilité et une transparence strictes, et une éthique irréprochable de nos fournisseurs.

Limiter notre impact environnemental à tous les niveaux

Le Groupe déploie toute son énergie pour réduire notre empreinte environnementale au quotidien au sein de nos sièges, dans nos ateliers, nos usines, nos entrepôts, nos boutiques et dans toute notre chaine logistique.

Placer nos collaborateurs au cœur de notre croissance durable

SMCP a à cœur de développer des pratiques managériales attentives et responsables pour cultiver le respect, la diversité et la bienveillance et révéler le potentiel de chacun de nos collaborateurs, où qu'il soit dans le monde.

2. Confectionner des collections responsables sur toute la chaîne de valeur

2.1. Privilégier les matières premières responsables[35]

Le secteur du prêt-à-porter a beaucoup de progrès à faire en termes de RSE pour donner du sens à la mode et devenir aussi responsable que désirable. Au cœur des préoccupations du Groupe et de tous nos clients, et dans le respect de la Planète, de la Terre et de l'Homme, nous aspirons à des approvisionnements de plus en plus responsables, en privilégiant les matières certifiées dans toutes nos nouvelles collections.

En 2019, notre premier bilan carbone full scope a mis en lumière que les matières premières comptaient pour plus de la moitié de notre empreinte carbone. SMCP a donc renforcé sa politique d'approvisionnement en mettant en place des mesures qui visent à réduire les émissions de gaz à effet de serre, à économiser les ressources naturelles et à garantir la traçabilité des matières utilisées.

- **L'accompagnement de nos fournisseurs pour un sourcing plus responsable** : nous avons choisi de travailler en étroite collaboration avec nos fournisseurs existants pour tendre au maximum vers des matières labellisées éco-friendly. Nous développons avec eux des relations de confiance pour les guider dans le respect de la Nature et des Droits Humains.

- **La mise en place d'une formation Sourcing Responsable pour toutes nos équipes Style & Production** : nous sommes engagés à former 100 % des collaborateurs de nos 4 Marques impliqués dans la création de nos collections sur les enjeux RSE conséquents des textiles et du cuir. Une journée de formation leur sera délivrée pour comprendre et intégrer toutes les problématiques environnementales et sociales et les certifications existantes sur chacune de ces matières.

- **L'engagement Fur Free de nos 4 Marques** : Après Sandro et De Fursac qui ont arrêté toute collection utilisant de la fourrure en 2018, ce sont Maje et Claudie Pierlot qui se sont engagées en novembre 2019 à renoncer à la fourrure animale.

Chacune de nos 4 Marques est profondément impliquée dans notre politique RSE et a à cœur de développer une chaîne d'approvisionnement plus durable avec des engagements concrets ayant un impact positif sur la Nature et sur l'Homme.

- **Maje a lancé son programme 1st Stone** et s'engage sur une fabrication environnementalement responsable de tous ses jeans en réduisant considérablement l'utilisation d'énergie, de produits chimiques et d'eau. La marque a aussi intégré la laine recyclée dans ses collections ;

[35] Incluant De Fursac

- Claudie Pierlot, quant à elle, a introduit Claudie Cares en 2019 : un programme d'actions pour une mode plus respectueuse de la planète en privilégiant au maximum les matières biologiques et recyclées dans ses collections : coton issu de l'agriculture biologique, fibre lyocell, laine recyclée et jeans responsables.

2.2. Offrir la plus grande transparence

2.2.1. Développer des relations saines et durables avec nos fournisseurs pour les aider à respecter nos exigences et nos ambitions durables

Notre Groupe aspire à une croissance durable où l'élégance et le respect ne font qu'un. Respect de l'environnement, de la biodiversité et des droits Humains, notre politique RSE en matière d'approvisionnement est claire et nous veillons avec la plus grande attention à ce que nos fournisseurs la respectent.

Parce qu'ils engagent au quotidien le nom de nos Marques dans leur travail, le Groupe SMCP les sélectionne avec une très haute attention et travaille avec eux en très étroite collaboration afin de les encourager et de les aider à respecter nos exigences. Cela permet à l'ensemble de nos Marques de compter sur une base stable de fournisseurs, qu'elles conservent de saison en saison, leur permettant ainsi d'instaurer des relations de confiance et une envie commune d'amélioration continue.

Avant toute collaboration avec de nouveaux fournisseurs, nos équipes production leur rendent systématiquement visite sur place avant le démarrage de la production.

Nos exigences sont clairement précisées dans nos CGF et doivent être respectées à la lettre par tous nos fournisseurs et sous-traitants :

- Respecter les réglementations, normes et standards locaux et internationaux en termes d'hygiène, de sécurité, d'environnement et de droit du travail.
- Coopérer dans le cadre d'audits sociaux et environnementaux.
- Interdire le recours à des tiers sans l'autorisation du Groupe. Si cette sous-traitance est approuvée, le sous-traitant est tenu d'assurer le respect par ses tiers des principes que nous avons définis.

Nous sommes intransigeants en cas de non-conformité. Parce que nous n'assurons pas nous-mêmes la production de nos pièces, nous redoublons de vigilance. Sous-traitée pour plus de la moitié dans la zone Euromed et pour le reste en Asie, notre production se doit d'être éthiquement irréprochable.

Depuis 2017, l'application concrète de notre politique éthique et sociale fait l'objet d'audits sociaux réalisés par un cabinet international indépendant au sein des usines de nos fournisseurs. Ces audits sur site portent sur un grand nombre de critères. Ils permettent d'engager une dynamique d'amélioration continue dans une logique de partage de bonnes pratiques.

Basée sur les principaux référentiels et standards internationaux (SA 8000, GSCP, ETI, normes ISO 14001 et OHSAS 18001 notamment), la grille d'audit que nous utilisons couvre les thématiques sociales majeures :

- Santé, sécurité, hygiène
- Gestion des déchets
- Travail infantile
- Horaires de travail, salaires & avantages
- Conditions de travail

Nous vérifions également d'autres thématiques essentielles :

- Management de la qualité
- Lutte contre la corruption
- Ethique des achats

Certains points de ces thématiques font l'objet d'une attention particulière de la part du Groupe et de ses Marques comme notamment l'interdiction du travail juvénile, la présence de contrats de travail pour tous les employés, le respect des recommandations internationales en termes d'heures travaillées, l'absence de discrimination à l'embauche et de travail forcé, le respect des salaires minimaux, la présence et le port adéquats des équipements de protection individuelle, la présence de certificat attestant de la légalité de la construction des locaux, la présence de sécurité incendie au sein des locaux, la maintenance adéquate de l'ensemble des installations des usines, le stockage sécurisé des produits chimiques.

En 2019, nous avons entamé la mise en place d'audits environnementaux également réalisés par un cabinet international indépendant. Lors de ces audits au sein des sites de production de nos fournisseurs les thématiques suivantes sont abordées :

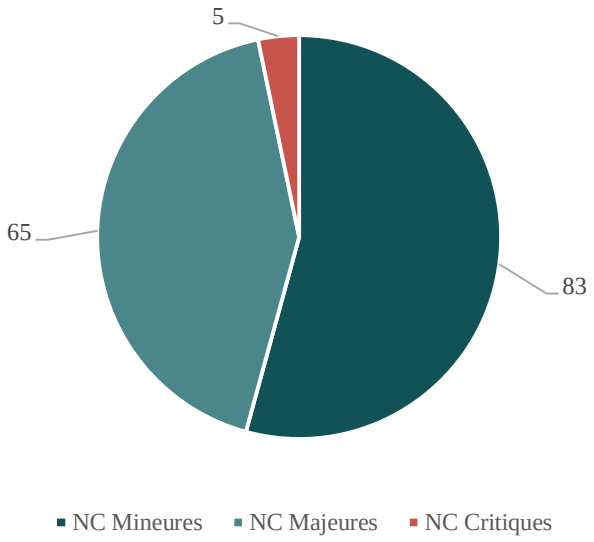
- Système de management environnemental
- Gestion de l'énergie
- Gestion de l'eau
- Rejets dans l'air
- Gestion des déchets
- Prévention des pollutions
- Gestion des sols
- Gestion de la biodiversité

A l'issue de ces audits, des plans d'actions correctives sont rédigés et nos fournisseurs sont accompagnés pour leurs mises en place grâce à un suivi personnalisé adapté : audit de contrôle sur une période de 2 à 3 ans, desktop review, ou follow-up immédiat suivant les cas.

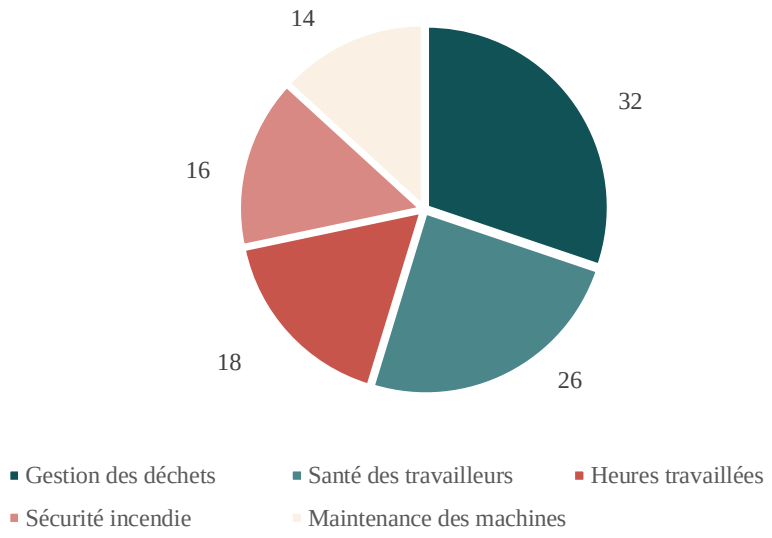
Pour les saisons été 2019 et hiver 2019 (E19H19) 32 audits ont été réalisés (28 audits initiaux et 4 audits de suivi) sur 22 fournisseurs (produits finis, produits à façon, tissus). 46% de nos références proposées en 2019 sont ainsi couverts par un audit social et / ou environnemental réalisés soit en 2018 (rétroactivité des résultats sur 1 an) soit en 2019.

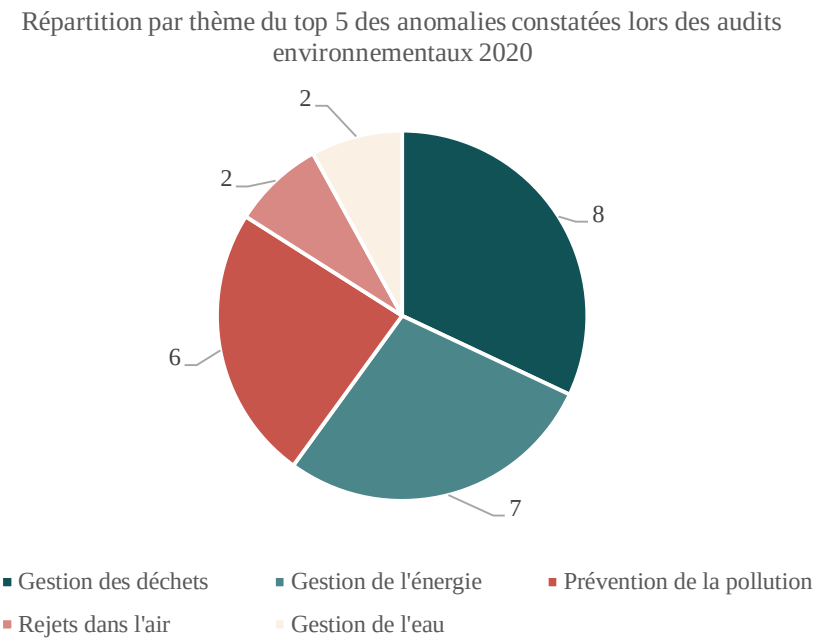
Les audits sociaux et environnementaux conduits de janvier 2019 à janvier 2020 ont mis à jour 153 anomalies qui se répartissent de la manière suivante :

Répartition par sévérité des non conformités constatées lors des audits sociaux et environnementaux 2019



Répartition par thème du top 5 des anomalies constatées lors des audits sociaux 2019





Fort de nos relations étroites avec nos fournisseurs, fidèles à nos valeurs, saison après saison, le Groupe SMCP a obtenu une note globale supérieure à celle de la moyenne des clients du même secteur du portefeuille du bureau d'audits avec qui nous collaborons, et cela pour la 3ème année consécutive. Et nous sommes convaincus que nous pouvons encore l'améliorer, tous ensemble.

2.2.2. Garantir la traçabilité de nos vêtements et accessoires

Communiquer de manière claire l'origine des composants et matières de toutes nos pièces vendues dans le Monde. Le Groupe s'attache à être transparent envers tous nos clients, sans exception.

Réalisés à façon ou produits finis, les composants les constituant sont tous approvisionnés par nos Marques nous garantissant une traçabilité absolue que nous communiquons sur nos étiquettes.

- Pour nos produits finis, les composants sont prescrits par nos Marques et achetés par les fournisseurs. Concernant l'étiquetage de leur origine, nous indiquons spécifiquement le pays de l'usine où la pièce a été fabriquée.

- Pour les produits à façon, les composants sont approvisionnés et achetés par nos Marques puis envoyés à nos fournisseurs pour confection. Sur les étiquettes, nous mentionnons le pays où la pièce a été assemblée et montée.

2.2.3. Garantir la qualité et la sécurité de nos pièces

Toutes nos pièces et accessoires sont conçus pour durer et rester désirables le plus longtemps possible. Qu'il s'agisse de Maje, Sandro, Claudie Pierlot ou De Fursac, chacune de nos Marques prend soin de tester chaque matière première et produit confectionné pour garantir leur haute qualité et leur innocuité totale.

En accord avec les réglementations nationales et internationales auxquelles nous sommes tenus, la qualité de nos pièces se doit d'être irréprochable sous toutes les coutures et garantir l'absence totale de substances dangereuses.

En 2016, ces standards communs à nos trois Marques ont été annexés à nos CGF :

- Répondre à toutes les exigences règlementaires toxicologiques de REACH (colorants azoïques, colorants allergènes, cancérigènes, etc.), du règlement POP (Règlement CE n° 850/2004) sur les polluants organiques persistants, du règlement sur les biocides (Règlement UE n° 528/2012) et toutes celles concernant les matières d'origines animales.

- Réaliser des tests Qualité par des laboratoires accrédités sur les matières et produits tels que la chaîne et trame, la maille, les chaussures, le cuir, la fourrure et les bijoux, ainsi que des tests qualités propres à certains pays (entre autres Etats-Unis, Chine, Arabie Saoudite), et être intransigeant s'ils ne répondent pas à nos critères d'excellence en matière de sécurité.

- Exiger des contrôles qualité rigoureux par les fournisseurs et inspecter la qualité finale de nos pièces par des prestataires indépendants avant leur expédition et/ou à leur réception.

3. Limiter notre impact environnemental à tous les niveaux

SMCP aspire à une croissance mondiale durable qui respecte la Planète et la biodiversité. Pour cela, nous déployons toute notre énergie pour réduire notre empreinte environnementale, dans tous les pays où nous sommes implantés, et dans toute notre chaîne logistique.

3.1. Réduire notre empreinte carbone

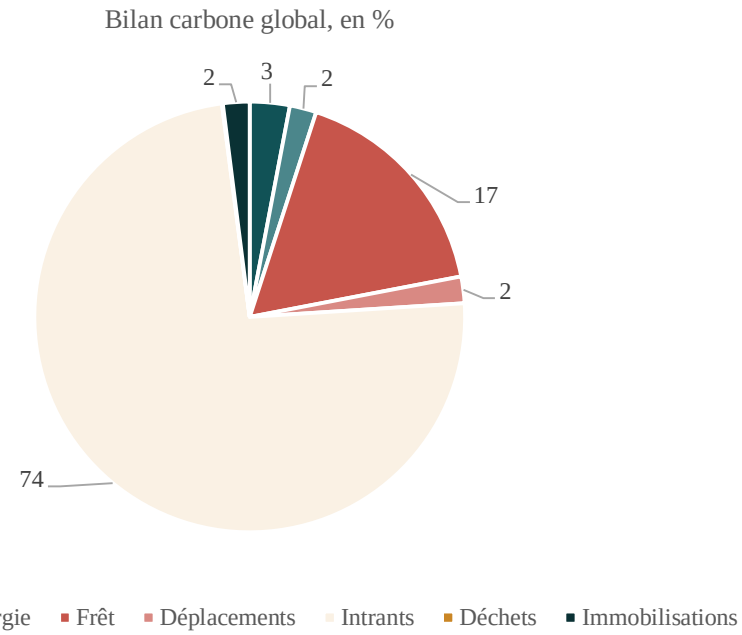
3.1.1. Analyser les résultats de notre bilan carbone

Engagés dans une démarche d'amélioration continue de la performance environnementale, nous avons entrepris la réalisation de notre premier bilan carbone full-scope (à l'exclusion de De Fursac car en cours d'acquisition durant la réalisation du Bilan Carbone) en 2019 sur la base des données 2018 avec une société spécialisée. Afin de mener à bien ce projet au sein de SMCP, nous avons créé un groupe de travail impliquant l'ensemble de nos métiers : architectes, approvisionnement, comptabilité, contrôle de gestion, services généraux, achats indirects, production, supply chain, etc.

Courant 2019, nous avons obtenu les résultats dans les Scopes 1, 2 et 3 (achats de biens et services, transport et distribution des marchandises, vols commerciaux, émissions générées par la production des carburants et de l'énergie) qui nous ont permis :

- D'identifier et hiérarchiser nos postes d'émissions,
- De disposer d'outils et référentiels de pilotage et d'actualisation,
- De pouvoir communiquer de manière transparente des informations fiables et quantifiées auprès de nos parties prenantes.

Concrètement, les émissions de gaz à effet de serre pour l'ensemble de nos sièges, points de vente et entrepôts, ainsi que nos activités liées à l'approvisionnement pour l'année 2018 sont de 181 183 tonnes équivalent CO2 (tCO2e) qui se répartissent ainsi :

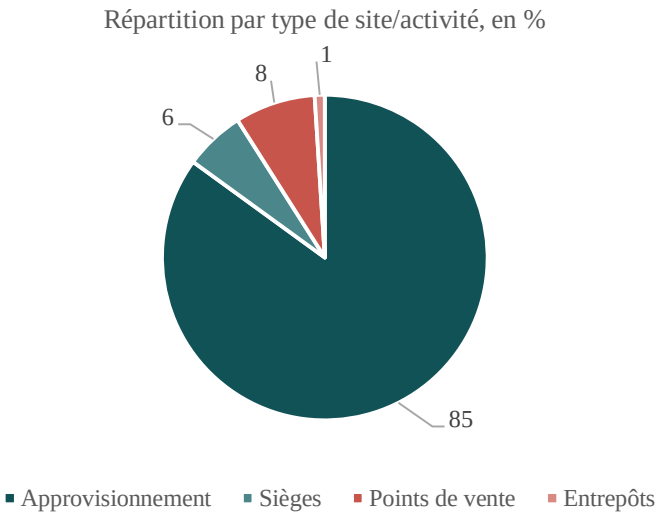


A l'instar du secteur du prêt-à-porter, nos deux principaux postes d'émissions sont les intrants et le fret.

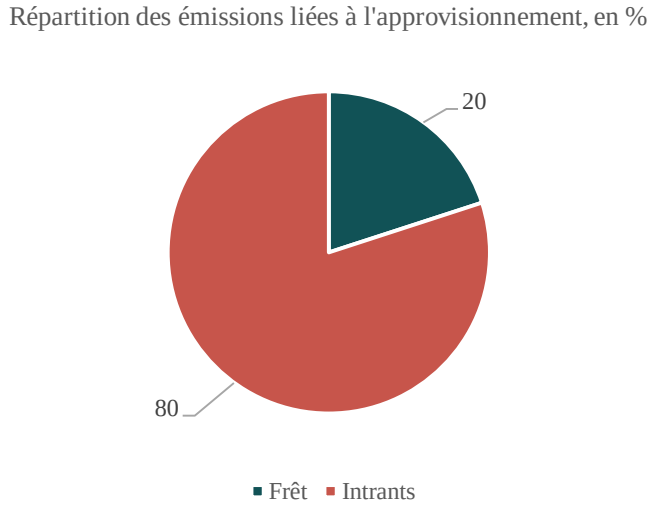
- Poste n°1 : Les intrants. Constitués de l'ensemble des achats du Groupe, ils représentent 74% de nos émissions totales. On distingue:
    - Les composants, produits finis et à façon et les emballages à destination de nos entrepôts et de nos points de vente ;
    - Les consommables informatiques, les achats de services, les fournitures et les papiers qui sont rattachés aux activités de nos sièges et de nos points de vente.
- Poste n°2 : le fret. Comprenant l'ensemble de notre chaîne logistique avec le fret amont et aval des produits de nos 3 Marques, il représente 17% de nos émissions totales.

Les autres postes d'émissions représentent une part plus faible de notre Bilan Carbone®. Dans l'ordre d'importance :

- L'énergie consommée par l'ensemble de nos sièges, points de vente et entrepôts correspond à 3% de nos émissions totales.
- Les déplacements de nos collaborateurs (domicile-travail et voyages professionnels) et de nos visiteurs au sein de nos sièges représentent 2%.
- Les immobilisations de nos véhicules, de notre parc informatique et de notre mobilier correspondent à 2% des émissions totales de notre bilan, en tenant compte du nombre d'années d'utilisation ou d'amortissement.
- Le poste hors énergie correspondant aux fuites de fluides frigorigènes des climatisations de l'ensemble de nos sites s'élève à 2%.
- Les déchets, enfin, figurent à moins de 1% de nos émissions totales.



L'activité du groupe SMCP la plus émettrice en GES est l'approvisionnement qui représente 85 % de notre bilan carbone. Il comprend l'ensemble de notre chaîne de production : de la fabrication de nos produits incluant l'achat et le transport de matières premières et de produits finis à leur acheminement vers nos boutiques.



Les intrants représentent le poste le plus important de l'approvisionnement avec 80% des émissions. Cela correspond aux achats de composants, de produits finis et de produits à façon sur l'année 2018.

Le fret représente environ 20%. Le poste inclut à la fois le fret amont (du fournisseur jusqu'à l'entrepôt) et le fret aval (de l'entrepôt à sa destination finale).

À la suite des résultats précis de notre Bilan Carbone®, SMCP est en pleine élaboration d'une feuille de route à 3-5 ans pour limiter au maximum les impacts environnementaux de nos activités. Nous nous concentrons à établir des mesures pertinentes et durables pour réduire nos émissions de gaz à effet de serre, en France comme à l'international, et lutter ainsi contre le réchauffement climatique mondial

3.1.2. Réduire nos consommations électriques au quotidien

En 2019, nous avons également réalisé une étude de consommation électrique. Le lighting des surfaces de vente de nos boutiques gérées en propre représente une consommation annuelle de 4 413 132 kWh. Nos sièges ont une consommation électrique de 834 527 kWh et nos entrepôts de 888 968 kWh.

Conscients de l'impact de nos consommations d'énergie sur le climat, nous nous attachons déjà activement à les réduire :

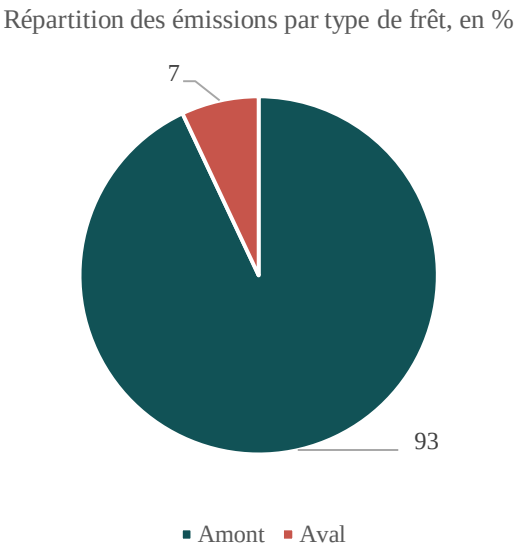
- Depuis 2015, nous avons systématisé l'éclairage LED sur toutes les ouvertures et lors des rénovations lighting de nos boutiques. Fin 2019, 70 % de notre parc succursales et outlets dans le monde est en éclairage full LED.
- 100 % de notre parc géré en propre en France est en contrat énergie verte Engie. Acteur de la transition énergétique, nous contribuons ensemble au développement de la production d'énergie d'origine renouvelable. Concrètement, pour 1 MWh consommé par notre Groupe, 1 MWh d'électricité renouvelable est injecté sur le réseau.

3.1.3. Privilégier des transports de marchandises plus écologiques

Notre croissance exceptionnelle à l'international nous mène à multiplier nos transports de marchandises partout dans le monde. Nous savons que la part du fret dans notre Bilan Carbone est considérable car elle représente 17% de nos émissions. Aussi, notre responsabilité est de tout mettre en œuvre pour réduire les impacts de nos flux logistiques sur la planète et le réchauffement climatique.

Concernant nos importations provenant d'Asie, le Groupe expérimente depuis 2017 le transport ferroviaire.

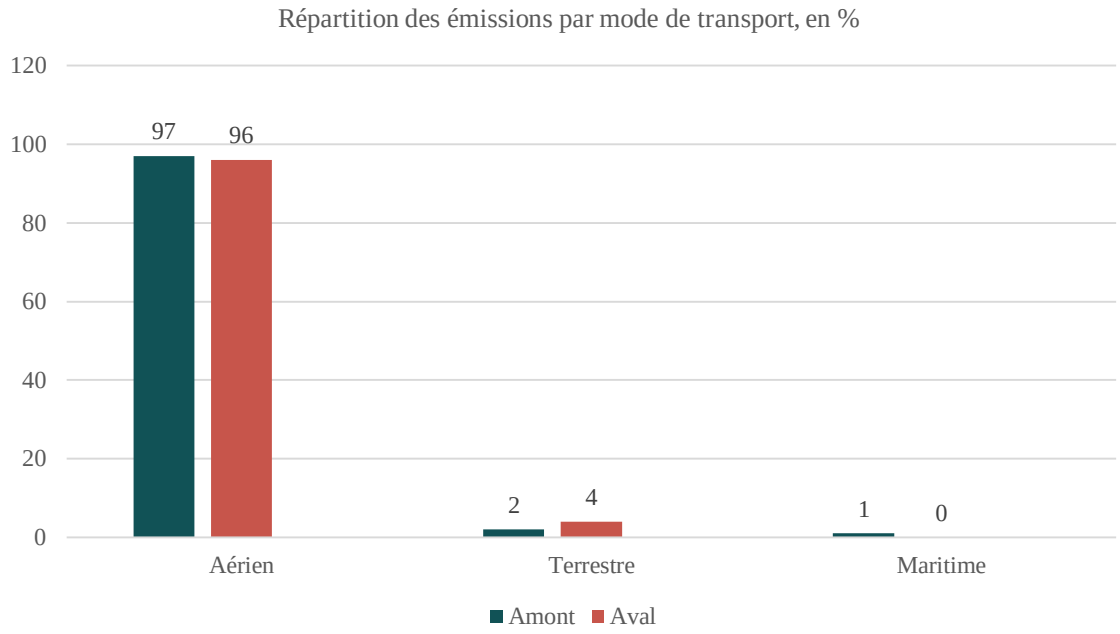
Sur l'ensemble de nos importations, nous avons d'ores et déjà à cœur de continuer à faire progresser les parts des transports fluviaux, ferroviaires et routiers plus favorables pour l'environnement que le transport aérien.



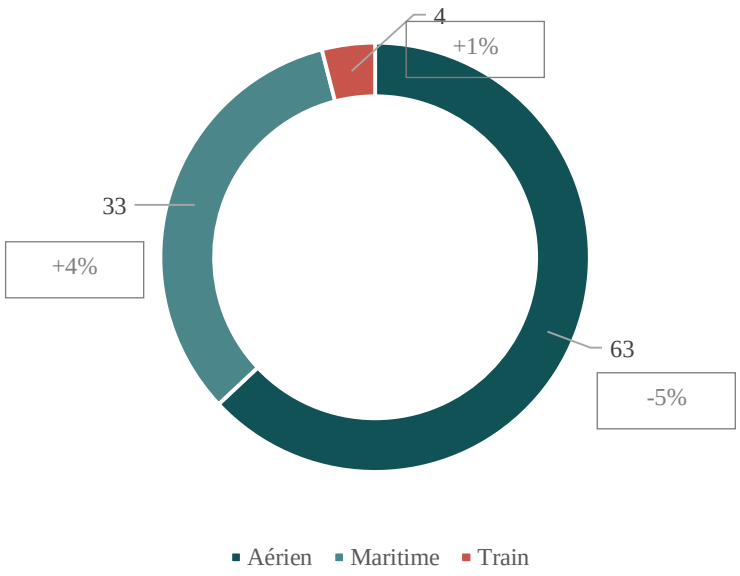
Nos émissions liées au fret entrant sont considérablement plus élevées que celles liées au fret sortant. Plusieurs raisons à cela :

- La majorité de nos importations se fait par avion car les distances entre nos fournisseurs et nos entrepôts sont souvent très grandes.
- A l'inverse et en aval, nos pièces de prêt-à-porter finies sont essentiellement acheminées de nos entrepôts vers nos boutiques situées dans la même région géographique par transport routier.

L'optimisation de notre chaîne logistique, particulièrement du fret amont, revêt un réel enjeu environnemental et nous en avons pleinement conscience. SMCP aspire plus que jamais à réduire son empreinte en cherchant à privilégier la proximité entre les entrepôts où sont confectionnées nos pièces et nos boutiques où elles sont commercialisées.



Split des modes de transport amont Asie vers France, en %, *vs 2018*



3.1.4. Créer des concepts de magasins durables partout dans le monde

Nos boutiques sont notre vitrine sur le monde extérieur et doivent incarner notre volonté de changement et d'éco-responsabilité.

Nous tenons à penser nos concept magasins avec la plus grande éthique possible et cherchons à améliorer :

- La gestion des déchets durant toutes les étapes de vie d'une boutique : chantier pour l'ouverture, day-to-day, chantier pour la fermeture.
- Le bien-être de tous nos collaborateurs
- La gestion de l'énergie (lighting, HVAC (Heating, Ventilation, Air Conditionné) system efficiency)
- L'utilisation des ressources matières premières (bois, laiton, peinture, marbre).

En 2019 et pour les années à venir, nous avons décidé d'intensifier nos efforts sur :

- La généralisation des matériaux « écologiques » ou réutilisables comme le bois de parquet issu de forêt labellisées FSC, la pierre non collée, ou l'enduit mural. Nous multiplions les tests pour identifier les matériaux durables et les généralisons dans nos boutiques, dès que cela est possible.
- L'extension de lightings durables, comme les LEDs, sur tout notre parc. Nous travaillons également à optimiser durablement l'éclairage de nos vitrines dans le monde entier.

Le développement systématique du tri des déchets sur tous nos chantiers.

3.2. Développer une gestion responsable des invendus

Conscient des enjeux environnementaux considérables liés au gaspillage vestimentaire, SMCP a à cœur de développer une conduite responsable concernant nos pièces invendues.

Chacune de nos Marques a en effet de multiples possibilités pour leur offrir une seconde chance. Ventes privées, magasin d'usine, ou encore dons à des associations, elles trouvent toujours une nouvelle destination.

En 2019, nous avons initié une nouvelle politique éco-responsable concernant nos stocks de tissus non utilisés en les donnant à des écoles de mode. En 2020, nous souhaitons pérenniser cette pratique dans toutes nos marques.

Quant à nos pièces défectueuses, nous leur donnons une seconde vie via l'organisation de braderies à destination de nos collaborateurs et de leurs proches. En 2020 et pour les années futures nous souhaitons explorer des partenariats pour l'upcycling et le downcycling de ces pièces défectueuses.

3.3. Réduire et recycler nos déchets

Au sein du Groupe SMCP, nous prônons une attitude éco-citoyenne et tous nos collaborateurs y participent activement et sincèrement.

Depuis 2017, nous trions nos déchets dans l'ensemble de nos sièges.

Afin de réduire nos consommations de papier, le Groupe est entré dans l'air de la dématérialisation : dématérialisation des contrats de travail et documents administratifs des salariés, des tickets restaurants, des factures au sein du service comptable.

En 2019, nous avons également équipé l'ensemble des collaborateurs de tous nos sièges de mugs & gourdes afin de limiter au maximum l'utilisation d'intrants en plastique à usage unique.

Au sein de nos entrepôts, nous agissons pour favoriser le recyclage dans toutes nos activités avec le compactage de nos cartons, la mise à disposition de sacs spéciaux pour les emballages plastiques et les déchets papiers spécifiques comme le papier de soie, et enfin des écobox pour tous nos déchets de bureaux.

4. Placer nos collaborateurs au cœur de notre croissance durable

4.1. Les principaux indicateurs sociaux de l'année 2019 *(vs 2018)*

Un nombre de collaborateurs croissant

CDI & CDD (vs 2018)

6 426	+9,4%

Une dynamique de recrutement stable

CDI (vs 2018)

3 417	-1,6%

Des collaborateurs avec des contrats pérennes

CDI (vs 2018)

86.2%	-0,8%

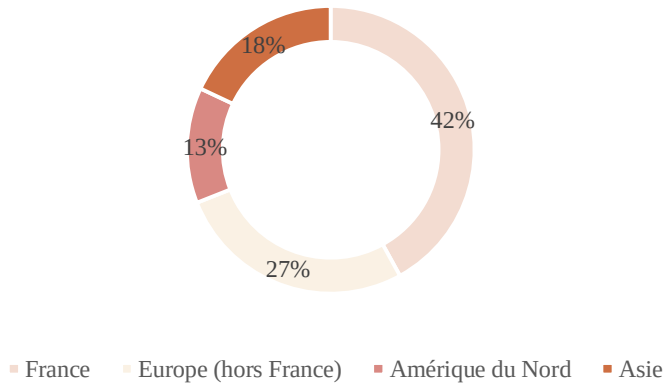
Des rémunérations attractives

Masse salariale en millions d'euros (vs 2018)

237,2	+11,7%

Un Groupe qui s'internationalise

En % du total de l'effectif en CDI & CDD au 31/12/2019

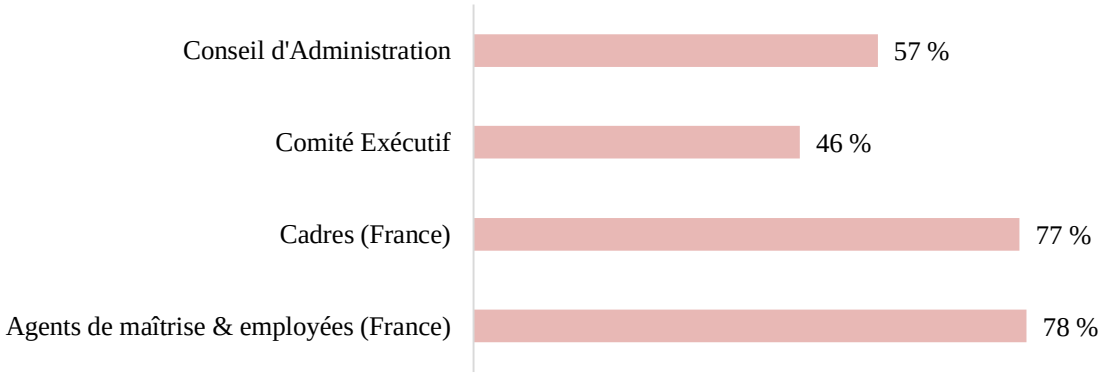


Un Groupe largement féminisé...

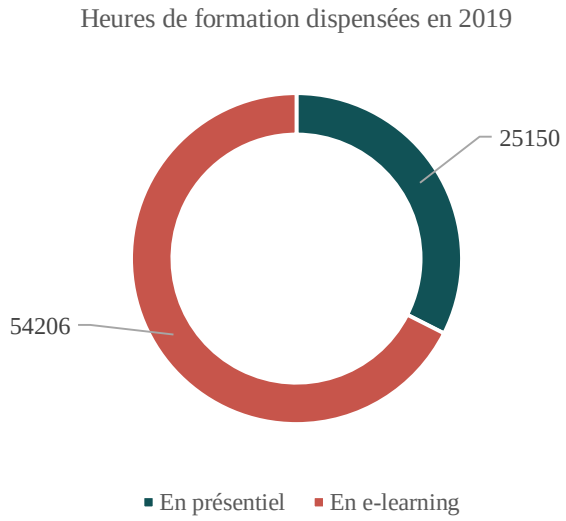
CDI & CDD (vs 2018)

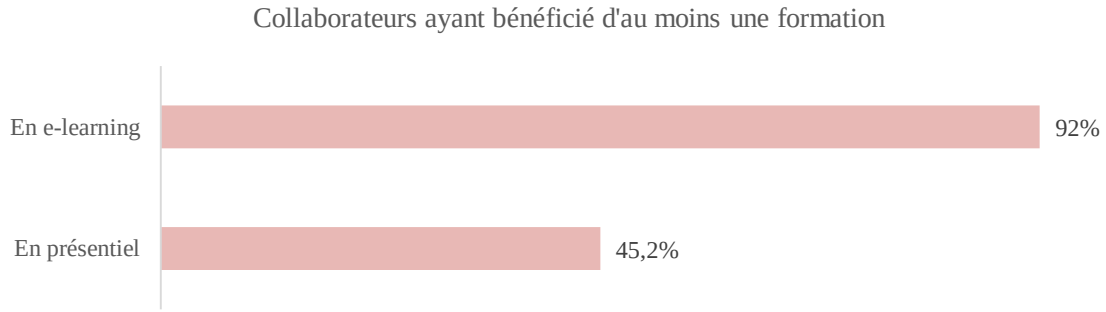
82%	+1%

… et cela, jusque dans les postes à responsabilité



Une politique de formation conséquente





4.2. Promouvoir une véritable culture d'entreprise

4.2.1. Développer une communication interne fédératrice autour de nos valeurs

Au sein du Groupe SMCP, nous mettons un point d'honneur à gérer notre croissance de manière responsable en impliquant tous nos collaborateurs avec passion, respect et élégance.

Le succès du groupe repose sur une culture interne forte fondée sur nos cinq valeurs : l'esprit entrepreneur, la passion, la créativité et l'innovation, le global mindset et l'élégance. Nous partageons le goût du challenge, agissons avec détermination et sens des responsabilités, et préservons notre agilité. Nous aimons passionnément nos marques et les développons dans le respect de leur ADN. Nous stimulons les idées nouvelles à tous les niveaux de notre organisation pour avoir toujours une longueur d'avance. Nous collaborons à l'échelle internationale et servons chaque client partout dans le monde avec le même professionnalisme. Nous coopérons de manière constructive et adoptons constamment une attitude franche et respectueuse vis-à-vis des autres. Ces valeurs ont été définies en 2015 de façon participative avec les top managers du Groupe, et ont ensuite été partagées avec l'ensemble de nos collaborateurs.

Nous nous attachons à leur faire partager notre Stratégie et à les inviter à développer de nouvelles idées avec nous et la diffusons dans toutes les communications internes de nos entités :

- Des conférences régulières sont organisées.
- Une newsletter est adressée mensuellement à toutes nos équipes dans le Monde.
- Des messages vidéo du Directeur Général sont également envoyés à tous, à l'occasion de la nouvelle année par exemple.
- Des événements conviviaux sont organisés régulièrement dans nos sièges pour favoriser la cohésion, la coopération et l'engagement.
- Des espaces d'échanges informels sont créés sur nos plateformes collaboratives et notre réseau social d'entreprise
- Un accès à différents intranets est possible afin de pouvoir accéder aux dernières nouvelles, aux documents utiles et aux informations administratives

4.2.2. Offrir un parcours d'intégration à tous nos collaborateurs

Parce qu'ils sont amenés à devenir les Ambassadeurs de nos valeurs, nous avons à cœur de proposer à tous nos collaborateurs un parcours d'intégration riche de sens et d'informations.

OnBoarding Siege. L'intégration pour les nouveaux collaborateurs des sièges SMCP est composée de plusieurs moments clés :

- Une matinée est organisée une fois par mois afin de leur souhaiter la bienvenue et de leur donner une vision d'ensemble du Groupe : présentation de l'organisation du Groupe SMCP, de ses Marques et de l'articulation des métiers.
- Nos nouveaux collaborateurs sont ensuite invités à découvrir et appréhender les métiers de la logistique grâce à une visite guidée des entrepôts de Vémars et Marly-la-Ville.
- Tous les nouveaux entrants participent également à la réunion d'information intitulée SMCP VISION. Ils y découvrent l'histoire du Groupe ainsi que ses valeurs.
- Tous bénéficient de la plateforme digitale MyLearning dès leur arrivée.
- Des formations spécifiques leur sont également dispensées :
    - la session « Finances pour les non financiers » qui leur permet de se familiariser avec le vocabulaire financier propre à l'univers du Retail ;
    - la session dédiée aux managers « Droits et devoirs du managers » animée par notre Directrice Affaires Sociales et Paye France/Europe ;
    - la formation « Basware » - du nom de notre logiciel de gestion financière
- Enfin, afin que les nouveaux entrants des sièges s'imprègnent concrètement de l'activité des marques SMCP, à la demande de leur n+1, ils peuvent avoir l'opportunité durant une journée de se rendre dans une boutique pilote d'une des marques du Groupe. Ils peuvent ainsi découvrir et vivre le quotidien des vendeurs et Responsable de boutique.

OnBoarding Retail. Le parcours d'intégration de nos collaborateurs stratégiques dédiés à nos Marques varie selon leur fonction (Directeur Régional (DR), Responsable Boutique (RB)/ Responsable Boutique Adjoint (RBA) / …)

Le Directeur Régional reçoit un Onboarding de trois semaines durant lequel il va être amené à découvrir le siège de SMCP afin de faire la connaissance de ses différents interlocuteurs clefs (ex : gestionnaire de paie, archi/maintenance, compta, etc..), un point de vente pilote sur un secteur autre que le sien et à réaliser une tournée avec un DR pilote. Ces 3 semaines de formation se terminent par sa prise en main secteur aux côtés de son manager.

Le Responsable de boutique reçoit un Onboarding de trois mois, dont une semaine en point de vente pilote aux côtés d'un RB Expert, qui viendra le visiter sur son propre point de vente durant une journée et restera en support étroit, tout comme son DR, durant les trois premiers mois d'intégration du nouvel entrant.

Le Responsable Adjoint reçoit un Onboarding pouvant aller de 3 à 5 jours en point de vente pilote aux côtés d'un RB Expert.

Le parcours d'intégration de nos vendeurs est, quant à lui, organisé par le Responsable de son point de vente, et s'étend globalement sur 2 à 3 semaines durant lesquels il découvrira son métier : Marque (histoire et valeurs marque/Adn de la Maison), Vente (étapes de la Selling Ceremony SMCP et techniques de vente), Produit (respect produit, connaissance collection et tendances, mise en valeur via la politique de visuel merchandising), Gestion (Winstore, encaissement, stock).

4.2.3. Créer un Email4All pour tous nos collaborateurs partout dans le monde

SMCP a à cœur de faire que chacun de nos collaborateurs se sente pleinement intégré au Groupe et impliqué dans toutes nos actions en les équipant tous d'un email professionnel.

L'année dernière, afin de faciliter la connexion à notre nouvelle plateforme e-learning qui regorge d'informations essentielles à nos valeurs, nous avons équipé tous nos collaborateurs terrain, puis ceux dédiés à la logistique et aux ateliers d'un email professionnel, sur le périmètre Europe.

Cette année nous avons poursuivi le déploiement d'Email4All sur les zones North America et Asia.

Au-delà de l'accès à notre plateforme e-learning, les vertus de nos Email4all sont nombreuses pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe SMCP :

- Développer un sentiment d'appartenance à notre Groupe et d'esprit d'Equipe.
- Fluidifier la communication et l'échange avec le Management et les collaborateurs et diffuser des informations et des enquêtes internes.
- Participer à l'égalité des chances et des opportunités avec l'accès aux formations obligatoires et sur catalogues.

4.2.4. Promouvoir la diversité et l'inclusion

Nous sommes convaincus que pour stimuler de nouvelles idées à tous les niveaux de notre organisation et pour avoir toujours une longueur d'avance, la diversité est une force.

Nous pensons que notre capacité à répondre aux attentes et aux besoins variés d'une population internationale est intimement liée à notre capacité à promouvoir et valoriser la diversité et l'inclusion en interne.

Nous excellons dans la représentation des femmes au niveau de l'ensemble des activités du Groupe : au 31 décembre 2019 elles représentent 82% de nos collaborateurs.

Dans cette logique de diversité et d'inclusion, plus de la moitié de nos collaborateurs ont moins de 30 ans.

La présence de femmes dans les instances dirigeantes reste un enjeu dans la plupart des entreprises, y compris dans les métiers traditionnellement féminins comme ceux du milieu de la mode. Au sein du Groupe SMCP, les instances dirigeantes comprennent une grande partie de femmes. En effet, plus de la moitié de notre Conseil d'Administration est féminin.

L'inclusion passe également par la mise en place de garanties pour les futurs pères : les heures d'absences pour les examens prénataux sont prises en charge par l'employeur et ils bénéficient d'une demi-journée d'absence lors des semaines suivant leur retour du congé paternité.

En 2019 et pour la première fois, nous sommes fiers d'avoir organisé la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées sur l'ensemble de notre périmètre France. Véritables succès, les actions que nous avons menées ont fait l'unanimité auprès de tous nos collaborateurs français : Tous nos collaborateurs Sièges, Retail & Logistique en France ont été sensibilisés au Handicap chaque jour de la semaine via Email4all. Chacun a pu participer à des évènements & des challenges en ligne pour approfondir et tester ses connaissances sur le sujet. Nos collaborateurs Sièges ont également participé à des ateliers physiques pour mieux comprendre et apprendre à mieux vivre le Handicap en entreprise.

4.2.5. Multiplier nos actions de philanthropie partout dans le Monde

Au sein du siège SMCP et de nos quatre Marques, nous partageons l'élégance du cœur avec tous nos collaborateurs dans le Monde.

En 2019, nous avons tous œuvré avec sincérité et humanité, à notre échelle, pour un monde plus juste et plus beau

- Les actions associatives de Sandro :
    - 16 000 pièces de nos anciennes collections ont été données à des associations dont 8 000 à Aides qui lutte contre le Sida, et 5 000 pour OHR Hanna engagée auprès de la Communauté Juive de France.
    - Une collecte de jouets de Noël a été organisée auprès des collaborateurs de Sandro en faveur des enfants défavorisés de l'association FXB qui lutte contre l'extrême pauvreté.
    - Nous avons également collecté des vêtements pour l'Association la Pièce Solidaire qui agit en faveur des citoyens en difficulté et des personnes malades et handicapées.
    - Nos chutes de tissus de collection ont été redistribuées à des associations et des écoles de stylisme.
    - Nous déléguons à un ESAT l'arrosage de nos plantes et l'entretien de nos espaces extérieurs.
- La collecte du cœur de Maje : pour Noël, les collaborateurs de Maje ont collecté de nombreux cadeaux pour les enfants hospitalisés de l'association « un cadeau pour la vie ».

- Les engagements sincères de Claudie Pierlot :
    - En Janvier 2019, nous nous sommes mobilisés au Siège de Claudie Pierlot en partenariat avec l'association Lunettes sans Frontières pour récolter des paires de lunettes (de vue et/ou solaire) à destination des malvoyants les plus démunis en France, en Afrique, en Asie, en Amérique du Sud et en Europe.
    - En mars 2019 : durant l'opération #RiseUpWithClaudie, nous nous sommes engagés avec les réserves de biosphère de l'UNESCO pour permettre à l'ONG Keystone Foundation de poursuivre son œuvre en faveur des femmes et de l'environnement en Inde. Pour chaque tee-shirt de la capsule #RiseUpWithClaudie acheté, 5€ sont reversés à la Keystone Foundation, auxquels s'ajoutent 1€ par photo postée avec le hashtag #RiseUpWithClaudie. Un premier versement a déjà été fait, un second viendra après la saison outlet 2019-2020.
    - En septembre 2019, de nombreuses collaboratrices de Claudie Pierlot ont participé à la Course « la Parisienne » pour soutenir la recherche médicale sur le Cancer du Sein.
    - En décembre 2019, nous avons organisé au Siège une collecte alimentaire et de petits jouets que nous avons remis aux Restos du Cœur.
    - Comme pour nos autres Marques, les pièces invendues de Claudie Pierlot ont été données à des associations pour soutenir leurs actions solidaires, telles que OHR Hanna, Odyssea, & Aides.
- Les œuvres caritatives de SMCP Global Services :
    - SMCP Global Services s'est également mobilisé pour récolter des cadeaux à destination des enfants et des mamans en grande précarité par le biais de l'association FXB.
    - Nous avons aussi tenu à participer à la course Odysséa pour lutter contre le Cancer du Sein, en partenariat avec les équipes de Maje.
- Les actions philanthropiques de SMCP Asia :
    - À Hong-Kong, nos collaborateurs se sont mobilisés pour nettoyer deux plages.
    - Nous avons aussi eu à cœur de distribuer des cadeaux dans une école chinoise pendant les fêtes de Noël.
- SMCP North America œuvre en faveur de la Planète et de l'Homme :
    - Un "Beach clean up" a été mené à Rockaway Beach à New York.
    - Nos collaborateurs ont tenu à participer à la « Climate Change March 2019 ».
    - Notre Siège est engagé sur des actions de Reforest'Action en plantant des arbres.
    - Nos invendus dans cette zone sont également donnés à des associations

4.2.6. Faire de la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale une priorité

Au sein du Groupe SMCP, agir avec intégrité dans l'ensemble de nos affaires fait partie de notre élégance.

Les pratiques éthiques et les règles anti-corruption sont des valeurs clés et une préoccupation majeure pour nous. Notre Groupe, en tant que premier maillon de la relation avec le fournisseur, est particulièrement exposé à ces risques. Nous nous engageons auprès de nos actionnaires, partenaires, fournisseurs, collaborateurs, à mener une politique anti-corruption efficace et rigoureuse. Une telle politique participe à notre attachement aux valeurs d'honnêteté, de concurrence loyale, de prévention des conflits d'intérêts, de respect du secret professionnel et de lutte contre toutes les formes de discrimination que nous défendons dans le cadre du développement de nos activités.

En conformité avec la loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « loi Sapin II », (du 9 décembre 2016) qui impose d'établir un plan de prévention de la corruption depuis juin 2017, nous avons instauré des mesures destinées à prévenir les faits de corruption ou de trafic d'influence comme notamment l'intégration d'une thématique « lutte contre la corruption » dans notre grille d'audit social ainsi que la mise en place de groupes de projets pour permettre la création d'un dispositif de recueil de signalements pour les lanceurs d'alerte, de formation à destination des personnes les plus exposées aux risques de corruption et de conflits d'intérêts.

En ce qui concerne l'évasion fiscale, le Groupe met en place des pratiques fiscales responsables et suit les recommandations de l'OCDE. Nous déposons le Country by Country reporting et rédigeons une documentation de Prix de Transfert, afin d'assurer une fiscalité tout en transparence dans les pays concernés. Enfin, nous sommes soumis aux réglementations locales de chaque pays où nous opérons notamment en matière de TVA, d'impôt sur les sociétés et autres impôts et taxes locales.

4.3. Améliorer le bien-être au travail

4.3.1. Nouer un dialogue social de qualité

Parce que nous sommes convaincus que les projets visant à améliorer la qualité de vie au travail de nos collaborateurs doivent se construire ensemble, nous aspirons à entretenir un dialogue social responsable et vertueux avec tous nos partenaires.

Ce sont quatre années d'étroite collaboration et d'échanges précieux avec nos partenaires qui viennent d'être couronnées de succès et de progrès social. Après avoir collaboré sur un dernier sujet, historique dossier pour le Groupe, celui de l'acquisition de De Fursac, les élus de l'Instance Unique ont été remerciés par la Direction de SMCP.

Notre Groupe a ainsi marqué l'année 2019 avec des avancées sociales majeures pour tous nos collaborateurs :

- Attribution d'enveloppes d'augmentation individuelle tous les ans
- Maintien de salaire 100% net en cas de congé maternité
- Maintien salaire sur plus de jours « enfant malade »
- Valorisation de l'ancienneté par la mise en place de prime
- Déploiement du home office
- Nouvelle politique pour encadrer les temps de transport
- Revalorisation de la valeur des tickets restaurants
- Dématérialisation des tickets restaurant – poursuite de la démarche 0 papier
- Revalorisation des salaires d'embauche
- Attribution gratuite d'actions à nos collaborateurs

L'année 2019 a été également marquée par la préparation et l'élection du nouveau CSE. Elu en octobre, il est composé de 35 élus, des salariés issus des activités Retail, logistique et des sièges. La Direction et les élus ont profité de la fin de l'année pour prendre leur marque, apprendre à travailler ensemble et fixer leur feuille de route pour les prochains mois.

4.3.2. Offrir une rémunération compétitive et de vrais avantages sociaux pour nos collaborateurs

Au sein de SMCP, nous prônons l'épanouissement professionnel de tous nos collaborateurs car ils sont le cœur et le moteur de notre croissance durable.

Pour attirer les nouveaux talents et faire évoluer nos collaborateurs au sein du Groupe SMCP, notre politique de rémunération se veut compétitive et équitable vis-à-vis de postes équivalents sur notre marché. Elle se veut motivante en incitant à la performance et à l'épanouissement professionnel.

Les Partenaires Sociaux et la Direction se sont accordés sur la mise en œuvre de plusieurs actions prioritaires au cours de l'année écoulée : revue des grilles à l'embauche pour les collaborateurs des points de vente des réseaux France et Europe ainsi que pour la logistique, attribution d'une enveloppe de 2,4% d'augmentation au mérite, amélioration de l'offre des avantages sociaux pour les collaborateurs Europe.

Aussi, afin de corréler de façon optimale la rémunération des salariés avec les objectifs du Groupe, les bonus financiers sont structurés de façon à refléter la contribution de chaque collaborateur à la réalisation des objectifs collectifs et individuels. De plus, tout collaborateur ayant l'ancienneté requise est éligible à une évaluation annuelle de développement, un outil clé pour la performance et la motivation.

En 2019 et à la suite de plusieurs échanges avec les représentants du personnel, la Direction a également décidé de permettre de nouveau à environ 1 000 collaborateurs entrepreneurs-passionnés de devenirs investisseurs du Groupe en leur donnant 4 actions SMCP.

A partir de 2020, la rémunération variable versée aux mandataires sociaux de la Société comprendra à hauteur de 25% une condition d'atteinte d'objectifs RSE définis par le conseil d'administration du 21 novembre 2019. Les actions de performance attribuées gratuitement aux salariés et mandataires sociaux du Groupe depuis le conseil d'administration du 5 décembre 2019 comprennent également une condition d'atteinte d'objectifs RSE à hauteur de 10%. La mise en œuvre de ces nouvelles conditions d'atteinte d'objectifs RSE est soumise à la ratification de l'assemblée générale du 4 juin 2020. Les objectifs qualitatifs RSE seront fixés chaque année par le conseil d'administration et porteront sur les trois piliers qui guident notre démarche en faveur de la planète et de l'Homme : (i) confectionner des collections responsables sur toute la chaine de valeur, (ii) limiter notre impact environnemental à tous les niveaux et (iii) placer nos collaborateurs au cœur de notre croissance durable.

Parallèlement, nous construisons une politique d'avantages sociaux pour offrir à toutes nos équipes, où qu'elles soient dans le Monde, des privilèges de bon niveau, en particulier dans le domaine de la couverture santé.

4.3.3. Garantir une grande qualité de vie au travail à nos collaborateurs

Pour garantir une expérience professionnelle épanouissante à tous nos collaborateurs au quotidien, où qu'ils soient dans le Monde, nous nous engageons avec passion et attention

Les Partenaires Sociaux et la Direction ont décidé, de centrer leurs efforts sur l'environnement et les conditions de travail des salariés. Cela s'est traduit notamment par la signature d'un accord sur la Qualité de Vie au Travail (QVT) en juin 2018.

En 2019, convaincus du bien-fondé de ces engagements sociaux, nous avons poursuivi nos réflexions et échanges pour continuer à améliorer les conditions de travail de tous nos collaborateurs. Fort de son implantation mondiale et de sa culture entrepreneuriale, le Groupe s'est inspiré des législations européennes des pays dans lesquels il est implanté pour enrichir et améliorer sa politique en matière d'hygiène et de sécurité et mettre en place un socle minimum de règles communes à toute l'Europe. Quel que soit le pays européen où SMCP exerce, il existe un « kit hygiène et sécurité » définissant les responsabilités de chacun en matière de sécurité, les outils mis à leur disposition et les bons gestes et réflexes à adopter.

De même a été déployé un code de conduite contenant notamment une politique révisée de lutte contre la corruption et une procédure d'alerte interne à l'attention de nos collaborateurs.

4.4. Faire progresser nos talents internes

4.4.1. Proposer des formations à tous nos collaborateurs dans le Monde

Au sein de notre Groupe, nous partageons le goût du challenge et avons à cœur de permettre à tous nos collaborateurs d'atteindre leurs ambitions professionnelles, voire de les dépasser.

Fin 2018, notre programme ambitieux de formation digitale « Projet My Learning » a été lancé dans la zone Europe. En 2019, nous l'avons enrichi avec un accès disponible en 9 langues et avons pu le proposer à l'ensemble de nos collaborateurs du monde entier. Ainsi,100% de nos collaborateurs en bénéficient, sans exception.

L'objectif est de donner à tous l'accès à des modules stratégiques comme Stratégie & Valeurs, Culture de Marque, Collections, Modules de cérémonies de vente, pour permettre à chacun d'accomplir leur mission au sein du Groupe SMCP.

Pour aller plus loin dans le développement des performances de nos collaborateurs, nous avons également pensé à un volet présentiel. Il comprend des formations qui peuvent être dédiées à l'ensemble de nos collaborateurs ou à une branche métier précise.

Enfin, grâce au programme Get Inspired !, les collaborateurs au sein du Siège sont invités à participer à des conférences inspirantes organisées sous forme de matinée off site. Abordant des thèmes annexes à nos métiers respectifs, elles permettent à chacun d'améliorer sa vie professionnelle.

4.4.2. Développer de nouvelles méthodes de recrutement

Nous souhaitons élargir nos méthodes de recrutement et, en particulier, nous affranchir des CVs pour laisser émerger des personnalités. Nous avons mis en place une plateforme de recrutement innovante fondée sur la vidéo. Un candidat peut ainsi nous faire la preuve de sa motivation et de ses atouts pour un poste en boutique par exemple, sans que son expérience passée soit directement en lien avec notre activité.

4.4.3. Promouvoir la mobilité interne

Notre Groupe, grâce à ses différentes Marques, ses différents métiers et sa présence en propre dans 21 pays ouvre de réelles perspectives de carrière à nos collaborateurs. Nous avons à cœur de les concrétiser avec notre comité mobilité qui se réunit tous les deux mois.

Concrètement, nous mettons à la disposition de tous, toutes nos offres d'emploi en interne et favorisons, chaque fois que cela est possible, la mobilité et la promotion de nos collaborateurs, que ce soit d'une marque à l'autre, d'un département à un autre ou encore d'un pays, voire d'un continent à un autre.

5. Conclusion[36]

2019 a été une année clé dans la structuration de nos actions en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Avec sincérité et conviction, soutenus par nos 4 Marques et tous nos collaborateurs, nous nous sommes mobilisés autour des 3 axes stratégiques à haute valeur que nous avons pris en faveur de la Planète et de l'Homme et avons déjà pérennisé certaines de nos mesures responsables.

En 2020, notre Groupe souhaite aller encore plus loin et intensifier ses efforts pour construire l'avenir durable du chic parisien dans le Monde.

Nous croyons plus que jamais à une croissance durable où luxe et éthique ne font qu'un et nous nous engageons à :

- Développer une stratégie responsable à horizon 2025 pour relever les défis de demain ;
- Continuer à impliquer toutes nos parties prenantes en communiquant sur notre politique RSE de manière claire et transparente ;
- Accompagner et encourager nos 4 Marques dans le déploiement de leur propre stratégie de développement durable ;
- Intégrer pleinement notre nouvelle marque De Fursac à l'ensemble de notre politique RSE.

6. Note méthodologique

La présente DPEF comporte des indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux portant sur des périmètres définis. Ce document a pour but de préciser de manière claire et précise au lecteur le périmètre et la méthode de calcul concernant chaque indicateur présent.

6.1. Période de reporting

La DPEF 2019 couvre la période du 1er janvier au 31 décembre 2019.

6.2. Périmètre de reporting

Les indicateurs ont été collectés, calculés et consolidés à partir de données disponibles en interne et extraites d'outils informatiques. Les données présentées ont pour ambition de couvrir l'ensemble des activités et pays d'implantation de SMCP et ses marques. Toutefois certains indicateurs sociaux ne sont présents que pour la France. La présente note méthodologique a pour but de préciser ces éléments.

Les thématiques lutte contre le gaspillage alimentaire, lutte contre la précarité alimentaire et alimentation responsable, équitable et durables ne sont pas abordées dans la présente DPEF puisqu'elles ne sont pas significatives au regarde de l'activité du Groupe.

[36] Incluant De Fursac

Toutes les données et tous les indicateurs présents dans cette DPEF exclus le périmètre représenté par De Fursac, acquis courant 2019 et dont les données ne sont actuellement pas consolidées niveau Groupe.

6.3. Méthodologie de reporting

Le contenu du rapport a été élaboré sur la base d'indicateurs sélectionnés de sorte à rendre compte des principaux impacts économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux des activités du Groupe.

La présente DPEF est conforme à la transcription de la Directive Européenne sur le reporting extra-financier qui a donné lieu à la publication d'une ordonnance et de son décret d'application remplaçant le dispositif de reporting RSE dit « Grenelle II ». Les enjeux identifiés s'appuient sur les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI), au supplément sectoriel GRI « Textiles, Apparel, Footwear and Luxury Goods », le Pacte mondial des Nations Unies et les principes directeurs de l'OCDE.

6.4. Vérification du rapport

SMCP a confié la mission de vérification des données présentes dans sa DPEF à l'organisme tiers-indépendant Deloitte.

6.5. Méthodologie d'analyse des risques extra-financiers

L'analyse des risques extra-financiers reposent sur des travaux menés les années précédentes par PwC dans le cadre de l'établissement d'un état des lieux RSE du Groupe et par Utopies, cabinet conseil spécialisé en RSE dans le cadre de l'établissement de la stratégie RSE Groupe. L'établissement de cette stratégie a notamment donné lieu à l'interrogation des parties prenantes externes sur leur vision des risques et attentes RSE au sein de l'industrie de la mode. Des interviews en interne ont également été menées afin d'identifier les risques et attentes RSE perçus par les collaborateurs du Groupe.

Cette analyse s'appuie également sur une veille réglementaire et concurrentielle ainsi que sur les risques financiers précédemment identifiés et communiqués.

Cette analyse des risques extra-financiers a fait l'objet d'une validation en interne notamment par le Secrétaire Général du Groupe, la Directrice de la Stratégie et du Développement Groupe et la Directrice de l'Audit Interne Groupe.

6.6. Données sur le sourcing

Les données sont issues de la consolidation niveau Groupe de ressources extraites à partir de nos outils informatiques en lien avec les activités de production.

Elles portent sur un périmètre Monde et concernent l'ensemble de nos Marques.

L'indicateur « Utilisation des matières premières » présent dans l'exercice 2018 est absent dans le présent reporting du fait de la transition en interne vers un nouvel outil de production (Product Lifecycle Management). Les données seront présentées en détails dans le prochain exercice, lorsque la transition sera achevée.

6.7. Données environnementales

Les données environnementales pour la DPEF 2019 portent sur les consommations électriques du Groupe pour l'éclairage des boutiques gérées en propre, les sièges et les entrepôts.

Les émissions de GES calculées et communiquées dans cette DPEF portent sur les scopes 1, 2 et 3 pris en compte dans le Bilan Carbone que le Groupe a réalisé avec un bureau spécialisé en 2019 sur les données 2018.

6.7.1. Energie

Les consommations d'énergie pour le réseau sont des consommations calculées à partir d'extrapolations et appliquées à un périmètre précis.

Le réseau ici se limite aux surfaces de vente des points de vente gérés en propre (outlets compris), soit 562 boutiques. Sont exclues les surfaces de vente des corners, des affiliés et des partners étant donné que SMCP ne dispose pas d'une marge de manœuvre sur ce type de boutiques en ce qui concerne l'approvisionnement en énergie.

L'hypothèse admise de consommation type est la moyenne de chaque plan lighting type de nos trois Marques. Toutes les boutiques d'une marque donnée sont basées sur le même concept store, il est alors admis que les consommations électriques au m2 sont sensiblement identiques partout dans le monde.

Les consommations d'énergie pour les sièges sont des consommations obtenues d'après les factures électriques de chaque entité concernée. Le périmètre représenté par les sièges est les deux sièges SMCP (Etienne Marcel et Réaumur), le siège Sandro, les deux sièges SMCP North America (Crosby et Wall Street) et les sièges SMCP Asia (Hong-Kong et Shanghai). Le siège Maje et Claudie Pierlot a été exclu du périmètre puisque les factures sur 2019 sont manquantes et qu'il n'existe pas d'hypothèse de consommation sur N-1.

Les consommations d'énergie pour les entrepôts sont des consommations obtenues d'après les factures électriques de chaque entité concernée. Le périmètre représenté par les entrepôts concerne les 3 entrepôts localisés en France (hors De Fursac). Les entrepôts sous-traités en Asie et aux US sont exclus étant donné que SMCP ne dispose pas d'une marge de manœuvre sur ce type d'entrepôts en ce qui concerne l'approvisionnement en énergie.

6.7.2. Emissions de GES

L'ensemble des données GES présent dans la DPEF 2019 est issu du rapport Bilan Carbone que le Groupe a réalisé en partenariat avec un bureau spécialisé dans ce type d'exercice. Le Bilan Carbone a été finalisé en 2019 et porte sur des données consolidées de 2018.

6.8. Données sociales

Les données sociales concernent les contrats à durée indéterminée et les contrats à durée déterminée exceptées les données portant sur la répartition manager / non manager et sur les embauches, départs et licenciements qui elles, portent exclusivement sur les contrats à durée indéterminée du fait que les managers sont recrutés en contrats à durée indéterminée et que le Groupe estime que pour avoir une interprétation fiable de l'évolution des embauches, départs et licenciements, ces indicateurs doivent être étudiés sur la population bénéficiant de contrats à durée indéterminée, c'est-à-dire la population pérenne de l'entreprise qui dans des conditions optimales, n'est pas amenée à quitter le Groupe. La prise en compte uniquement des contrats à durée indéterminée permet également d'avoir une vision juste quant aux créations nettes d'emplois grâce au Groupe.

Pour les autres données sociales, les données exclues concernent les intérimaires, les stagiaires et les apprentis. Cela s'explique par le fait que le Groupe souhaite fiabiliser son reporting social mensuel à l'ensemble de ses business units et que cela est possible en partant sur un périmètre de reporting basé uniquement sur les contrats à durée permanente et les contrats à durée déterminée, contrats dont la définition est identique à l'échelle mondiale.

L'ensemble des indicateurs sociaux portent sur le périmètre Monde à l'exception des données abordant la répartition manager / non manager qui est faite sur un périmètre France du fait que le statut manager / non manager n'est pas équivalent dans l'ensemble des pays, des données abordant le dispositif de e-learning qui sont sur le périmètre France – Europe du fait du déploiement de ce dispositif uniquement sur ce périmètre et les données portant sur les licenciements et accidents du travail qui portent uniquement sur le périmètre France, ce périmètre restreint s'expliquant par le fait que le Groupe travaille actuellement à la consolidation de cette donnée niveau Monde et n'est pas en mesure de reporter dessus à l'échelle Monde pour l'instant.

L'indicateur « nombre d'accidents du travail » couvre uniquement les accidents du travail et de trajet ayant entraîné des heures d'absence, et non pas le nombre total d'accident du travail et de trajet.

Les indicateurs « Heures de formations dispensées en présentiel » et « Employés ayant reçu au moins une formation en présentiel » concernent uniquement les formations d'au moins 3 heures.

7. Indicateurs

Indicateur	Sous-indicateur	Unité	2018	2019	Définition	Données exclues	Périmètre
Sourcing responsable							
Résultats des audits sociaux et environnementaux	Audits conduits	Nb	30	32	Audits sociaux et environnementaux conduits (initiaux et de suivi) pour l'année de référence	-	Monde
	Couverture	%	37	46	Nombre de pièces dont au moins un des tissus est issu d'une usine auditée (audit social et/ou environnemental) ou dont l'usine d'assemblage ou de production a été auditée en 2018 (rétroactivité d'un an pour les résultats) ou 2019	-	
	Répartition des anomalies par type de gravité	Nb	-	83	Nombre de non conformités mineures	-	
		Nb	-	65	Nombre de non conformités majeures	-	
		Nb	-	5	Nombre de non conformtités critiques	-	
Zones de production pour	EMEA	%	59,1	62	En termes de pièces produites Pays inclus : Albanie,	-	Monde

Indicateur	Sous-indicateur	Unité	2018	2019	Définition	Données exclues	Périmètre
nos produits finis & produits à façon					Biélorussie, Bosnie, Bulgarie, Espagne, Emirats-Arabes Unis, France, Grande-Bretagne, Italie, Macédoine, Maroc, Pologne, Portugal, Roumanie, Serbie, Slovaquie, Tunisie, Turquie, Ukraine		
	Asie	%	40,5	37	En termes de pièces produites Pays inclus : Chine, Inde	-	
	Autres	%	0,3	1	En termes de pièces produites Pays inclus : Île Maurice, Madagascar, Uruguay, Venezuela	-	
Zones de production pour nos composants	EMEA	%	54	62	En termes de dépenses en € Pays inclus : Allemagne, Albanie, Autriche, Belgique, Bulgarie, Espagne, France, Grande-Bretagne, Grèce, Italie, Lituanie, Maroc, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie, Suisse, Turquie	Consommables	Monde
	Asie	%	37	33	En termes de dépenses en € Pays inclus : Chine, Corée du Sud, Hong Kong, Inde, Indonésie, Japon, Taïwan, Thaïlande		
	Autre	%	9	5	En termes de dépenses en € Pays inclus : Afrique du Sud, Madagascar, Nouvelle-Zélande, Venezuela		
				Empreinte environnementale			
Consommations électriques	Nombre de points de vente	Nb	510	562	Parc magasins au 31/12/2019	Affiliés, corners, wholesale	Monde
	Moyenne point de vente	kW/m^2	0,026	0,026	Consommation électrique moyenne des points de vente liée à l'éclairage	Surfaces de vente gérées en corner, affiliés, wholesale Consommations liées au système de chauffage-climatisation Consommations des réserves	Monde
	Consommation des points de ventes	kWh	4 174 061	4 413 132	Consommation électrique liée à	Surfaces de vente gérées en corner, affiliés, wholesale	Monde

Indicateur	Sous-indicateur	Unité	2018	2019	Définition	Données exclues	Périmètre
					l'éclairage du parc magasins	Consommations liées au système de chauffage-climatisation Consommations des réserves	
	Consommation des sièges	kWh	1 034 552	834 527	Consommation électrique des sièges	-	Monde
	Consommation des entrepôts	kWh	948 044	888 968	Consommations électrique au sein de nos entrepôts gérés en propre	-	Monde
	Couverture LED de nos points de vente	%	56	70	Pourcentage de points de vente bénéficiant d'un éclairage full-LED	Affiliés, corner, wholesale	Monde
Transport	Répartition des moyens de transport pour le fret amont Asie → France		68	63	% d'utilisation de l'avion pour le transport amont Asie → France	-	Monde
			29	33	% d'utilisation du bateau pour le transport amont Asie → France		
			3	4	% d'utilisation du ferroviaire pour le transport amont Asie → France		
Emissions de GES	Emission GES full scope	tCO_2	181 183	-	Nombre de tonnes de CO2 émis par le Groupe SMCP	-	Monde
Développement des collaborateurs							
Collaborateurs	Total de collaborateurs	Nb	5 873	6 426	Nombre de femmes et d'hommes employés par SMCP au 31 décembre 2019	Intérimaires	Monde
	Total de femmes	Nb	4 782	5 258	Nombre de femmes employées par SMCP au 31 décembre 2019	Intérimaires	Monde
	Total d'hommes	Nb	1 091	1 168	Nombre d'hommes employés par SMCP au 31 décembre 2019	Intérimaires	Monde
	Membres féminins au Comité Exécutif	Nb	5	6	-	-	Monde
	Membres masculins au Comité Exécutif	Nb	7	7	-	-	Monde
	Femmes managers	Nb	368	368	Nombre de femmes managers	Intérimaires	France
	Hommes managers	Nb	112	116	Nombre d'hommes managers	Intérimaires	France

Indicateur	Sous-indicateur	Unité	2018	2019	Définition	Données exclues	Périmètre
	Femmes non managers	Nb	1 534	1 525	Nombre de femmes agents de maîtrise et employées	Intérimaires	France
	Hommes non managers	Nb	443	457	Nombre d'hommes agents de maîtrise et employés	Intérimaires	France
	Répartition des salariés par type de sites	Nb	866	920	Nombre d'employés au sein des sièges	Intérimaires	Monde
		Nb	153	148	Nombre d'employés au sein des entrepôts	Intérimaires	Monde
		Nb	4 854	5 358	Nombre d'employés au sein du réseau	Intérimaires	Monde
	Répartition des salariés par tranches d'âge	Nb	130	171	Employés âgés de moins de 20 ans	Intérimaires	Monde
		Nb	3 040	3 194	Employés âgés de 20 à 29 ans	Intérimaires	Monde
		Nb	2 017	2 267	Employés âgés de 30 à 39 ans	Intérimaires	Monde
		Nb	510	582	Employés âgés de 40 à 49 ans	Intérimaires	Monde
		Nb	176	212	Employés âgés de plus de 50 ans	Intérimaires	Monde
	Répartition des salariés par zones géographiques	Nb	2 457	2 466	Employés France	Intérimaires	Monde
		Nb	1 580	1 771	Employés Europe (hors France)	Intérimaires	Monde
		Nb	786	865	Employés North America	Intérimaires	Monde
		Nb	1 050	1 324	EmployésAsie	Intérimaires	Monde
Turn-over	Embauches	Nb	3 471	3 417	Nombre d'embauches effectives sur l'année 2019	Contrats à durée déterminée, stagiaires, apprentis, intérimaires	Monde
	Départs	Nb	3 068	3 212	Nombre de départs effectifs, toutes causes confondues, sur l'année 2019	Contrats à durée déterminée, stagiaires, apprentis, intérimaires	Monde
	Licenciements	Nb	192	190	Nombre de départs dus exclusivement au licenciement par l'employeur	Contrats à durée déterminée, stagiaires, apprentis, intérimaires	France
Rémunération	Masse salariale	Millions d'euros	212,3	237,2	Addition de tous les salaires bruts et des charges sociales patronales, ainsi que la participation et l'intéressement	-	Monde

Indicateur	Sous-indicateur	Unité	2018	2019	Définition	Données exclues	Périmètre
Formation	Heures de formations dispensées en présentiel	Nb	15 365	25 150	Nombre d'heures de formations dispensées en présentiel	Formations de moins de 3h	Monde
	Heures de formations dispensées en e-learning	Nb	2 570	54 206	Nombre d'heures de formations dispensées en e-learning	-	Monde
	Employés ayant reçu au moins une formation en présentiel	Nb	1 982	2 907	Nombre d'employés ayant bénéficié d'au moins une formation en présentiel	Formations de moins de 3h	Monde
	Employés ayant reçu au moins une formation en e-learning	Nb	2 348	5 931	Nombre d'employés ayant bénéficié d'au moins une formation en e-learning	-	Monde
Accidents du travail	Accidents du travail	Nb	88	107	Nombre d'employés avec un arrêt de travail dû à un accident sur le lieu du travail ou durant le temps de trajet	-	France

Annexe III
Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion groupe

« *A l'Assemblée Générale des actionnaires,*

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société SMCP S.A., désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- *la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;*
- *la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».*

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de lutte contre la corruption et de fiscalité, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- *Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques.*
- *Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.*
- *Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.*
- *Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1.*
- *Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.*
- *Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :*
    - *apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ; et*

- *corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes[37] - pour celles relatives à certains risques (Relations fournisseurs, informations et labelling des produits, utilisation de matières premières responsables), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres, au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités.*

- *Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.*
- *Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.*
- *Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs[38] que nous avons considérés les plus importants :*
  - *des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;*
  - *des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices[39] et couvrent entre 66% et 97% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;*
- *Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'entité.*

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes entre janvier et avril 2020.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Les informations publiées dans la déclaration de performance extra-financière sur la performance environnementale du groupe sont limitées : le bilan carbone est relatif à l'année 2018 et les consommations d'énergie publiées ne couvrent qu'une partie des consommations électriques.

Sur la base de nos travaux, à l'exception des éléments décrits ci-dessus, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 29 avril 2020

L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Albert AIDAN *Julien RIVALS*

Associé, Audit *Associé, Développement Durable* »

(37) Développer des relations saines et durables avec nos fournisseurs pour les aider à respecter nos exigences et nos ambitions durables, Garantir la traçabilité de nos vêtements et accessoires, Privilégier les matières premières responsables.

(38) Nombre total d'employés ; Nombre total de femmes ; Nombre total de femmes manager ; Nombre d'embauches ; Nombre de licenciements ; Nombre de départs ; Nombre d'heures de formations dispensées en présentiel ; Nombre d'employés ayant reçu au moins une formation en présentiel ; Nombre d'employés ayant reçu au moins une formation en présentiel ; Nombre d'employés avec un arrêt de travail dû à un accident sur le lieu du travail ou durant le temps de trajet ; Nombre d'audits sociaux et environnementaux conduits ; Couverture des audits sociaux et environnementaux conduits ; Consommation d'électricité (sièges, entrepôts, points de vente).

(39) Activités du Groupe en France et en Europe.

Annexe IV
Tables de concordance

Table de concordance du Rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce

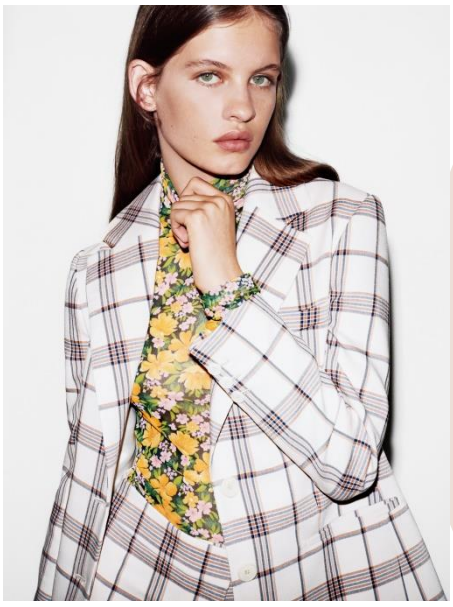
Afin de faciliter la lecture du présent document d'enregistrement universel, la table de concordance ci-après permet d'identifier les éléments d'information afférents au rapport de gestion annuel du Conseil d'administration devant être présenté à l'assemblée générale des actionnaires approuvant les comptes de chaque exercice clos, conformément aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Rapport de gestion	Chapitres / Sections du document d'enregistrement universel
Compte-rendu d'activité	
Situation, activités et évolution des affaires de la Société et de ses filiales au cours de l'exercice écoulé	5 et 7
Résultats de la Société et de ses filiales au cours de l'exercice écoulé (notamment situation d'endettement)	7 et 8
Indicateurs clés de performance de nature financière	7 et 8
Principaux risques et incertitudes	3
Informations sur les risques de marchés et la gestion des risques financiers	3.4 (et 18.1.1 Note 6.17.1)
Prises de participations	7 et 25
Recherche et développement, brevets, licences	5.11
Evolutions prévisibles et perspectives d'avenir	10 et 11
Evénements postérieurs à la clôture	18.1.1.1 Note 8.5 et 18.7
Capital et actionnariat	
Composition et évolution de l'actionnariat et du capital	16.1 et 19.1.7
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	18.1.1.1
Acquisitions et cessions d'actions propres par la Société	19.1.3
Participation des salariés au capital de la Société	17.3
Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	N/A
Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	16.5
Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la Société détenue	6
Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	N/A
Gouvernance	
Mode d'exercice de la Direction Générale	12.1.2
Composition du Conseil d'administration	12.1.1 et Annexe I
Rémunérations des mandataires sociaux et dirigeants	
Rémunérations des mandataires sociaux et dirigeants	13
Détail sur les engagements de retraite (autres que les régimes de retraite de base et les régimes de retraites complémentaires obligatoires) et les autres avantages versés au titre de la cessation de fonctions en tout ou en partie sous forme de rente, lorsque ces engagements sont à la charge de la société	N/A
Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise	
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	6.2, 17 et Annexe II
Indicateurs clés de performance de nature non financière, notamment en matière environnementale et sociale	6.2, 17 et Annexe II
Informations sur les installations classées en catégorie SEVESO « seuil haut »	N/A
Autres informations juridiques et fiscales	
Dividendes distribués	18.4
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	7.1.2.4
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A
Dépenses somptuaires	N/A
Information sur la réintégration des frais généraux dans le bénéfice imposable	N/A
Tableau des résultats des cinq derniers exercices	18.5

Pour en savoir plus, retrouvez-nous sur :
WWW.SMCP.COM









SMCP
49, rue Etienne Marcel
75001 Paris
Tel : +33 1 55 80 51 00
Direction des relations investisseurs :
Tel : + 33 1 55 80 59 56
investor-relations@smcp.com