

MAISONS
DU MONDE

**DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL
2019**

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL



Sommaire

Message de la Directrice Générale	2
Gouvernance	3
Profil	4
Faits marquants	5
Chiffres clés	6
Maisons du Monde en 2019	7
Stratégie	8
Responsabilité sociétale	10
Modèle d'affaires	12

1

Présentation du Groupe 15

1.1 Chiffres clés	16
1.2 Historique du Groupe	18
1.3 Organigramme du Groupe	19
1.4 Description des activités et stratégie du Groupe	21
1.5 Propriétés immobilières, usines et équipements	45
1.6 Politique d'investissements	46
1.7 Recherche et développement, brevets et licences	47

2

Facteurs de risques et contrôle interne 49

2.1 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	50
2.2 Facteurs de risques	52
2.3 Assurance et couverture des risques	69
2.4 Information financière et comptable	70

3

Responsabilité de l'entreprise 73

3.1 Engageons-nous ! Notre démarche RSE, intégrée à notre stratégie d'entreprise	74
3.2 Acheter en partenaire	84
3.3 Concevoir en visionnaire	92
3.4 Commercer en citoyen	95
3.5 S'engager en passionné	110
3.6 L'ambition de Maisons du Monde en matière de mécénat	121
RFA 3.7 Note méthodologique du reporting extra-financier	124
3.8 Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	126

RFA Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme

4

Gouvernement d'entreprise 131

4.1 Organisation de la gouvernance	132
4.2 Intérêts et rémunérations des mandataires sociaux	150
4.3 Rapports et vérifications des commissaires aux comptes	167

5

Commentaires sur l'exercice 2019 171

5.1 Faits marquants	172
5.2 Résultats des activités du Groupe	173
5.3 Trésorerie et capitaux du Groupe	180
5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	182
5.5 Perspectives	183

6

États financiers 185

6.1 États financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	186
6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	242
6.3 Comptes sociaux	246
6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	266

7

Informations sur la Société et le capital 271

7.1 Renseignements sur la Société	272
7.2 Actes constitutifs et statuts	273
RFA 7.3 Renseignement sur le capital	274
RFA 7.4 Actionnariat	277
7.5 Informations boursières	282
7.6 Distribution de dividendes	283

8

Informations complémentaires 285

RFA 8.1 Personnes responsables	286
RFA 8.2 Responsables du contrôle des comptes	287
RFA 8.3 Relations avec les investisseurs et documents accessibles au public	288
8.4 Informations incorporées par référence	290
8.5 Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers	290
8.6 Contrats importants	291
8.7 Informations sur les délais de paiement	292
RFA 8.8 Tables de concordance	293
8.9 Glossaire	300

Document d'Enregistrement Universel et Rapport d'activité 2019

Maisons du Monde, créateur d'univers originaux dans le secteur de l'aménagement de la maison, propose une gamme unique d'articles de décoration et de meubles à des prix abordables, déclinée selon des thèmes très variés qui permettent à ses clients d'exprimer

leurs propres styles et goûts

Message de la Directrice Générale



Julie Walbaum

“ Maisons du Monde a réalisé une nouvelle année de croissance soutenue et rentable en 2019, tout en posant les premières pierres de son nouveau plan stratégique à 5 ans. ”

Madame, Monsieur, Chers actionnaires,

Maisons du Monde a réalisé **une nouvelle année de croissance soutenue et rentable en 2019**, soulignant la solidité de son modèle économique et de sa stratégie omnicanale et internationale. Le Groupe a en effet enregistré une croissance de ses ventes et une marge d'EBITDA à deux chiffres, ainsi qu'une augmentation significative du flux de trésorerie disponible par rapport à 2018. Cette performance a principalement reflété la poursuite de la forte croissance de nos activités internationales, ainsi que l'excellente dynamique des ventes en ligne. Notre stratégie omnicanale porte ses fruits, et nos ventes digitales, qui sont la somme des ventes en ligne et des ventes click-in-store, c'est-à-dire les commandes passées en magasin sur des outils digitaux, ont représenté près de 50 % des ventes totales du Groupe en 2019.

Durant l'année, nous avons poursuivi la mise en œuvre de nos initiatives stratégiques visant à renforcer les piliers du modèle économique de notre société. Nous avons par exemple continué le **développement agile de notre réseau, portant notre parc à 376 magasins en Europe et aux États-Unis** à fin décembre 2019, à travers 27 ouvertures nettes, soit 12 en France, 4 en Espagne, 6 aux États-Unis, ou encore le tout premier magasin Maisons du Monde au Portugal. La fréquentation des magasins a été particulièrement dynamique à l'international, grâce notamment à l'efficacité de notre marketing omnicanal et des collections plus diversifiées et impactantes.

Nous avons, de plus, mis l'accent sur **l'amélioration de la satisfaction client en renforçant notre expérience omnicanale**, que ce soit en magasin (déploiement de nos « Coins Conseil Déco » dans plus de 200 points de vente, lancement d'un service de retour gratuit en magasin d'articles de décoration commandés en ligne), ou sur notre plateforme web (optimisation de la navigation sur le site et du moteur de recherche, refonte de l'espace client). Par ailleurs, nous avons poursuivi nos efforts concernant la livraison à domicile de nos produits, au travers notamment d'une meilleure communication client ou de la mise en œuvre d'un plan d'amélioration ambitieux avec nos transporteurs, conduisant à la progression de 6 points de notre Net Promoter Score par rapport à 2018. Enfin, nous avons lancé au cours de l'année un plan de marketing à 360° visant à **renforcer le rayonnement de la marque Maisons du Monde**, incluant une meilleure efficacité du ciblage et de la personnalisation de nos communications client et une présence renforcée sur les réseaux sociaux, avec pour conséquence une croissance de la notoriété de la marque sur tous nos marchés.

L'année 2019 a également été marquée par **plusieurs avancées en matière de développement durable** autour de l'accompagnement social et environnemental de nos fournisseurs stratégiques, du sourcing responsable de nos meubles en bois, de l'alimentation en électricité renouvelable de nos magasins, et du soutien aux associations engagées pour la biodiversité par notre Fondation et les micro-dons de nos clients collectés via l'ARRONDI en caisse.

Ces différentes initiatives 2019 nous ont permis de **préparer le lancement de notre nouveau plan stratégique 2020-2024**, dévoilé en juin 2019. Grâce à la poursuite de notre stratégie omnicanale et internationale et le développement de nouveaux relais de croissance comme le B2B, les services et la marketplace, nous avons pour ambition de devenir LE partenaire lifestyle de référence, en proposant un ensemble de solutions pertinentes autour de la maison, une expérience client fluide et inspirante, ainsi qu'un dialogue riche entre la marque et ses communautés, dans une logique ouverte et responsable.

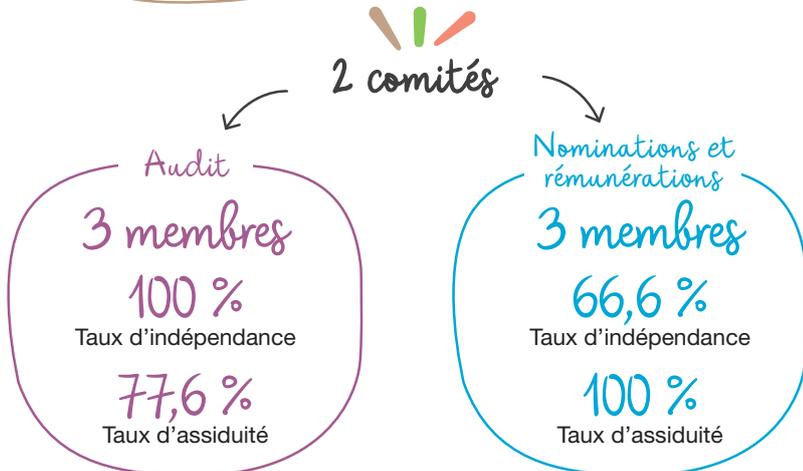
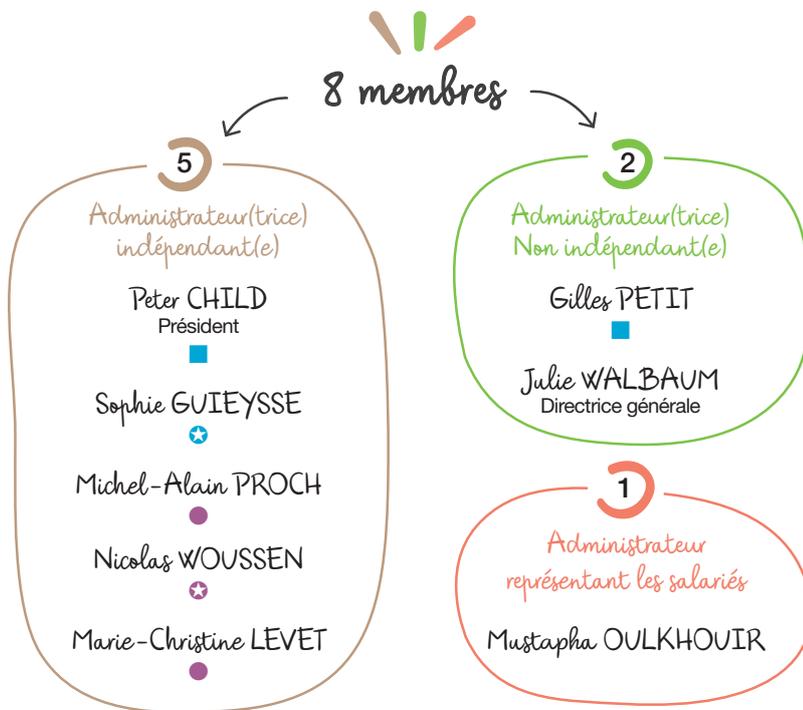
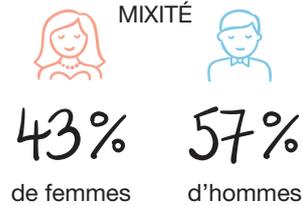
Au nom du Comité exécutif de Maisons du Monde, je tiens à remercier chaleureusement nos équipes pour les bonnes performances réalisées en 2019 et le lancement de notre plan stratégique 2020-2024.

Depuis le début de l'année 2020, nous devons **faire face à une crise sanitaire mondiale sans précédent**, liée au virus Covid-19, impactant nos chaînes d'approvisionnement et les activités de tous nos marchés. Dans ce contexte incertain, nous avons lancé un plan d'action volontariste pour garantir la sécurité de nos employés et de nos clients, ainsi que pour atténuer les impacts du coronavirus sur nos résultats et notre génération de trésorerie. Nous avons ainsi mis en place des plans drastiques d'économies touchant l'ensemble de notre structure de coûts et redimensionné notre plan d'ouvertures de magasins sur l'année afin de trouver le juste équilibre entre investissements visant à soutenir la croissance future des ventes et préservation des résultats et de la génération de trésorerie sur l'exercice.

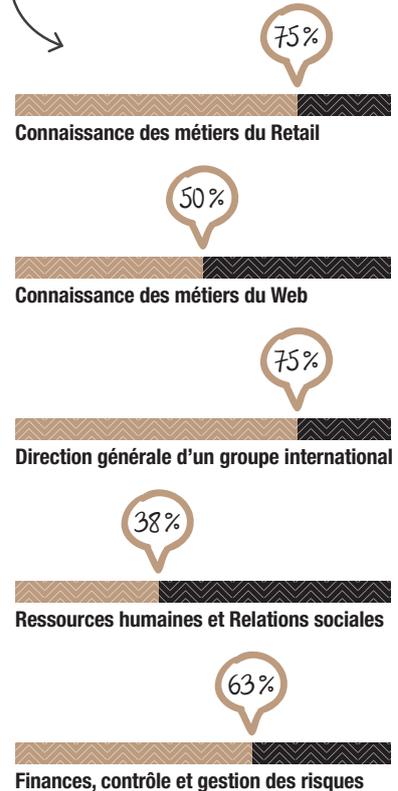
J'ai confiance dans notre capacité à surmonter cette crise grâce à la résilience de notre modèle économique, à la solidité de notre structure financière et à nos plans d'actions. Le Comité exécutif et moi-même, soutenus par l'ensemble des équipes Maisons du Monde, sommes pleinement mobilisés dans cette tâche, et je suis convaincue que l'entreprise sortira plus forte encore de ces difficultés provisoires.

Gouvernance

Composition et diversité du Conseil d'administration au 25 mars 2020



Compétences au sein du Conseil



● Comité d'audit ■ Comité des nominations et des rémunérations ✎ Président(e)

Profil

Maisons du Monde est un créateur d'univers originaux dans le secteur de l'aménagement de la maison, proposant une gamme unique d'articles de décoration et de meubles à des prix abordables, qui se décline selon des styles et des thèmes très variés, ciblant ainsi une vaste clientèle. Le Groupe développe ses activités au travers d'une approche omnicanale intégrée et complémentaire, s'appuyant sur son réseau international de magasins, son site e-commerce et ses catalogues. Avec des ventes totales de 1 225 millions d'euros en 2019, Maisons du Monde s'inscrit comme le principal acteur du segment de l'aménagement de la maison « original et accessible » en France, et l'un des acteurs les plus importants en Europe.

Le Groupe a vu le jour en 1996 avec l'ouverture de quatre premiers magasins Maisons du Monde en France. La marque « Maisons du Monde » se concentrait à l'origine sur les articles de décoration et s'inscrivait dans le thème « bazar du monde », proposant des produits empreints de styles et de motifs issus de différentes régions du monde. Le concept initial du Groupe a ensuite progressivement évolué vers la création d'univers inspirants dédiés à l'aménagement de la maison, alliant articles de décoration et meubles selon des styles et des thèmes très variés. Le Groupe a aussi élargi son offre en ajoutant de nouvelles gammes de produits tels que les articles textiles de maison (2007), le mobilier d'extérieur (2009), ainsi qu'une collection junior (2011), et en développant par ailleurs une activité de vente B2B dédiée aux professionnels.

Maisons du Monde a développé un modèle économique différencié, associant une capacité unique à inspirer les clients à un processus *design-to-cost* parfaitement industrialisé et à une approche intégrée en matière d'approvisionnement. Le Groupe s'attache à capter les tendances de conception émergentes issues à la fois des marchés de l'aménagement de la maison et de l'habillement afin de les traduire en articles de décoration et d'ameublement à la fois originaux et accessibles. Ces produits sont alors présentés sous forme de mises en scène dans les magasins, les catalogues et sur le site e-commerce du Groupe, lui permettant ainsi d'offrir une expérience d'achat différenciée et immersive à ses clients, quels que soient leurs goûts ou leur budget. Ce savoir-faire favorise des taux de satisfaction clients élevés et permet d'asseoir la notoriété de la marque.

Au 31 décembre 2019, Maisons du Monde exploitait un réseau international de 376 magasins répartis dans 9 pays, incluant la France (depuis 1996), l'Espagne (2003), la Belgique (2004), l'Italie (2007), le Luxembourg (2010), l'Allemagne (2013), la Suisse (2014), les États-Unis (2018) et le Portugal (2019), et a réalisé 45 % de ses ventes à l'international en 2019. Le Groupe a aussi réussi l'intégration d'une plateforme de e-commerce complète et complémentaire, lui permettant de commercialiser ses produits dans les pays où il exploite des magasins, ainsi qu'en Autriche, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Cette plateforme, qui a enregistré un taux de croissance annuel moyen de ses ventes de plus de 30 % sur les dix dernières années, a représenté 25 % des ventes du Groupe en 2019.

En 2018, Maisons du Monde a pris pied aux États-Unis grâce à l'acquisition d'une participation majoritaire de 70 % dans Modani, une enseigne d'ameublement présente sur l'ensemble du territoire américain par le biais de ses magasins et son activité e-commerce. Modani, fondée en 2007 et basée à Miami, est une enseigne aspirationnelle d'art de vivre, offrant une gamme de meubles modernes, contemporains et des années 1950 à des prix abordables. Modani a généré des ventes de 44,1 millions d'euros en 2019 et exploitait un réseau de 18 magasins répartis dans huit états américains au 31 décembre 2019 – dont Californie, Floride, Géorgie, Illinois, New York, New Jersey, Pennsylvanie et Texas.

En 2019, Maisons du Monde a procédé à l'acquisition d'une participation majoritaire de 70,4 % dans Rhinov, start-up spécialisée dans la simulation en 3D d'aménagements d'intérieur à partir d'un plan ou d'une photo à destination des professionnels et des particuliers. La société avait réalisé un chiffre d'affaires de 1,3 millions d'euros en 2018.

Chiffres clés



376
magasins

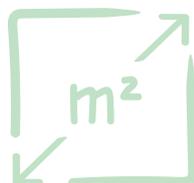
8 628

collaborateurs



444 000 m²

de surface d'entreposage



432 300 m²

de surface de vente



45%
des ventes

réalisées à l'international

25%
des ventes

réalisées sur le Web



Décoration :

54%

des ventes 2019

Meubles :

46%

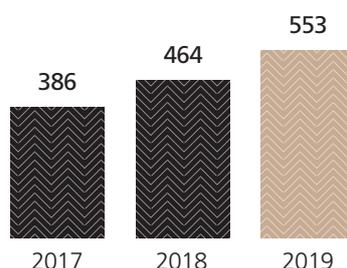


Maisons du Monde en 2019

ÉVOLUTION DES VENTES
(en M€)



ÉVOLUTION DES VENTES
À L'INTERNATIONAL (en M€)



ÉVOLUTION DES VENTES
EN LIGNE
(en M€)



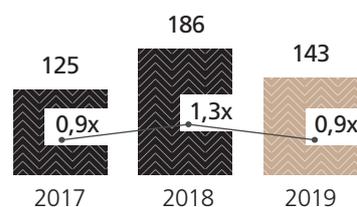
ÉVOLUTION DE L'EBITDA ⁽¹⁾
(en M€)



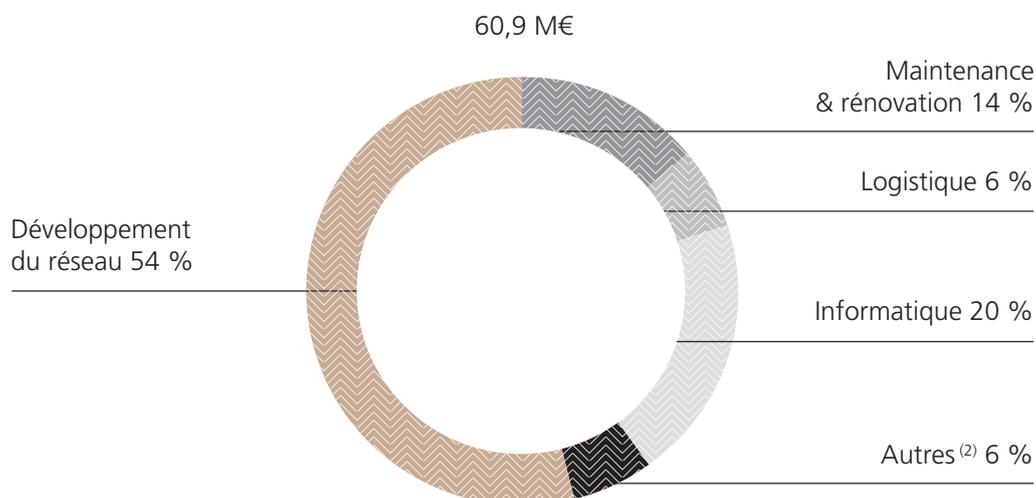
ÉVOLUTION DE L'EBIT ⁽¹⁾
(en M€)



ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT
NET ET DU LEVIER FINANCIER ⁽¹⁾
(en M€ et en x)



RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS 2019 (en %)



(1) Avant application de la norme IFRS 16.

(2) Incluant principalement les dépenses liées aux sièges du Groupe.



Stratégie

Maisons du Monde a présenté le 18 juin 2019 son nouveau plan stratégique pour la période 2020-2024.

Le Groupe a exposé, à cette date, son ambition de devenir le partenaire lifestyle de référence, en proposant un ensemble de solutions pertinentes autour de la maison, une expérience client fluide et inspirante, ainsi qu'un dialogue riche entre la marque et ses communautés, dans une logique ouverte et responsable.

Maisons du monde a présenté une feuille de route claire pour traduire sa vision

1

UNE OFFRE ENCORE PLUS DIFFÉRENCIÉE

Maisons du Monde entend renforcer son *leadership* autour du produit, en renforçant sa créativité au travers de plus de thèmes et de collections capsules avec des partenaires, et en développant la personnalisation des produits.

2

UN GROUPE DE PLUS EN PLUS DIGITAL ET ORIENTÉ DATA

Maisons du Monde entend renforcer la digitalisation de son activité, en tirant pleinement parti de l'analyse des données et d'une intégration accrue entre ses canaux. Le Groupe a ainsi pour ambition que les ventes en ligne progressent de plus de deux fois et demi d'ici 2024, pour porter leur part à environ 30 % à 35 % des ventes totales, et que les ventes digitales (y compris ventes *click-in-store*) représentent environ 60 % des ventes totales, avec une priorité donnée à l'international. Le Groupe entend réaliser cette ambition à travers une augmentation de ses investissements marketing pour accroître la notoriété de la marque, l'amélioration de l'expérience client et une approche internationale adaptée.

3

UNE NOUVELLE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT MAGASINS POUR RENFORCER SA PRÉSENCE À L'INTERNATIONAL

Maisons du Monde entend poursuivre la gestion dynamique de son réseau et le renforcement de son concept magasin, grâce à l'optimisation de son parc en France, avec 10 à 20 ouvertures nettes de magasins prévues sur la période du plan, et la poursuite de son développement à l'international. Parmi les 80 à 100 ouvertures nettes de magasins prévues jusqu'en 2024, environ 80% devraient être hors de France, renforçant ainsi la présence européenne du Groupe dans les pays où il est déjà implanté. Le format des points de vente devrait l'être adapté à chacun des marchés et inclure des emplacements à forte visibilité en centre-ville afin d'accroître la notoriété de la marque et accélérer les ventes en ligne.

4

UNE APPROCHE INDUSTRIELLE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Maisons du Monde entend moderniser son outil logistique afin de soutenir la croissance des activités digitales et le développement international. La densification des surfaces de stockage et l'adoption d'une approche lean devraient contribuer à renforcer l'efficacité logistique de la plateforme centrale du Groupe. En complément, un nouveau centre logistique de 65 000 m² situé dans le nord-ouest de la France devrait être opérationnel en 2021 et automatisé dès 2022. Maisons du Monde a pour intention que ce nouveau modèle logistique, associé au pilotage des stocks par la donnée, soit au cœur de la performance opérationnelle future du Groupe et qu'il participe à l'amélioration continue de l'expérience client.

5

UNE AMBITION RSE RENFORCÉE

Maisons du Monde, convaincue que les entreprises doivent être des acteurs de premier plan de la Responsabilité environnementale et sociale, entend renforcer ses ambitions « RSE » dans le cadre de son nouveau plan de croissance. Le Groupe a pour ambition de réduire de 25 % son intensité carbone d'ici 2024, en renforçant la transparence de sa chaîne d'approvisionnement, en réduisant son empreinte carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, en élargissant son offre de produits durables et en développant des services autour de l'économie circulaire.

De nouveaux axes de croissance, renforçant le cœur de métier du Groupe

1

DEVENIR LE « CURATEUR DÉCO » DE RÉFÉRENCE EN EUROPE VIA LE LANCEMENT DE LA MARKETPLACE

Maisons du Monde prévoit d'ouvrir en 2020 sa marketplace sélective, dans une logique d'extension de son modèle de curation. L'élargissement de son offre devrait permettre au Groupe d'augmenter le trafic sur son site Internet et dans ses magasins, et de faire également progresser la notoriété de sa marque sur l'ensemble des marchés sur lesquels il opère. Les vendeurs de la marketplace de Maisons du Monde, triés sur le volet, devraient générer un volume d'affaires compris entre 160 millions d'euros et 180 millions d'euros à l'horizon du plan, tout en ayant un impact relatif sur la marge d'EBITDA.

2

D'UN MODÈLE DE DISTRIBUTION À CELUI DE PARTENAIRE LIFESTYLE, AUTOUR D'UNE OFFRE DE SERVICES ENRICHIE

Maisons du Monde a pour intention d'enrichir son offre de services, essentielle à l'expérience client et au renforcement de la proximité avec eux, sur l'ensemble du parcours, de l'inspiration à la gestion de la fin de vie des produits, en passant par la livraison et le financement. Grâce à Rhinov, *start-up* qui réinvente le métier de décorateur d'intérieur et dans laquelle Maisons du Monde a pris une participation majoritaire, le Groupe a pour ambition de générer des ventes comprises entre 20 millions et 40 millions d'euros sur la durée du plan et d'affirmer ainsi son positionnement de partenaire lifestyle de référence. Maisons du Monde souhaite également renforcer son engagement auprès de ses communautés d'utilisateurs, en offrant au fil de l'eau différents contenus et en encourageant leurs interactions.

3

B2B ET FRANCHISE, UN PROLONGEMENT NATUREL DU MODÈLE BTOC DU GROUPE

Le marché du B2B offre un potentiel de développement important, alors que les nouvelles tendances dans l'hôtellerie, la restauration ou les nouveaux espaces de bureaux correspondent à l'ADN stylé et convivial de Maisons du Monde. L'accroissement de l'offre produit et un marketing dédié devraient permettre au B2B d'atteindre plus de 100 millions d'euros de ventes en 2024, avec un impact relatif sur la marge d'EBITDA. Concernant la franchise, l'accélération des ouvertures avec les partenaires existants devrait permettre à cette activité de générer en 2024 des ventes sous enseigne de 60 millions d'euros.

4

LES ÉTATS-UNIS, UN NOUVEAU MOTEUR DE CROISSANCE POUR MAISONS DU MONDE

Après son intégration au sein de Maisons du Monde, Modani devrait constituer le principal moteur de croissance du Groupe aux États-Unis. Le Groupe a pour ambition que les ventes de Modani atteignent environ 200 millions de dollars à horizon 2024, portées par l'accélération des ouvertures (de 13 magasins à fin 2018 à plus de 50 magasins à fin 2024), l'augmentation de l'offre de décoration et le développement de l'activité en ligne. Par ailleurs, le Groupe a pour intention que le développement de l'enseigne Maisons du Monde aux États-Unis se fasse progressivement et de façon ciblée, avec au moins cinq ouvertures prévues sur la période du plan.

Objectifs financiers 2020-2024 ⁽¹⁾

Lors de la Journée Investisseurs du 18 juin 2019, Maisons du Monde a communiqué les objectifs suivants :

- ✔ Croissance des ventes : la croissance annuelle moyenne des ventes devrait s'élever à 10 %+ sur la période, pour atteindre des ventes supérieures à 2 milliards d'euros à horizon 2024, grâce à un modèle omnicanal performant, une présence internationale accrue et la contribution des nouveaux axes de croissance ;
- ✔ Rentabilité : la marge d'EBITDA devrait atteindre 12 % en 2024, s'établissant dans une fourchette comprise entre 11 % et 12 % au cours des années intermédiaires du plan, en raison de choix stratégiques nécessaires au renforcement du modèle et au soutien d'un niveau de croissance à deux chiffres des ventes. Par ailleurs, grâce à une gestion financière rigoureuse, la croissance annuelle moyenne du résultat net devrait s'élever à 10 %+ sur la période, c'est-à-dire en ligne avec la trajectoire des ventes ;
- ✔ Génération de flux de trésorerie disponible et politique de retour pour les actionnaires : en cumulé, le flux de trésorerie disponible récurrent devrait s'élever à plus de 300 millions d'euros sur la période 2020-2024, permettant d'atteindre en fin de période un ratio d'endettement net sur EBITDA autour de 0,5 x, tout en maintenant la politique de dividendes du Groupe, avec un taux de distribution compris entre 30 % et 40 % du résultat net.

(1) Avant application de la norme IFRS 16.

Responsabilité sociétale

Notre vision :

« Quand on fait d'aussi jolis produits, on se sent forcément responsable de leur impact tout au long de leur cycle de vie. C'est pour cela que nous nous engageons en matière de développement durable, à la fois en tant que créateur et distributeur. Sur le plan environnemental, bien sûr, mais aussi social et solidaire. Notre mot d'ordre : »

« ENGAGEONS-NOUS ! »

Notre démarche RSE, intégrée à notre stratégie d'entreprise, est structurée autour de quatre piliers. La définition de nos « Ambitions 2020 » fixe les feuilles de route pour progresser dans la transformation des métiers.



Acheter en partenaire

Proposer avec transparence une offre de mobilier et de décoration responsable, sur l'origine des matières premières, les conditions de travail de nos fournisseurs et la qualité des produits, sans risque pour la santé et l'environnement.

Performance 2019 :

71 % de nos fournisseurs stratégiques indiens sont engagés dans notre programme de traçabilité avec l'ONG Earthworm Foundation

115 audits sociaux réalisés chez nos fournisseurs stratégiques en 2019.

63 % de nos fournisseurs stratégiques audités lors des deux dernières années.

Earthworm



Concevoir en visionnaire

Transformer progressivement notre offre de produits en incluant plus de critères de durabilité, faire de l'écoconception tout en sensibilisant les stylistes de demain. Penser à la deuxième vie de nos produits en trouvant des alternatives innovantes et solidaires au recyclage.

Performance 2019 :

64 % de nos références de meubles répondent à un critère de durabilité lié aux approvisionnements en bois.

47 dossiers de produits éco-conçus soumis par des étudiants lors des Trophées Maisons du Monde de la création durable.

51,2 millions d'euros de CA pour les produits contributeurs au **1 %** for the Planet générant un soutien de

512 517 € pour des ONG de protection de l'environnement.



Commercer en citoyen

Être des commerçants citoyens, soucieux de réduire notre empreinte carbone et nos consommations d'énergie. Diminuer nos déchets, les trier et les faire recycler. Avoir les modes de transport les moins polluants possibles.

Performance 2019 :

57 % des déchets générés par le réseau de distribution et les entrepôts de logistique sont collectés pour valorisation.

-23 % d'intensité énergétique en kWh/m² dans nos magasins et entrepôts depuis 2016.

93 % des magasins du réseau alimentés en électricité d'origine renouvelable.

Labélisation **Enseigne Responsable** du Club Génération Responsable.



S'engager en passionné

Accompagner les évolutions de nos collaborateurs et reconnaître leurs talents pour inventer avec eux les métiers du commerce durable de demain. Nous mobiliser pour le développement social et économique dans nos pays d'implantation, notamment grâce à notre Fondation. Porter une attention particulière aux enjeux liés à notre activité, à savoir la préservation des forêts et le réemploi, en y associant nos équipes.

Performance 2019 :

58 % des directeurs de magasins ou managers logistiques issus de la promotion interne.

70 % des collaborateurs CDI formés au cours de l'année.

3,3 millions de micro-dons collectés au profit des projets sélectionnés par la Fondation via l'ARRONDI en caisse.



L'engagement **RSE** fait partie intégrante de la stratégie de développement de Maisons du Monde. Le renforcement de nos ambitions a été inscrit dans le plan de développement 2024 au service d'une ambition centrale : réduire de 25 % notre intensité carbone d'ici 2024.

Cette nouvelle ambition s'articule notamment autour des projets suivants :

- Le renforcement de la transparence de notre supply chain,
- L'accompagnement de nos fournisseurs dans leur performance sociale et environnementale,
- La réduction de notre empreinte carbone tout au long du cycle de vie des produits,
- L'élargissement de notre offre de produits responsables,
- Le développement de nouveaux services autour de l'économie circulaire.

Le détail de nos ambitions 2024 est à retrouver dans le chapitre 3 du document.

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

RESSOURCES MOBILISÉES

Une marque aspirationnelle et responsable

Créateur d'univers inspirants et originaux
pour toute la maison
Programme RSE « Engageons-nous ! »

Une offre multi-styles parfaitement répartie entre meubles et décoration

Bureau de style internalisé avec **18** stylistes
40 % des produits conçus ou adaptés en interne
20 500 références meubles et Déco

Des équipes expertes

8 628 employés dans **10** pays
67 % réseau, **13 %** siège,
12 % production, **8 %** logistique
136 salariés en charge de la relation client
66 % de femmes dans les effectifs

Des fournisseurs partenaires

1 480 fournisseurs tiers
218 plus gros fournisseurs représentent
67 % des achats
63 % de fournisseurs stratégiques audités
sur des critères sociaux

Une solide organisation de la supply chain

6 prestataires de transport maritime & aérien
51 transporteurs routiers & ferroviaires
444 000 m² d'entrepôts

Un réseau de distribution international et omnicanal

376 magasins dans **9** pays
67 % ZAC, **16 %** Centres villes,
17 % centres-commerciaux

Un modèle financier robuste

Marge d'EBITDA⁽¹⁾ de **12,5 %**
Lever financier⁽¹⁾ de **0,9 x** à fin décembre 2019

Des ressources naturelles gérées durablement

81 872 MWh de consommation d'énergie

LEVIERS STRATÉGIQUES

DEVENIR LE
LIFESTYLE DE

Être source d'inspiration
et de plaisir pour les
clients *via* la création
de collections multi-styles
de meubles et articles
de décoration,

1 collection Meubles,
2 collections Déco par an
20 500 références Meubles et Déco
64 % de l'offre de meubles répond
à un critère de durabilité

Poursuivre la digitalisation et
le développement du réseau à
l'international

75,3 % du CA réalisé par les magasins,
24,7 % par le web
45,1 % du CA réalisé à l'international
40,7 M€ de CA pour l'activité B2B

RÉSULTATS 2019

CA 2019 : **1 225 M€**
EBITDA⁽¹⁾ de **152,7 M€**
Résultat net⁽¹⁾ de **62,4 M€**

Enjeux de marchés :



(1) Avant application de la norme IFRS 16.

PARTENAIRE RÉFÉRENCE

DE CRÉATION DE VALEUR

Consolider notre positionnement d'expert en décoration d'intérieur

Intégration de l'activité de Rhinov
pour accompagner les **16 000**
projets d'aménagement de nos
7 000 clients actifs.

Déploiement de **226** coins conseils
déco en magasin.

Production et logistique intégrée

6 % du mobilier produit dans les sites
de fabrication du Groupe au Vietnam

11 entrepôts logistiques soit plus
de **440 000 m²**

2,6 millions de nouveaux clients
27 nouveaux magasins
dont **5** pour Modani (US)

DIGITALISATION

ÉVOLUTION
TENDANCES DE
CONSUMMATION

Parties prenantes :

INVESTISSEURS

COLLABORATEURS

CLIENTS

FOURNISSEURS
ET PARTENAIRES
ÉCONOMIQUES

POUVOIRS
PUBLICS

ASSOCIATIONS ET
ENVIRONNEMENT



IMPACTS ET PARTAGE DE LA VALEUR

Une valeur financière partagée :

13,7 M€ reversés en intéressement
et participation

Des équipes d'ambassadeurs :

Bien-être des collaborateurs évalué à
7,63/10 lors de la dernière enquête
4 414 collaborateurs formés
557 collaborateurs promus
245 ambassadeurs RSE en magasin

Une communauté de clients fidèles :

19,1 millions de clients enregistrés
Net Promoter Score **50**
Plus de **3,2 millions** d'abonnés
Instagram et **2,1 millions**
sur Facebook
13 millions de visites par mois
sur Pinterest
408 506 € collectés via l'ARRONDI
en caisse

Un impact social réel :

333 salariés employés en CDI
dans les magasins ouverts en 2019
25 projets soutenus par la Fondation
Maisons du Monde dans **10** pays
888 953 € attribués au budget
de la Fondation Maisons du Monde

Un impact environnemental maîtrisé :

93 % des magasins alimentés en
électricité renouvelable
57 % des déchets produits triés
pour valorisation



Présentation du Groupe

1

1.1	Chiffres clés	16	1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	45
1.2	Historique du Groupe	18	1.6	Politique d'investissements	46
1.3	Organigramme du Groupe	19	1.6.1	Principaux investissements réalisés	46
1.3.1	Organigramme simplifié du Groupe	19	1.6.2	Principaux investissements futurs	46
1.3.2	Liste des principales filiales et participations	20	1.7	Recherche et développement, brevets et licences	47
1.4	Description des activités et stratégie du Groupe	21			
1.4.1	Profil du Groupe	21			
1.4.2	Présentation du marché et environnement concurrentiel	24			
1.4.3	Forces et atouts concurrentiels du Groupe	27			
1.4.4	Stratégie du Groupe et perspectives	30			
1.4.5	Description des activités du Groupe	32			



1.1 Chiffres clés

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	2019	2018	2017
Ventes	1 225,3	1 111,2	1 010,6
Variation (%)	+ 10,3 %	+ 10,0 %	+ 14,6 %
Dont Maisons du Monde	1 181,4	1 085,4	1 010,6
Variation (%)	+ 8,8 %	+ 7,4 %	+ 14,6 %
Variation à périmètre comparable (%)	+ 3,6 %	+ 3,1 %	+ 7,4 %
Dont Modani	44,1	25,9	-
Marge brute	800,4	734,4	673,5
En % des ventes	65,3 %	66,1 %	66,6 %
EBITDA	152,7	148,0	138,8
En % des ventes	12,5 %	13,3 %	13,7 %
EBIT	113,8	111,6	106,8
En % des ventes	9,3 %	10,0 %	10,6 %
Résultat net	62,4	60,7	63,0
Dividende par action (€)	-	0,47	0,44
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	150,3	51,6	153,9
Investissements, nets	60,9	45,8	49,4
En % des ventes	5,0 %	4,1 %	4,9 %
Flux de trésorerie disponible⁽²⁾	84,1	13,3	99,9
Endettement net	142,9	185,5	125,5
Ratio de levier financier (x)	0,9 x	1,3 x	0,9 x
Capitaux propres	628,6	590,6	525,0

(1) Avant application de la norme IFRS 16. Pour plus d'informations, se référer à la note 2.2 « Nouvelles normes, amendements et interprétations en vigueur » de la Section 6.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du Chapitre 6 « États financiers » et à la Section 5.2.5 « Indicateurs financiers non-IFRS » du Chapitre 5 « Commentaires sur l'exercice 2019 » du présent Document d'enregistrement universel.

(2) Avant acquisition de filiales (nette de la trésorerie acquise).

RÉPARTITION DES VENTES

Par zone géographique	2019	2018	2017
Ventes (en millions d'euros)	1 225,4	1 111,2	1 010,6
Dont France	672,6	647,4	624,8
Dont International	552,8	463,8	385,8
Ventes (%)	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Dont France	54,9 %	58,3 %	61,8 %
Dont International	45,1 %	41,7 %	38,2 %

Par canal de distribution	2019	2018	2017
Ventes (en millions d'euros)	1 225,4	1 111,2	1 010,6
Dont Réseau de magasins	923,0	859,5	800,6
Dont Ventes en ligne	302,4	251,8	210,0
Ventes (%)	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Dont Réseau de magasins	75,3 %	77,3 %	79,2 %
Dont Ventes en ligne	24,7 %	22,7 %	20,8 %

Par catégorie de produits	2019	2018	2017
Ventes (en millions d'euros)	1 225,4	1 111,2	1 010,6
Dont Décoration	662,2	619,0	583,9
Dont Meuble	563,2	492,2	426,6
Ventes (%)	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Dont Décoration	54,0 %	55,7 %	57,8 %
Dont Meuble	46,0 %	44,3 %	42,2 %

INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES SÉLECTIONNÉES

Données au 31 décembre	2019	2018	2017
Nombre de magasins	376	349	314
Dont France	233	221	213
Dont International	143	128	101
Surface de vente (en milliers de m²)	432	398	363
Dont France	224	210	199
Dont International	208	188	164
Surface d'entreposage ⁽¹⁾ (en milliers de m²)	444	444	444
Nombre d'employés	8 628	7 648	7 279
Dont France	5 020	4 496	4 498
Dont International	3 608	3 152	2 781

(1) Excluant Modani.

1.2 Historique du Groupe

Maisons du Monde est un créateur d'univers originaux dans le secteur de l'aménagement de la maison, proposant une gamme unique de meubles et d'articles de décoration qui se décline selon des styles et des thèmes très variés et qui est basée sur un large éventail de prix accessibles, ciblant ainsi une vaste clientèle. Le Groupe développe ses activités grâce à une approche omnicanale intégrée et complémentaire, s'appuyant sur son réseau international de magasins, sa plateforme d'e-commerce et ses catalogues. Les ventes du Groupe, qui ont affiché un TCAM (Taux de Croissance Annuel Moyen) d'environ 20 % depuis 2001, ont atteint 1 225,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, faisant de Maisons du Monde le principal acteur du segment de l'aménagement de la maison « original et accessible » en France, et l'un des acteurs les plus importants en Europe.

Le Groupe a vu le jour en 1996 lorsque M. Xavier Marie, fondateur, ancien Directeur général, a inauguré les quatre premiers magasins Maisons du Monde en France (Bordeaux, Lyon, Quimper et Vichy). La marque « Maisons du Monde » se concentrait à l'origine sur les articles de décoration et s'inscrivait dans le thème « bazar du monde », proposant des produits empreints de styles et de motifs issus de différentes régions du monde. Le concept initial du Groupe a par la suite progressivement évolué vers la création d'univers inspirants dédiés à l'aménagement de la maison, alliant articles de décoration et meubles selon des styles et des thèmes très variés. Le Groupe a également élargi son offre en ajoutant de nouvelles gammes de produits comme des articles textiles de maison (2007), en lançant une ligne de mobilier d'extérieur (2009), ainsi qu'une collection junior (2011), et en développant par ailleurs une activité de vente B2B dédiée aux professionnels. Chacune de ces gammes tient aujourd'hui une place importante dans l'offre globale du Groupe. En 2019, la ligne de mobilier d'extérieur a ainsi représenté 4,7 % des ventes du Groupe, la collection junior 4,7 %, et l'activité B2B 3,3 %.

Après l'ouverture de ses premiers points de vente, Maisons du Monde a poursuivi le développement de son réseau en France et a pénétré également de nouveaux marchés. Le Groupe, qui à l'origine implantait ses boutiques principalement en centre-ville, a décidé, au milieu des années 2000, d'ouvrir des magasins relativement plus grands, notamment dans des zones commerciales périphériques et dans des centres commerciaux, afin de mettre davantage en valeur sa vaste gamme d'articles de décoration et d'ameublement et d'accélérer son développement. Au 31 décembre 2019, le Groupe exploitait un réseau international de 358 magasins sous enseigne Maisons du Monde répartis dans neuf pays, incluant la France (depuis 1996), l'Espagne (2003), la Belgique (2004), l'Italie (2007), le Luxembourg (2010), l'Allemagne (2013), la Suisse (2014), les États-Unis (2018) et le Portugal (2019).

Dans le cadre d'une stratégie de vente omnicanal et de marketing plus étendue, le Groupe a lancé en 2006 son catalogue général, ainsi qu'une plateforme d'e-commerce complète et

complémentaire, permettant de commercialiser plus efficacement sa gamme de produits d'ameublement. Maisons du Monde commercialise aujourd'hui ses produits par l'intermédiaire de ses quatre catalogues (général, mobilier d'extérieur, junior, B2B), et également au travers de sa plateforme d'e-commerce auprès de ses clients situés dans les pays où il exploite des magasins, ainsi qu'en Autriche, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Celle-ci, qui a affiché un TCAM de ses ventes de plus de 30 % sur les dix dernières années, a représenté 24,7 % des ventes du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

En matière de logistique, Maisons du Monde a renforcé ses capacités avec l'ouverture depuis 1999 de 11 entrepôts situés dans la zone portuaire de Marseille-Fos dans le sud de la France, qui abritent la majorité des stocks de l'organisation et offrent un soutien logistique à l'ensemble de ses canaux de distribution, y compris l'e-commerce et les magasins internationaux. Le Groupe a par ailleurs développé ses capacités de production grâce à la création de sa coentreprise chinoise Chin-Chin, spécialisée dans la fabrication de meubles, en 2006 (cédée en novembre 2019 à son partenaire) et grâce à l'ouverture de sa propre usine de production au Vietnam en 2013.

En 2005, Equistone (anciennement Barclays Private Equity) et Nixen, en partenariat avec certains co-investisseurs issus de l'ancienne Direction, ont procédé à l'acquisition de Maisons du Monde. Trois ans plus tard, le Groupe est passé entre les mains d'un consortium regroupant Apax Partners, LBO France et Nixen, adossé à certains co-investisseurs membres de la Direction alors en place. En 2013, la société Bain Capital s'est associée à quelques co-investisseurs issus de l'ancienne Direction aux fins de racheter le Groupe. En 2016, l'action Maisons du Monde est introduite sur le marché réglementé Euronext Paris, Bain capital restant l'actionnaire de référence de la Société jusqu'en mai 2017. Depuis cette date, le Groupe n'a plus d'actionnaire de référence et son actionariat est 100 % flottant.

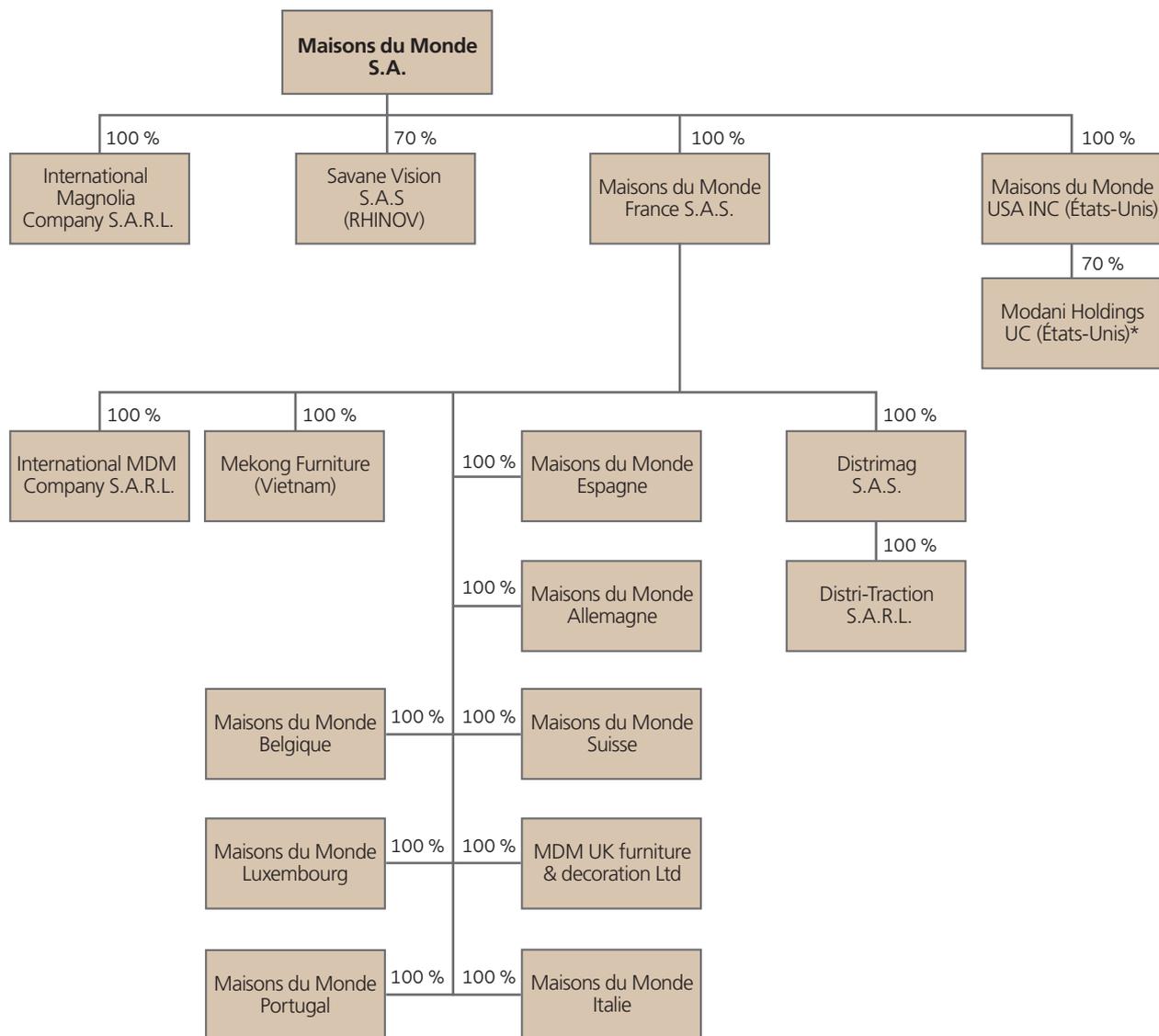
En 2018, Maisons du Monde a pris pied aux États-Unis au travers de l'acquisition d'une participation majoritaire de 70 % dans Modani, une enseigne d'ameublement présente sur l'ensemble du territoire américain par ses magasins et son activité e-commerce. Modani, fondée en 2007 et basée à Miami, est une enseigne aspirationnelle d'art de vivre, proposant une gamme unique de meubles modernes, contemporains et des années 1950 à des prix abordables. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, Modani a enregistré des ventes de 44,1 millions d'euros et exploitait, au 31 décembre 2019, un réseau de 18 magasins aux États-Unis.

En 2019, Maisons du Monde a procédé à l'acquisition d'une participation majoritaire de 70,4 % dans Rhinov, start-up spécialisée dans la simulation en 3D d'aménagements d'intérieur à partir d'un plan ou d'une photo à destination des professionnels et des particuliers. La société avait réalisé un chiffre d'affaires de 1,3 million d'euros en 2018.

1.3 Organigramme du Groupe

1.3.1 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

L'organigramme ci-dessous présente l'organisation juridique simplifiée du Groupe au 31 décembre 2019. Les pourcentages indiqués correspondent aux pourcentages de détention du capital social.



* Sous-pallier regroupant l'ensemble des activités du Groupe Modani, dont le détail figure en note 38 de la section 6.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du chapitre 6 « États financiers » du présent Document d'enregistrement universel.

1.3.2 LISTE DES PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Maisons du Monde S.A. est la société holding d'un Groupe consolidé comprenant 49 sociétés. Les principales filiales du Groupe au 31 décembre 2019 sont présentées dans le tableau ci-dessous.

La liste complète des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe est présentée en note 38 de la section 6.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du chapitre 6 « États financiers » du présent Document d'enregistrement universel.

Filiales significatives	Pays	Activité principale	Capital et droits de vote
Maisons du Monde France S.A.S.	France	Meubles et décoration	100 %
Savane Vision S.A.S.	France	Conseil décoration d'intérieur	70 %
Distrimag S.A.S.	France	Logistique	100 %
Maisons du Monde Allemagne GmbH	Allemagne	Meubles et décoration	100 %
Maisons du Monde Belgique SPRL	Belgique	Meubles et décoration	100 %
Maisons du Monde España S.L.	Espagne	Meubles et décoration	100 %
Maisons du Monde Italie S.p.A.	Italie	Meubles et décoration	100 %
Maisons du Monde Luxembourg S.à.r.l.	Luxembourg	Meubles et décoration	100 %
Maisons du Monde Portugal Unipessoal LDA	Portugal	Meubles et décoration	100 %
Maisons du Monde Suisse S.à.r.l.	Suisse	Meubles et décoration	100 %
MDM UK Furniture and Decoration Limited	Royaume-Uni	Meubles et décoration	100 %
Maisons du Monde USA Inc.	États-Unis	Holding	100 %
Modani Holdings LLC	États-Unis	Holding	70 %
Mekong Furniture United Company	Vietnam	Fabrication de meubles	100 %

1.4 Description des activités et stratégie du Groupe

La présente section contient un ensemble d'informations relatives aux activités du Groupe et à sa position concurrentielle, notamment des données relatives à la taille des marchés sur lesquels il opère. En plus d'estimations internes, les déclarations du Groupe reposent sur des études, estimations, analyses, informations et statistiques fournies par des organismes tiers indépendants et des organisations professionnelles, ainsi que sur des informations mises à disposition du public par ses concurrents, ses fournisseurs et ses clients (pour plus d'informations, se référer à la section 8.5 « Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers » du chapitre 8 « Informations complémentaires » du présent Document d'enregistrement universel).

Ces informations, que la Société considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant. La Société ne peut donc garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer les données de marché obtiendrait les mêmes résultats. De plus, les concurrents du Groupe pourraient définir les zones géographiques ou bien les catégories de produits d'une façon différente. Enfin, compte tenu des évolutions très rapides marquant le secteur d'activité du Groupe, il est possible que ces informations se révèlent erronées ou ne soient plus à jour. Les activités du Groupe pourraient en conséquence évoluer de manière différente de celles décrites dans la présente section. Le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour de ces informations, excepté dans le cadre de toute obligation légale ou réglementaire qui lui serait applicable.

1.4.1 PROFIL DU GROUPE

Résumé

Maisons du Monde est un créateur d'univers originaux dans le secteur de l'aménagement de la maison, proposant une gamme unique de meubles et d'articles de décoration qui se décline selon des styles et des thèmes très variés et qui est basée sur un large éventail de prix accessibles, ciblant ainsi une vaste clientèle. Le Groupe développe ses activités au travers d'une approche omnicanale intégrée et complémentaire, s'appuyant sur son réseau international de magasins, sa plateforme d'e-commerce et ses catalogues.

Maisons du Monde a développé un modèle économique différencié, associant une capacité unique à inspirer les clients à un processus *design-to-cost* parfaitement industrialisé, ainsi qu'à une approche intégrée en matière d'approvisionnement. Son processus *design-to-cost* s'attache à capter les tendances de conception émergentes issues à la fois des marchés de l'aménagement de la maison et de l'habillement afin de les traduire en articles de décoration et d'ameublement à la fois originaux et accessibles. Ces produits sont alors présentés sous forme de mises en scène dans les magasins, les catalogues et sur la plateforme d'e-commerce du Groupe. La capacité du Groupe à offrir une expérience d'achat différenciée et immersive

à ses clients, quels que soient leurs goûts ou leur budget, contribue à améliorer leur satisfaction et lui permet de générer des résultats financiers de premier ordre, avec notamment une croissance de ses ventes à périmètre comparable supérieure à l'indice de référence du marché⁽¹⁾ tout au long de ses cycles d'activité.

Créé en France en 1996, le Groupe s'attache à développer ses activités à travers l'Europe depuis 2003, et aux États-Unis depuis 2018. Maisons du Monde a démontré sa capacité à se développer rapidement sur de nouveaux marchés sur la base d'un excellent niveau de performance opérationnelle, grâce à la mise en œuvre homogène et centralisée de ses processus de merchandising au sein de pays ne nécessitant que très peu d'adaptation aux pratiques de marché locales. Au 31 décembre 2019, le Groupe exploitait 358 magasins sous enseigne Maisons du Monde répartis dans neuf pays – dont France (1996), Espagne (2003), Belgique (2004), Italie (2007), Luxembourg (2010), Allemagne (2013), Suisse (2014), États-Unis (2018), Portugal (2019) –, et a réalisé, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, 45,1 % de ses ventes à l'international.

(1) Indice relatif à l'évolution du marché de l'ameublement en France publié par l'Institut de prospective et d'études de l'ameublement.

L'offre globale de produits de Maisons du Monde regroupe environ 20 500 unités de gestion des stocks⁽¹⁾ (« UGS »), accessibles selon un large éventail de prix. Cette offre se décline en deux grandes catégories : (i) les articles de décoration, comme le textile pour la maison, les arts de la table et les articles de cuisine, les miroirs et les cadres photos, qui compte environ 16 000 UGS et dont le prix de vente moyen (« PVM ») s'élève à environ 12 euros et (ii) les articles d'ameublement, tels que les lits, les tables, les chaises, les fauteuils et les canapés, les armoires, les bibliothèques, le mobilier junior et le mobilier d'extérieur, qui compte environ 4 500 UGS et dont le prix de vente moyen s'élève à environ 226 euros.

Maisons du Monde a réussi à reproduire son modèle sur l'ensemble de ses différents canaux, en exploitant son réseau de magasins, sa plateforme d'e-commerce et ses catalogues, tous complémentaires les uns par rapport aux autres. Sa plateforme en ligne a enregistré un TCAM de ses ventes de plus de 30 % sur les dix dernières années et a représenté 24,7 % des ventes du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. La plateforme en ligne du Groupe, active dans les neuf pays d'implantation de ses magasins, a également permis à Maisons du Monde de se développer en Autriche, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, sans ouvrir de point de vente physique.

La croissance des ventes du Groupe à périmètre comparable a atteint 3,6 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Créateur d'univers

Les « univers » développés par Maisons du Monde, véritables styles de vie, couvrent l'ensemble de la maison et offrent une grande variété de styles, de goûts et de prix, associant systématiquement des articles de décoration et d'ameublement. La stratégie adoptée par le Groupe dans le cadre de la création de collections n'est pas destinée à imposer un design, mais plutôt à encourager les clients à exprimer leur propre style, quel que soit leur budget. Par conséquent, les collections du Groupe se veulent multistyles et s'inspirent de l'évolution des tendances pour les adapter au marché de l'aménagement de la maison en mettant l'accent sur l'accessibilité en termes de prix. Le Groupe renouvelle ses collections deux fois par an pour les articles de décoration et une fois par an pour les meubles, ce qui crée un sentiment de fraîcheur et de renouvellement dans ses magasins, ses catalogues et sur son site Internet.

Maisons du Monde a mis au point un processus de conception lui permettant de capter et de développer les tendances émergentes en matière de design et d'aménagement de la maison. Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur une équipe interne expérimentée, qui compte des professionnels de la conception, de la création de collections et de l'approvisionnement (comprenant 18 designers et graphistes, et environ 90 membres au total).

Le processus de création de collections du Groupe vise à maintenir un bon équilibre entre son éthique de conception et la rentabilité commerciale de l'organisation en adaptant les produits qui se sont avérés vendeurs par le passé dans le cadre de nouvelles lignes de produits et en s'appuyant sur une étude approfondie des données commerciales en vue de moderniser et créer progressivement des collections et des univers nouveaux, à même de répondre aux attentes du client. L'offre du Groupe fait l'objet d'un renouvellement constant, à la fois dans ses magasins et sur son site Internet, contribuant ainsi au dynamisme de l'expérience de vente, soutenu par la recommercialisation des produits vendeurs et le lancement régulier de nouveaux produits.

Un merchandising attractif

La stratégie commerciale de Maisons du Monde repose sur un concept de merchandising attractif faisant appel à des univers scéniques aux fins de présenter les produits dans un cadre familial, mariant des articles de décoration et d'ameublement de manière cohérente et harmonieuse. Les univers du Groupe sont constamment recréés sur l'ensemble de ses canaux de distribution et intègrent de nouveaux produits pratiquement toutes les semaines, ce qui contribue à favoriser le trafic client en magasins et sur Internet. En outre, bien que la présentation des produits en magasin soit destinée à inspirer les clients en matière de décoration d'intérieur, la plupart des articles sont proposés en libre-service. Ce marketing dynamique combine un esprit boutique et des techniques de merchandising de masse, ce qui favorise les achats impulsifs, ainsi que le taux de conversion. Le Groupe déploie cette approche de manière homogène dans l'ensemble de ses magasins, quel que soit leur format, et canaux, ainsi qu'au sein des pays dans lesquels il intervient par le biais d'une stratégie de merchandising centralisée. Le personnel en magasins du Groupe est disponible et donne de précieux conseils aux clients, en particulier en matière de décoration d'intérieur. Enfin, cette approche de merchandising permet au Groupe de limiter le recours aux promotions et aux démarques, qui représentaient 7,7 % des ventes au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, en réintégrant des produits moins vendeurs dans les univers « best-sellers » de ses magasins.

Conception et approvisionnement de pointe

Le processus d'approvisionnement et de conception industrialisé développé par Maisons du Monde associe l'attractivité de l'offre pour les clients à la rentabilité commerciale et financière. L'approche *design-to-cost* du Groupe est au cœur de son modèle économique et se traduit par une étroite collaboration entre l'équipe de stylistes et des professionnels de l'approvisionnement durant toutes les étapes du processus de conception et d'approvisionnement, aux fins de créer des collections à la fois originales et accessibles en termes de prix, tout en veillant à respecter les objectifs de marge brute déterminés par le Groupe.

(1) Sur la base du nombre de références ayant généré des ventes d'au moins 5 000 euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Afin de proposer aux clients des produits à des prix accessibles et de grande qualité, le modèle économique du Groupe repose sur une stratégie d'approvisionnement particulièrement flexible et intégrée, qui s'appuie sur les relations de longue date qu'il entretient avec ses fournisseurs. Le Groupe, qui s'approvisionne en Asie depuis plus de 20 ans, estime avoir développé une connaissance approfondie des processus de fabrication et des inducteurs de coûts associés, ce qui lui permet de créer et de se procurer des produits uniques et de grande qualité tout en maintenant des niveaux de prix accessibles. De plus, le Groupe fabrique environ 6 % de ses meubles en interne (en termes d'achats de meubles), grâce à son site de production implanté au Vietnam ; il peut ainsi garantir la qualité de production des articles les plus complexes et mieux appréhender les processus de fabrication. Le Groupe exploite également les données historiques des ventes afin de déterminer le niveau de commande optimal pour le lancement d'une nouvelle collection. Les nouvelles commandes seront ensuite passées en fonction des ventes réalisées sur les deux à trois premières semaines. Cela permet d'optimiser les stocks et de réduire les risques liés à l'obsolescence des produits. Environ un tiers des UGS d'une collection font l'objet d'un réapprovisionnement en cours de saison, le pourcentage étant plus élevé pour les produits réadaptés sur la base de précédentes collections.

Enfin, d'un point de vue logistique, Maisons du Monde exploite 11 entrepôts situés dans la zone portuaire de Marseille-Fos, dans le sud de la France. Ces derniers abritent la majorité des stocks de l'organisation et offrent un soutien logistique *backend* à l'ensemble de ses canaux de distribution, y compris l'e-commerce et les magasins internationaux.

D'une manière générale, cette chaîne de valeur intégrée et véritablement flexible permet à Maisons du Monde de combiner un niveau de marge brute attractif à une gamme de produits très diversifiée et unique en son genre.

Stratégie internationale, de type omnicanal et multiformat

Maisons du Monde a réussi à reproduire son modèle économique sur de nombreux marchés en Europe depuis 2003 et est également présent aux États-Unis depuis 2018 suite à l'acquisition d'une participation majoritaire de 70 % dans l'enseigne d'ameublement Modani et à l'ouverture du premier magasin sous son enseigne à Miami. Au 31 décembre 2019, le Groupe exploitait 143 magasins répartis dans 8 pays en dehors de la France (dont 125 Maisons du Monde et 18 Modani), contre 6 en 2005 et 32 en 2010. De plus, le Groupe exploite sa plateforme d'e-commerce dans trois pays supplémentaires, à savoir l'Autriche, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Le déploiement rapide et efficace du concept du Groupe à l'étranger a été rendu possible grâce à l'approche évolutive et centralisée adoptée par ce dernier en matière de développement et de gestion de réseau. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, les ventes réalisées à l'international ont représenté 45,1 % des ventes du Groupe, contre environ 3 % en 2005 et 20 % en 2010.

S'inspirant du parcours des consommateurs en magasin et sur Internet et des achats qu'ils réalisent en termes d'articles de décoration et d'ameublement, Maisons du Monde exploite un modèle économique de type omnicanal reposant sur ses magasins, sa plateforme d'e-commerce, ainsi que ses catalogues. Les différents canaux du Groupe sont complémentaires les uns des autres ; les clients repèrent souvent les articles en magasin puis les achètent en ligne, ou inversement. Le Groupe utilise ses différents canaux de distribution dans le but de présenter à ses clients toute l'étendue de son offre et parvient à le faire de manière rentable.

Le concept de magasins multiformats du Groupe a démontré, dans tous les pays où il est présent, sa capacité à s'adapter à tout type de zones de chalandise, de format et de taille de magasins. La plupart des boutiques exploitées par le Groupe présentent entre 300 et 3 000 mètres carrés d'espace de vente et leur format s'adapte tant aux centres-villes, aux zones commerciales périphériques qu'aux centres commerciaux.

À titre d'exemples, Maisons du Monde a lancé deux nouveaux concepts en 2017, avec l'ouverture d'un *corner* au Printemps Nation et également d'un *showroom* à Paris. En 2018, le Groupe a ouvert deux nouveaux *corners* dans des magasins de l'enseigne Printemps en France (pour plus d'informations, se référer à la section 1.4.4 « Description des activités du Groupe » du chapitre 1 « Présentation du Groupe » du présent Document d'enregistrement universel). Par ailleurs, Maisons du Monde exploitait sept magasins sous franchise à fin 2019, dont un à la Martinique, deux à La Réunion, un au Maroc et trois au Moyen-Orient (pour plus d'informations, se référer à la section 1.4.4 « Stratégie du Groupe » du chapitre 1 « Présentation du Groupe » du Présent Document d'enregistrement universel »).

Maisons du Monde met également à disposition de ses clients des catalogues, configurés sous la forme de magazines, afin de les faire rêver et de les encourager à se projeter dans une maison nouvellement décorée ou repensée. En 2019, le Groupe a ainsi distribué environ 11,3 millions de catalogues gratuitement dans tous ses pays d'implantation en Europe, dont environ 6,0 millions de catalogues standards, 3,0 millions de catalogues dédiés au mobilier d'extérieur, 2,3 millions de catalogues destinés à la collection junior et 26 000 catalogues destinés aux professionnels.

Enfin, Maisons du Monde est également à la pointe de l'e-commerce dans le domaine de la vente au détail d'articles d'aménagement de la maison. Outre le fait d'offrir un canal de vente directe, la plateforme d'e-commerce du Groupe s'attache à inspirer les clients et à les aider à préparer leur prochaine visite en magasin. Maisons du Monde communique activement auprès de ses clients par l'intermédiaire de vidéos de lancement de produits, de conseils de décoration *do-it-yourself* (à faire soi-même), de newsletters personnalisées, ainsi que des réseaux sociaux. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, les ventes en ligne ont atteint 302,4 millions d'euros, soit 24,7 % des ventes du Groupe, en croissance de 20,0 % par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2018.

1.4.2 PRÉSENTATION DU MARCHÉ ET ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Le marché européen de la décoration et de l'ameublement

Maisons du Monde évolue sur le très grand marché européen de la décoration et de l'ameublement ⁽¹⁾, dont le chiffre d'affaires atteignait environ 132 milliards d'euros en 2018 et qui devrait progresser à un taux de croissance annuel moyen (« TCAM ») de 1,9 % d'ici 2023 ⁽²⁾.

Dans le domaine de la distribution, Maisons du Monde est en concurrence avec des distributeurs internationaux, nationaux et régionaux spécialisés en décoration et en ameublement, ainsi qu'avec d'autres magasins qui vendent des articles de décoration et d'ameublement en plus de leurs produits. Certains concurrents peuvent mettre l'accent sur les objets de décoration uniquement et, de façon limitée, voire pas du tout, sur la vente de meubles ; d'autres concurrents, en revanche, se concentrent exclusivement sur la vente de gros mobilier. Les prix moyens de vente du Groupe se situent pour la plupart dans la gamme intermédiaire et, par conséquent, le Groupe fait face à la double concurrence des segments bon marché et haut de gamme du secteur. La concurrence se base généralement sur la qualité et le choix des produits, la notoriété de la marque, le prix et le service client, ainsi que sur le nombre et l'emplacement des magasins et l'expérience en magasin.

Maisons du Monde estime qu'il est en concurrence principalement sur le segment « original et accessible » du marché, caractérisé par des distributeurs qui insistent sur le style et l'originalité et commercialisent leurs produits à des prix accessibles. Ce segment du marché est plus fragmenté que la moyenne du secteur.

Les principaux concurrents de Maisons du Monde sont notamment des distributeurs comme Casa, Habitat, H&M Home et Zara Home. Le Groupe est également en concurrence avec des acteurs fonctionnels comme Alinéa, But, Conforama et IKEA. Les grands magasins et les hypermarchés vendent aussi des articles de décoration et des meubles dans le cadre d'une offre plus diversifiée et, en France, le Groupe se trouve face à des grands magasins comme les Galeries Lafayette ou bien à des enseignes de bricolage comme Bricorama. Le Groupe subit par ailleurs la concurrence des distributeurs indépendants.

Certains de ces concurrents sont présents sur plusieurs marchés européens au sein desquels le Groupe évolue. À titre d'exemple, Zara Home est présent sur tous les marchés où le Groupe opère ; IKEA également, sauf au Luxembourg. Conforama est présent en France, en Italie, en Espagne, en Suisse et au Luxembourg, tandis qu'Habitat est présent en France, en Espagne et en Suisse. Le Groupe est par ailleurs en concurrence avec certains distributeurs locaux qui ne sont présents que sur l'un de ses marchés, comme Depot, qui n'est actif que sur le marché allemand, ou encore Mercatone Uno, qui n'intervient que sur le marché italien.

Sur le segment de la vente en ligne, Maisons du Monde est en concurrence avec des *pure players* de l'e-commerce, spécialisés dans le domaine de la décoration et de l'ameublement et avec les canaux de vente en ligne de plusieurs de ses concurrents sur le

marché du détail. Outre le fait qu'il fait face, d'une manière générale, aux mêmes facteurs de concurrence que les magasins de détail en termes de gammes de produit et de prix, le site Internet du Groupe rivalise avec les autres sur des critères tels que la convivialité de son interface utilisateur, la stratégie de référencement, les publicités en ligne et les campagnes menées sur les réseaux sociaux afin de développer le trafic, les modes de paiement, les options d'expédition et de livraison, l'assistance technique et en ligne ou les solutions *click & collect*.

Parmi les *pure players* de l'e-commerce spécialisés dans le domaine de la décoration et de l'ameublement figurent notamment Home24, Made.com et Westwing, qui sont accessibles depuis de nombreux pays européens. Par ailleurs, les plateformes d'e-commerce telles qu'Amazon ou Cdiscount ne se concentrent pas sur la vente d'objets de décoration et de meubles, mais commercialisent principalement ces produits par le biais d'autres distributeurs et fabricants. La plupart des magasins de détail qui font concurrence au Groupe exploitent également des canaux en ligne.

Moteurs généraux du marché européen

Tendances de consommation

Le marché européen de la décoration et de l'ameublement est influencé par les dernières tendances en matière de consommation, en particulier la convergence des goûts de la clientèle entre pays, l'importance croissante accordée au bien-être à la maison, ainsi que le désir accru des consommateurs de personnaliser leurs espaces de vie. Maisons du Monde estime que les distributeurs qui identifient et répondent à ces grandes tendances de consommation seront mieux positionnés pour gagner des parts de marché que ceux qui ne le font pas. Ces dernières années, les goûts de la clientèle ont convergé entre les différentes zones géographiques et entre les différents groupes socio-économiques. L'importance croissante d'Internet et des réseaux sociaux, en particulier les sites visuellement riches tels que Pinterest et Instagram, ainsi que la popularité des émissions de télévision de décoration et de rénovation, ont démocratisé l'accès à de nombreuses sources d'inspiration, expliquant que la clientèle est à la recherche d'un ensemble de références visuelles communes et partagées. Les références sur ce qui constitue de belles maisons décorées avec goût se sont multipliées sur de nombreux médias, tant en ligne que hors ligne. Aujourd'hui, la clientèle européenne, cherche de plus en plus à reproduire les mêmes pièces et le même cadre de vie que ce qu'elle voit dans les magasins, en ligne et dans les catalogues et magazines. Ainsi, les styles d'intérieurs sont devenus plus homogènes, et pourtant, les clients aspirent de plus en plus à une décoration et à des meubles qui revêtent un caractère unique et qui semblent avoir été choisis personnellement. Les clients attachent également de plus en plus d'importance à leurs maisons comme source de bien-être. La décoration et l'ameublement sont achetés de plus en plus non seulement pour leur fonction, mais aussi pour leur attrait esthétique qui exprime des besoins et des goûts personnels.

(1) Dans le présent Document d'enregistrement universel, le terme « marché de la décoration et de l'ameublement européen » désigne principalement la France, la Belgique, l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne et le Royaume-Uni.

(2) Source : Euromonitor.

E-commerce et technologies mobiles

Le canal e-commerce est un canal de distribution en pleine croissance sur le marché de la décoration et de l'ameublement en Europe. Aujourd'hui, la pénétration de la distribution en ligne pour la décoration et l'ameublement est encore bien inférieure à celle de nombreux autres biens de consommation. La poursuite de la croissance de la pénétration de la distribution en ligne favorisera donc la croissance des distributeurs de la décoration et de l'ameublement disposant de plateformes d'e-commerce. L'e-commerce n'est pas seulement un canal de distribution important pour ce marché, il joue également un rôle essentiel dans le processus décisionnel d'une clientèle de plus en plus omnicanale. Le Groupe estime qu'une part importante des visiteurs de son site d'e-commerce le consultent afin d'obtenir de nouvelles idées pour meubler et décorer leurs maisons, ce qui génère des achats en ligne, mais aussi en magasin. Grâce aux sites d'e-commerce et à la prolifération des appareils mobiles, les consommateurs disposent de nouvelles façons de voir et de commenter les produits et d'interagir avec les distributeurs. Ainsi, les sites d'e-commerce peuvent maintenant reproduire et améliorer l'expérience en magasin de bien des façons, ce qui conduit à une augmentation des achats. Par exemple, des vidéos et des photos permettent aux clients de voir les produits sous tous les angles, et les fiches produits peuvent inclure des descriptions très détaillées des produits et de leurs caractéristiques techniques. Les sites d'e-commerce permettent également aux clients de voir et d'acheter une large gamme de produits, ou des variations multiples d'un produit (par exemple, dans des couleurs, des finitions et des tissus différents), qui peuvent ne pas être tous disponibles en magasin compte tenu de l'espace de vente limité.

Néanmoins, les sites d'e-commerce restent des canaux de distribution complémentaires aux achats en magasin. Les clients peuvent en effet être inspirés par des produits qu'ils ont découverts et vus en ligne, mais préférer voir les produits en magasin avant d'effectuer leur achat. Par exemple, un client peut visiter un magasin Maisons du Monde pour essayer un canapé, mais peut choisir de l'acheter en ligne sur le site Internet du Groupe, qui peut le proposer dans une couleur particulière ou un tissu différent. Chaque canal devient ainsi complémentaire de l'autre et optimise l'expérience du client. Les sites d'e-commerce offrent également des moyens supplémentaires pour les distributeurs de générer du trafic en magasin. Des outils en ligne comme les localisateurs de magasins et la vérification des stocks permettent aux clients de consulter les informations produits et leur disponibilité en ligne et en magasin avant d'acheter, ce qui accroît la fréquentation des magasins et le trafic en ligne. L'option « Livraison Gratuite en Magasin » du Groupe, qui est disponible dans tous ses magasins en Europe depuis mi-2017 pour les articles de décoration commandés en ligne, incite également les clients à venir en magasin après avoir effectué un achat en ligne. Le Groupe estime qu'environ 8 % des clients achètent des articles supplémentaires quand ils viennent en magasin pour retirer leur commande passée en ligne. Ainsi, les sites d'e-commerce sont devenus des leviers d'achat majeurs, à la fois en ligne et hors ligne. Les distributeurs de la décoration et de l'ameublement qui sont omnicanaux ont de ce fait des avantages concurrentiels par rapport à ceux qui ne le sont pas.

Le site d'e-commerce de Maisons du Monde est disponible dans 11 pays européens (Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Suisse, Royaume-Uni), ainsi qu'aux États-Unis. Le Groupe est l'un des principaux distributeurs en ligne d'objets de décoration et de

meubles en France en termes de ventes et domine le marché en termes d'adoption en ligne.

Environnement macroéconomique

Le marché européen de la décoration et de l'ameublement est en général corrélé avec des indicateurs macroéconomiques, comme le PIB, la confiance des ménages et la construction résidentielle, mais s'est avéré résistant dans des conjonctures économiques difficiles, surtout par rapport à d'autres catégories de vente au détail, notamment l'électronique grand public, l'habillement et les chaussures. Ceci s'explique en grande partie par le fait que certains achats de décoration et d'ameublement ne sont pas purement discrétionnaires. Par exemple, certains articles ménagers deviennent obsolètes ou bien doivent être remplacés assez fréquemment, même lors des périodes au cours desquelles les indicateurs macroéconomiques sont en baisse. Maisons du Monde dispose également d'une large gamme de prix, qui permet de répondre à un large éventail de budgets de consommation. Par ailleurs, lorsque les indicateurs macroéconomiques sont en hausse, les dépenses de consommation sur des articles discrétionnaires tendent à augmenter. Ainsi, alors que les dépenses de décoration et d'ameublement augmentent en général dans le sillage des tendances macroéconomiques positives, elles n'ont cependant pas tendance à diminuer aussi fortement lorsque ces tendances sont négatives. Par exemple, après la crise financière de 2008-2009, le marché européen de la décoration et de l'ameublement s'est montré relativement résistant. En 2009, le marché français a diminué de seulement 1,4 %, alors que l'indice de confiance des ménages baissait de 10 %, la construction résidentielle de 7 % et le PIB de 3 %.

Données démographiques

Le marché européen de la décoration et de l'ameublement est également affecté par des facteurs démographiques, tels que la taille et la croissance de la population, la taille des ménages, les revenus nets des ménages, le nombre de ménages, la densité des logements, ainsi que le nombre de résidences secondaires. Par exemple, les régions où il y a une part importante de résidences secondaires ont tendance à avoir des populations au pouvoir d'achat supérieur à la moyenne. Ces facteurs devraient connaître une évolution favorable pour Maisons du Monde. Par exemple, la population française devrait croître de 0,3 % par an entre 2020 et 2050, alors que le nombre de ménages français devrait lui augmenter, avec la diminution attendue de la taille des ménages, de 0,6 % par an sur la même période, selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (« INSEE »).

Environnement concurrentiel

Plusieurs types d'acteurs se partagent le marché européen de la décoration et de l'ameublement, dont les distributeurs spécialisés et la grande distribution, les discounteurs, les bazars, les grands magasins et les magasins de bricolage et de jardinage. Les distributeurs spécialisés dominent le marché en termes de chiffre d'affaires, mais celui-ci reste très fragmenté, la majorité des acteurs étant des distributeurs indépendants. Il existe aussi un certain nombre de distributeurs vendant exclusivement en ligne.

Les acteurs du marché européen de la décoration et de l'ameublement peuvent être répartis en cinq segments principaux : généraliste, fonctionnel, original et accessible, design haut de gamme et expert mono-catégorie. Le Groupe est généralement en

Présentation du Groupe

Description des activités et stratégie du Groupe

concurrence avec des acteurs ayant un positionnement similaire. Grâce à son offre de produits et son concept marketing, alliés à un large éventail de prix, le Groupe n'est en général pas en concurrence avec les généralistes, les distributeurs haut de gamme ou les experts mono-catégorie.

Les principaux marchés géographiques du Groupe ⁽¹⁾

France

La France, principal marché de Maisons du Monde, est le troisième plus grand marché de la décoration et de l'ameublement en Europe, avec un chiffre d'affaires d'environ 18 milliards d'euros en 2018, qui devrait croître à un TCAM de 2,6 % d'ici 2023.

En France, comme c'est en général le cas sur le marché européen de la décoration et de l'ameublement, le Groupe est en concurrence avec tous les distributeurs qui vendent de la décoration et de l'ameublement, y compris les distributeurs présents uniquement en ligne. Cependant, les magasins spécialisés (y compris les acteurs indépendants) dominent le marché français, suivis par les supermarchés et les hypermarchés. Le marché français de la décoration et de l'ameublement est fragmenté, mais connaît une certaine concentration, les cinq premiers distributeurs (dont IKEA, Conforama, BUT, Maisons du Monde et Alinea) représentant plus de 40 % du marché en termes de chiffre d'affaires, le reste revenant principalement aux distributeurs indépendants. Le nombre d'acteurs sur le marché français de la décoration et de l'ameublement est toutefois en diminution depuis plusieurs années, du fait principalement d'une baisse du nombre de distributeurs indépendants, résultant d'un environnement concurrentiel accru lié à la mondialisation de la chaîne d'approvisionnement et à la concurrence des acteurs à bas prix et des chaînes de distributeurs.

Maisons du Monde est le leader du segment « original et accessible » en France, qui se caractérise par un petit nombre de concurrents de grande taille et de nombreux petits distributeurs indépendants. Les principaux concurrents du Groupe sur ce segment incluent Casa, Habitat, H&M Home, Zara Home et AM. PM. Le segment fonctionnel est moins fragmenté que le segment « original et accessible » et est dominé par de grands acteurs, à savoir principalement IKEA, Conforama, BUT et Alinéa. Les ventes du Groupe en France ont atteint 672,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, soit 54,9 % des ventes totales.

Italie

En Italie, le Groupe est en concurrence avec des distributeurs indépendants et avec des enseignes spécialistes de l'aménagement de la maison. Le marché italien est très fragmenté, les cinq principaux distributeurs généralistes (incluant IKEA, Mondo Convenienza, Mercatone Uno, Grancasa et Conforama) représentant moins de 25 % du marché en termes de chiffre d'affaires, le reste revenant aux autres distributeurs de la décoration et de l'ameublement, en particulier les distributeurs indépendants.

Maisons du Monde estime que le segment « original et accessible » est moins développé en Italie qu'il ne l'est en France. Le Groupe est principalement en concurrence avec des

spécialistes de l'aménagement de la maison, incluant Kasanova, Co. Import, Zara Home et Casa, ainsi que des distributeurs indépendants.

Espagne

En Espagne, le Groupe est en concurrence avec des distributeurs indépendants et avec des enseignes spécialistes de l'aménagement de la maison. Le marché espagnol est très fragmenté, les grands acteurs internationaux comme IKEA et Zara Home ayant des parts de marché très limitées par rapport aux distributeurs indépendants.

Comme en Italie, le Groupe estime que le segment original et accessible est moins développé en Espagne qu'il ne l'est en France.

Belgique

Le marché belge est très fragmenté et est dominé par des acteurs locaux et indépendants. Le plus gros acteur sur le marché belge de la décoration et de l'ameublement est IKEA. Certains acteurs sont des distributeurs néerlandais se concentrant sur le segment discount comme Blokker, Dille en Kamille et Action pour la décoration, et Leenbakker pour l'ameublement. Plusieurs acteurs sur le marché de l'ameublement sont par ailleurs des grands magasins indépendants, tels que Weba, Heylen et Gaverzicht.

Le Groupe estime que ses principaux concurrents sont Casa, Blokker, Dille en Kamille, Zara Home et Action, ainsi que des distributeurs indépendants.

Allemagne

L'Allemagne est le plus grand marché de la décoration et de l'ameublement en Europe, avec un chiffre d'affaires d'environ 29 milliards d'euros en 2018, qui devrait croître à un TCAM de 2,4 % d'ici 2023.

En Allemagne, le Groupe est en concurrence avec des distributeurs indépendants et avec des spécialistes de plus grande taille de l'aménagement de la maison, y compris des acteurs qui sont présents uniquement en ligne. Le marché allemand est très fragmenté et les principaux distributeurs incluent IKEA, Höffner, XXXLutz, Roller, Porta, Depot, Butlers, Nanu-Nana et Zara Home. Les grands acteurs, à la fois dans la catégorie généraliste et la catégorie des spécialistes de l'aménagement de la maison, gagnent actuellement des parts de marché grâce à l'ouverture de nouveaux magasins et au développement de la distribution en ligne, le marché en ligne allemand étant le deuxième plus grand d'Europe.

En Allemagne, le Groupe se positionne plus près des spécialistes de l'aménagement de la maison comme Depot et Butlers, mais est principalement en concurrence avec des distributeurs indépendants, ainsi qu'avec des *pure players* de l'e-commerce comme Home24, Made.com et Westwing.

États-Unis

Les États-Unis sont le plus important marché de la décoration et de l'ameublement dans le monde, avec un chiffre d'affaires d'environ 140 milliards d'euros en 2018, qui devrait croître à un TCAM de 2,4 % d'ici 2023.

(1) Source : Euromonitor.

Le marché américain est très fragmenté avec de nombreux acteurs disposant d'un réseau national, dont notamment Ikea, CB2, Crate & Barrel, Pottery Barn, Restoration Hardware et West Elm. Tous ces acteurs ont développé leur réseau de façon similaire, à savoir depuis leur état d'origine, puis en couvrant les grandes agglomérations du pays. Concernant leur positionnement prix, IKEA, CB2 et West Elm sont des acteurs d'entrée de gamme, tandis que Restoration Hardware a un positionnement haut de gamme. L'enseigne Modani, quant à elle, se situe entre ces deux

groupes d'acteurs et est proche du positionnement milieu de gamme de Crate & Barrel et Pottery Barn, avec une offre de meubles modernes, contemporains et des années 1950 à des prix abordables.

S'agissant d'e-commerce, la pénétration de la distribution en ligne sur le marché de la décoration et de l'ameublement aux États-Unis est très importante. On retrouve les sites Internet des acteurs cités ci-avant et des *pure players online* comme Wayfair et Amazon.

1.4.3 FORCES ET ATOUTS CONCURRENTIELS DU GROUPE

Une offre diversifiée et originale, présentée à travers des univers inspirants, destinée à tous les goûts et à des prix accessibles

Maisons du Monde a développé un concept unique basé sur la différenciation des propositions faites aux clients. Le Groupe offre ainsi une vaste gamme de produits originaux, axés sur le design et accessibles en termes de prix, mise en valeur à travers un merchandising très visuel et source d'inspiration. Grâce à cette combinaison unique d'offre produits et de savoir-faire en matière de merchandising, le Groupe entraîne ses clients dans une expérience d'achat totalement immersive et inspirante, maximisant ainsi le taux de conversion et déclenchant des achats d'impulsion.

La principale caractéristique de la marque « Maisons du Monde » est sa capacité à créer des « univers » destinés à l'ensemble de la maison, qui se déclinent à travers des thèmes et des styles très variés et qui combinent des articles de décoration et des meubles. Les clients bénéficient ainsi de produits à la fois inspirants et originaux, correspondant à leurs propres styles. Le Groupe entend continuer d'être un acteur précurseur des tendances et styles émergents, qu'il saisit et adapte à travers un processus *design-to-cost* industrialisé qui s'appuie sur une équipe expérimentée de stylistes et de professionnels de l'approvisionnement. Les stylistes du Groupe bénéficient d'expérience dans les secteurs de la mode et du luxe et ont, en moyenne, sept années d'ancienneté au sein de Maisons du Monde.

Maisons du Monde se distingue des autres acteurs traditionnels du marché européen de la décoration et de l'ameublement. Alors que ces derniers ont tendance à adopter une démarche de type « monostyle » en commercialisant des produits « récupérés » auprès de fabricants approvisionnant plusieurs détaillants, Maisons du Monde propose des articles déclinés selon des thèmes et des styles très variés et conçus en grande partie en interne. En 2019, environ 36 % des articles de décoration du Groupe ont été conçus ou adaptés en interne (taux supérieur à 75 % pour certaines lignes de produits comme la vaisselle ou le textile de cuisine). Ce pourcentage était moindre pour les meubles (21 % en 2019) car bon nombre de catégories de produit sont plus standardisées (par ex., les tables, les canapés...). Toute la collection du Groupe est vendue sous sa propre marque, valorisant ainsi le caractère unique des univers de Maisons du Monde.

L'approche de création des collections du Groupe est un juste équilibre entre conception et rentabilité commerciale et repose sur la réutilisation et l'adaptation des produits historiques, ainsi que sur l'étude approfondie des données de vente, dans le but de

moderniser et de créer progressivement de nouvelles collections et de nouveaux univers susceptibles de correspondre aux tendances de marché émergentes. Si les acteurs traditionnels ont tendance à proposer des styles uniques sur la base d'une fourchette de prix restreinte, le Groupe, grâce à son large éventail de produits, comptant environ 20 500 UGS, est quant à lui en mesure d'offrir des articles originaux inspirés de thèmes et de styles très variés, basés sur un large éventail de prix accessibles, ce qui évite toute dépendance vis-à-vis d'un thème ou d'un style en particulier.

Pour tirer pleinement parti de ses collections uniques, Maisons du Monde utilise un concept de merchandising attractif en présentant ses produits dans des univers inspirants, recréant ainsi un cadre familial, et en associant des articles de décoration et d'ameublement de manière harmonieuse. Maisons du Monde associe cet esprit boutique à des techniques de merchandising de masse afin de stimuler le taux de conversion et d'encourager les achats impulsifs. À l'inverse, les acteurs traditionnels ont tendance à se concentrer soit sur la décoration, soit sur l'ameublement, et à présenter leurs produits dans des rayonnages classiques. Par ailleurs, le Groupe renouvelle ses univers de merchandising et son offre de produits tout au long de l'année, contribuant à améliorer l'attractivité de ses magasins et de sa plateforme d'e-commerce, créant ainsi un effet de rareté de nature à stimuler la fréquentation.

Un modèle centré sur la satisfaction et l'inspiration client

Au cours des vingt dernières années, Maisons du Monde est devenue une marque dotée d'une forte notoriété et comptant de nombreux adeptes, grâce aux efforts continus du Groupe pour améliorer la satisfaction de ses clients et le rayonnement de sa marque.

En 2019, le Groupe a lancé plusieurs initiatives pour améliorer la satisfaction client au travers d'une expérience omnicanale renforcée, que ce soit en magasin (déploiement de Coins Conseil Déco dans plus de 200 points de vente, lancement d'un service de retour gratuit en magasin d'articles de décoration commandés en ligne, programme de formation des équipes de vente) ou sur sa plateforme en ligne (optimisation de la navigation sur le site et du moteur de recherche, refonte de l'espace personnel). Le Groupe a également mis l'accent sur l'amélioration de l'expérience client lors de la livraison à domicile, au travers notamment d'un meilleur niveau d'information lors de la prise de commande et du suivi de la livraison, ou de la mise en œuvre d'un plan d'amélioration ambitieux avec ses transporteurs, ce qui s'est traduit par une hausse de 6 points du Net Promoter Score livraison à domicile en 2019 par rapport à 2018. Par ailleurs, le Groupe a mis en œuvre

durant l'année un plan de marketing à 360° visant à renforcer le rayonnement de la marque Maisons du Monde, incluant notamment une meilleure efficacité du ciblage et de la personnalisation de ses communications client et une présence renforcée sur les réseaux sociaux, ce qui s'est traduit par une progression de la notoriété de sa marque sur tous les marchés où le Groupe opère (en particulier : + 9 points en Italie, +5 points en France et en Espagne, + 2 points en Allemagne, + 1 point en Belgique).

Par ailleurs, Maisons du Monde figure dans différents classements sur les meilleures enseignes françaises réalisés par des cabinets indépendants. Par exemple, d'après le classement OC&C des enseignes 2019, Maisons du Monde est la deuxième enseigne préférée des Français dans la catégorie Ameublement, avec un score de 81,3, juste derrière IKEA, et devant But, Alinéa et Conforama. Parmi le top 30 des enseignes françaises, toutes catégories confondues, Maisons du Monde figure à la 20ème place, en progression de trois places par rapport au classement 2018.

Le Groupe estime que cette reconnaissance appuyée de la part de ses clients se traduit par des résultats supérieurs à ceux du marché, comme le démontre une croissance de ses ventes à périmètre comparable supérieure à l'indice de référence du marché tout au long de ses cycles d'activité. De plus, Maisons du Monde a ouvert, entre 2014 et 2019, 48 nouveaux magasins sur une base nette en France, et 69 à l'international. Fort du développement de son parc et d'une forte performance à périmètre comparable, le Groupe a ainsi augmenté sa part de marché dans les pays dans lesquels il opère, au détriment notamment des détaillants indépendants.

Un modèle économique évolutif orienté vers la valeur

Dans le but d'offrir un design et une qualité empreints d'originalité et accessibles, tout en maintenant des marges élevées, le Groupe contrôle, coordonne et optimise l'ensemble de la chaîne de valeur, de la conception à la distribution.

Maisons du Monde a ainsi mis en place un modèle *design-to-cost* qui vise à saisir les tendances émergentes et à les intégrer dans ses nouvelles collections et ses univers inédits, reposant sur l'étroite collaboration entre stylistes et professionnels de l'approvisionnement dès le début du processus de conception. Ce modèle industrialisé permet au Groupe d'offrir des produits à la fois originaux et attractifs à des prix accessibles, tout en maintenant des marges brutes élevées.

Pour fabriquer ses produits, Maisons du Monde travaille avec près de 1 500 fournisseurs tiers, implantés notamment en Chine, en Inde, en Indonésie et au Vietnam. Le Groupe a en particulier développé des partenariats à long terme et privilégiés avec une quarantaine de fournisseurs, soutenant l'organisation dans le

développement de ses produits à caractère unique à un coût attractif. En outre, le Groupe exploite sa propre usine de production de meubles située au Vietnam, qui lui permet de bénéficier d'une compréhension approfondie du processus de fabrication et des coûts associés.

Le Groupe exploite 11 entrepôts qui abritent une grande partie des stocks de l'organisation et offrent un soutien logistique à l'ensemble de ses canaux de distribution, y compris l'e-commerce et les magasins internationaux. Les magasins disposent généralement d'un niveau de stock relativement faible (environ 140 000 euros en moyenne par magasin), ce qui permet d'optimiser l'espace disponible au sein des points de vente aux fins de présentation des produits et d'augmenter ainsi les ventes.

Ainsi, en amont de la chaîne de valeur, le Groupe est en mesure d'exécuter sa stratégie commerciale de manière efficace et rentable. Grâce à une approche intensive en matière de gestion des données, qui s'appuie sur plus de 20 ans d'expérience de vente, le Groupe est ainsi en mesure de déterminer le niveau de commande optimal d'origine et d'ajuster ses commandes sur la base des deux à trois premières semaines de vente, ce qui contribue à optimiser les stocks et à réduire les risques liés à l'obsolescence des produits. En s'appuyant sur sa chaîne d'approvisionnement, particulièrement efficace et flexible, ainsi que sur ses capacités logistiques, le Groupe est à même d'approvisionner ses magasins jusqu'à quatre fois par semaine.

Cette chaîne de valeur industrialisée, intégrée et flexible permet au Groupe de créer des collections tendance à la fois accessibles en termes de prix et originales, tout en maintenant des marges brutes élevées et en limitant les promotions.

Un modèle véritablement omnicanal, affichant une exécution cohérente à travers tous les formats de magasin et tous les canaux

Le développement du Groupe a été soutenu par une stratégie de type multiformat et omnicanal qui a suivi les habitudes des clients et a prouvé sa transposabilité et sa flexibilité à travers différents formats de magasin et canaux de distribution.

Le concept de magasin élaboré par le Groupe a démontré son efficacité sur tous les types de zones de chalandise et de formats de magasin. La plupart des magasins Maisons du Monde comptent entre 300 et 3 000 mètres carrés d'espace de vente au détail et sont implantés en centre-ville, dans des zones commerciales périphériques ou bien dans des centres commerciaux. Grâce à une approche standardisée, le Groupe a pu déployer son concept de manière efficace et cohérente sur le plan commercial et financier et a réussi à construire un réseau de magasins à la fois harmonieux et équilibré, inspiré d'un modèle économique identique indépendamment du format des magasins.

Le Groupe s'inscrit également à la pointe de l'e-commerce dans l'industrie de l'aménagement de la maison, en exploitant sa plateforme en ligne non seulement en tant que canal de distribution, mais également comme source d'inspiration pour ses clients, une façon de découvrir les collections et les univers du Groupe et de préparer ainsi leur prochaine visite en magasin. Le Groupe s'impose aujourd'hui comme un leader de l'e-commerce sur le marché français de la décoration et de l'ameublement, avec 24,7 % de ventes en ligne pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, contre environ 7 % en 2010. Ces chiffres se comparent très favorablement au taux de pénétration modéré de l'e-commerce sur le marché français de la décoration et de l'ameublement, la plupart des acteurs traditionnels générant des ventes en ligne inférieures à 10 % de leurs ventes totales.

Maisons du Monde cherche à alimenter davantage le succès de son modèle omnicanal à travers les applications *web-to-store* et *store-to-web*, la mise en place d'options de livraison telles que la livraison gratuite en magasin⁽¹⁾, ou les ventes *click-in-store*⁽²⁾, qui s'élevaient à 309,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. De plus, le Groupe a continué d'exploiter un grand nombre de données cross-canales recueillies auprès de ses clients par le biais de sa plateforme de gestion de la relation client afin d'améliorer son efficacité marketing et de stimuler sa croissance.

Le Groupe met également à la disposition de ses clients des catalogues. Ces catalogues sont disponibles en plusieurs langues et existent en quatre versions différentes (standard, mobilier d'extérieur, junior, B2B). Ils présentent l'ensemble de la gamme de produits d'ameublement du Groupe et contribuent à attirer les clients vers ses magasins et sur son site Internet. En 2019, le catalogue standard de la marque présentait environ 2 730 UGS en matière de meubles et environ 2 660 UGS en matière d'articles de décoration. Le catalogue dédié au mobilier d'extérieur présentait environ 490 UGS en matière de meubles et environ 150 UGS en matière d'articles de décoration. Enfin, le catalogue junior présentait environ 310 UGS en matière de meubles et environ 700 UGS en matière d'articles de décoration. En 2019, le Groupe a distribué un total de 11,3 millions de catalogues gratuitement dans les pays dans lesquels il opère.

Cette approche de type omnicanal, combinée aux univers de style de vie proposés par le Groupe, s'oppose aux méthodes des acteurs traditionnels du marché, qui présentent le plus souvent leurs produits uniquement en magasin, dans des rayonnages généralement peu attractifs. La combinaison de ces deux canaux de distribution complémentaires et d'une approche merchandising différenciée permet au Groupe de vendre une large gamme de produits au regard de la surface moyenne de ses magasins et du nombre de produits qui y sont présentés. En moyenne, seulement 7 % des UGS relatives à l'ameublement sont présentées en magasin, mais, grâce à ses catalogues et à sa plateforme en ligne, le Groupe peut mettre l'intégralité de son offre à la disposition de ses clients. Cela s'illustre notamment par le fait que, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, environ 55 % des ventes de meubles en magasin ont été générées par des produits qui n'étaient pas physiquement présentés dans les points de vente.

Une solide expérience reproduite à l'international

Maisons du Monde a reproduit avec succès son modèle économique en Europe occidentale et a également pris pied aux États-Unis en 2018. Au 31 décembre 2019, le Groupe exploitait 125 magasins répartis dans huit pays étrangers et était également présent, en ligne uniquement, dans deux autres pays. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, les ventes à l'international représentaient plus de 45 % des ventes du Groupe, contre 3 % en 2005 et 20 % en 2010. Pour ce même exercice, six des dix plus grands magasins en termes de ventes étaient situés à l'étranger et environ 52 % des ventes en ligne du Groupe ont été réalisées à l'international.

Historiquement, Maisons du Monde s'est rapidement développé à l'international, moyennant un niveau de performance opérationnelle élevé, grâce à l'exécution et à la mise en œuvre cohérentes et centralisées de son processus marketing dans les pays visés, ainsi qu'au travers d'un processus de déploiement de magasins standardisé et structuré. Le Groupe a aussi bénéficié de la convergence des goûts des consommateurs dans les différents pays européens, permettant à l'organisation d'être performante sur la base des mêmes collections. Cela s'illustre par le fait que la plupart des produits *best sellers* du Groupe sont les mêmes indépendamment des pays.

Le succès de la stratégie de croissance internationale du Groupe est en outre mis en évidence par des cycles similaires de montée en puissance sur le marché⁽³⁾ et de retour sur investissement⁽⁴⁾ inhérents aux nouveaux magasins, ainsi que par des taux d'EBITDA⁽⁵⁾ comparables entre les magasins français et les magasins internationaux, dans les pays matures où le réseau et la marque du Groupe sont établis (tels que l'Italie, l'Espagne et la Belgique).

(1) La « Livraison Gratuite en Magasin » désigne le service du Groupe par le biais duquel les articles de décoration peuvent être commandés via la plateforme d'e-commerce et récupérés par le client gratuitement en magasin.

(2) Les ventes *click-in-store* désignent les ventes faites à travers le système de vente numérique du Groupe à partir d'un point de vente en magasin, qui correspond à la vente d'UGS qui ne sont pas présentées physiquement en magasin. Ces achats sont généralement identifiés par les clients sur des catalogues ou des tablettes mises à disposition en magasin ou, alternativement, par le biais d'un échange avec le personnel de vente.

(3) La montée en puissance sur le marché désigne la durée nécessaire à un nouveau magasin pour enregistrer des ventes moyennes par mètre carré en accord avec la moyenne du Groupe.

(4) Le retour sur investissement, indicateur utilisé par le Groupe en interne, se calcule en divisant les immobilisations du magasin (nettes de cessions) par l'EBITDA de ce dernier. Le Groupe utilise les immobilisations des magasins (nettes de cessions) comme indicateur au regard des investissements lors de l'analyse des performances des magasins.

(5) L'EBITDA d'un magasin se définit comme les ventes d'un magasin moins les charges associées (coût des produits vendus, charges de personnel), mais à l'exclusion des frais généraux, de marketing et de structure. Le taux d'EBITDA du magasin fait référence à l'EBITDA du magasin en pourcentage des ventes.

Une performance financière de premier ordre, avec des marges cohérentes dans les régions et sur l'ensemble des canaux

Le modèle économique de Maisons du Monde a généré de solides résultats financiers depuis sa création, sur la base d'une croissance soutenue de ses ventes et d'un robuste niveau de rentabilité. Les ventes du Groupe sont ainsi passées de 604,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 à 1 225,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, soit un TCAM d'environ 15 % sur les cinq dernières années, avec une contribution positive de l'ensemble des canaux de distribution, des zones géographiques et des catégories de produits, représentant une forte performance comparée aux autres acteurs européens de l'industrie de l'aménagement de la maison. De plus, l'EBITDA du Groupe a enregistré une croissance d'environ 16 % en moyenne par an entre 2014 et 2019, passant de 72,9 millions

d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 à 152,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. La marge d'EBITDA s'est également améliorée, passant de 12,0 % à 12,5 % sur la même période.⁽¹⁾

Cette excellente performance financière est le résultat de la très bonne santé du réseau de magasins du Groupe et de la forte rentabilité de son canal e-commerce, ainsi que du déploiement de nouveaux magasins affichant un modèle économique attractif, tous formats et toutes zones géographiques confondus, avec une montée en puissance moyenne estimée à moins d'un an (dans les pays matures tels que l'Espagne, l'Italie et la Belgique) et un retour sur investissement moyen de deux à trois ans pour la majorité des magasins du Groupe. Le canal en ligne offre également un excellent rendement, avec de faibles exigences en termes d'investissement.

1.4.4 STRATÉGIE DU GROUPE ET PERSPECTIVES

Maisons du Monde a présenté le 18 juin 2019 son nouveau plan stratégique pour la période 2020-2024.

Le Groupe a exposé, à cette date, son ambition de devenir le partenaire *lifestyle* de référence, en proposant un ensemble de solutions pertinentes autour de la maison, une expérience client fluide et inspirante, ainsi qu'un dialogue riche entre la marque et ses communautés, dans une logique ouverte et responsable.

Maisons du Monde a présenté une feuille de route claire pour traduire sa vision

Une offre encore plus différenciée

Maisons du Monde entend renforcer son leadership autour du produit, en renforçant sa créativité au travers de plus de thèmes et de collections capsules avec des partenaires, et en développant la personnalisation des produits.

Un groupe de plus en plus digital et orienté data

Maisons du Monde entend renforcer la digitalisation de son activité, en tirant pleinement parti de l'analyse des données et d'une intégration accrue entre ses canaux. Le Groupe a ainsi pour ambition que les ventes en ligne progressent de plus de deux fois et demie d'ici 2024, pour porter leur part à environ 30 % à 35 % des ventes totales, et que les ventes digitales (y compris ventes *click-in-store*) représentent environ 60 % des ventes totales, avec une priorité donnée à l'international. Le Groupe entend réaliser cette ambition à travers une augmentation de ses investissements marketing pour accroître la notoriété de la marque, l'amélioration de l'expérience client et une approche internationale adaptée.

Une nouvelle stratégie de développement magasins pour renforcer sa présence à l'international

Maisons du Monde entend poursuivre la gestion dynamique de son réseau et le renforcement de son concept magasin, au travers de l'optimisation de son parc en France, avec 10 à 20 ouvertures nettes de magasins prévues sur la période du plan, et la poursuite de son développement à l'international. Parmi les 80 à 100 ouvertures nettes de magasins prévues jusqu'en 2024, environ 80 % devraient être hors de France, renforçant ainsi la présence européenne du Groupe dans les pays où il est déjà implanté. Le format des points de vente devrait être adapté à chacun des marchés et inclure des emplacements à forte visibilité en centre-ville afin d'accroître la notoriété de la marque et accélérer les ventes en ligne.

Une approche industrielle de la chaîne d'approvisionnement

Maisons du Monde entend moderniser son outil logistique afin de soutenir la croissance des activités digitales et le développement international. La densification des surfaces de stockage et l'adoption d'une approche *lean* devraient contribuer à renforcer l'efficacité logistique de la plateforme centrale du Groupe. En complément, un nouveau centre logistique de 65 000 m² situé dans le nord-ouest de la France devrait être opérationnel en 2021 et automatisé dès 2022. Maisons du Monde a pour intention que ce nouveau modèle logistique, associé au pilotage des stocks par la donnée, soit au cœur de la performance opérationnelle future du Groupe et qu'il participe à l'amélioration continue de l'expérience client.

(1) Données chiffrées avant application de la norme IFRS 16.

Une ambition RSE renforcée

Maisons du Monde, convaincue que les entreprises doivent être des acteurs de premier plan de la Responsabilité environnementale et sociale, entend renforcer ses ambitions « RSE » dans le cadre de son nouveau plan de croissance. Le Groupe a pour ambition de réduire de 25 % son intensité carbone d'ici 2024, en renforçant la transparence de sa chaîne d'approvisionnement, en réduisant son empreinte carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, en élargissant son offre de produits durables et en développant des services autour de l'économie circulaire.

De nouveaux axes de croissance, renforçant le cœur de métier du Groupe

Devenir le « curateur déco » de référence en Europe via le lancement de la marketplace Maisons du Monde

Maisons du Monde prévoit d'ouvrir en 2020 sa *marketplace* sélective, dans une logique d'extension de son modèle de curation. L'élargissement de son offre devrait permettre au Groupe d'augmenter le trafic sur son site Internet et dans ses magasins, et de faire également progresser la notoriété de sa marque sur l'ensemble des marchés sur lesquels il opère. Les vendeurs de la *marketplace* de Maisons du Monde, triés sur le volet, devraient générer un volume d'affaires compris entre 160 millions d'euros et 180 millions d'euros à l'horizon du plan, tout en ayant un impact relatif sur la marge d'EBITDA.

D'un modèle de distribution à celui de partenaire *lifestyle*, autour d'une offre de services enrichie

Maisons du Monde a pour intention d'enrichir son offre de services, essentielle à l'expérience client et au renforcement de la proximité avec eux, sur l'ensemble du parcours, de l'inspiration à la gestion de la fin de vie des produits, en passant par la livraison et le financement. Grâce à Rhinov, start-up qui réinvente le métier de décorateur d'intérieur et dans laquelle Maisons du Monde a pris une participation majoritaire, le Groupe a pour ambition de générer des ventes comprises entre 20 millions et 40 millions d'euros sur la durée du plan et d'affirmer ainsi son positionnement de partenaire *lifestyle* de référence. Maisons du Monde souhaite également renforcer son engagement auprès de ses communautés d'utilisateurs, en offrant au fil de l'eau différents contenus et en encourageant leurs interactions.

B2B et franchise, un prolongement naturel du modèle BtoC du Groupe

Le marché du B2B offre un potentiel de développement important, alors que les nouvelles tendances dans l'hôtellerie, la restauration ou les nouveaux espaces de bureaux correspondent à l'ADN stylé et convivial de Maisons du Monde. L'accroissement de l'offre produit et un marketing dédié devraient permettre au B2B d'atteindre plus de 100 millions d'euros de ventes en 2024, avec un impact relatif sur la marge d'EBITDA. Concernant la franchise, l'accélération des ouvertures avec les partenaires existants devrait permettre à cette activité de générer en 2024 des ventes sous enseigne de 60 millions d'euros.

Les États-Unis, un nouveau moteur de croissance pour Maisons du Monde

Après son intégration au sein de Maisons du Monde, Modani devrait constituer le principal moteur de croissance du Groupe aux États-Unis. Le Groupe a pour ambition que les ventes de Modani atteignent environ 200 millions de dollars à horizon 2024, portées par l'accélération des ouvertures (de 13 magasins à fin 2018 à plus de 50 magasins à fin 2024), l'augmentation de l'offre de décoration et le développement de l'activité en ligne. Par ailleurs, le Groupe a pour intention que le développement de l'enseigne Maisons du Monde aux États-Unis se fasse progressivement et de façon ciblée, avec au moins cinq ouvertures prévues sur la période du plan.

Objectifs financiers 2020-2024⁽¹⁾

Lors de la Journée Investisseurs du 18 juin 2019, Maisons du Monde a communiqué les objectifs suivants :

- **croissance des ventes** : la croissance annuelle moyenne des ventes devrait s'élever à 10 %+ sur la période, pour atteindre des ventes supérieures à 2 milliards d'euros à horizon 2024, grâce à un modèle omnicanal performant, une présence internationale accrue et la contribution des nouveaux axes de croissance ;
- **rentabilité** : la marge d'EBITDA devrait atteindre 12 % en 2024, s'établissant dans une fourchette comprise entre 11 % et 12 % au cours des années intermédiaires du plan, en raison de choix stratégiques nécessaires au renforcement du modèle et au soutien d'un niveau de croissance à deux chiffres des ventes. Par ailleurs, grâce à une gestion financière rigoureuse, la croissance annuelle moyenne du résultat net devrait s'élever à 10 %+ sur la période, c'est-à-dire en ligne avec la trajectoire des ventes ;
- **génération de flux de trésorerie disponible et politique de retour pour les actionnaires** : en cumulé, le flux de trésorerie disponible récurrent devrait s'élever à plus de 300 millions d'euros sur la période 2020-2024, permettant d'atteindre en fin de période un ratio d'endettement net sur EBITDA autour de 0,5 x, tout en maintenant la politique de dividendes du Groupe, avec un taux de distribution compris entre 30 % et 40 % du résultat net.

(1) Données chiffrées avant application de la norme IFRS 16.

1.4.5 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Produits

Résumé

Le principal pilier de la stratégie de distribution du Maisons du Monde est son offre de produits vaste et unique dédiée à l'aménagement de la maison, qui couvre un large éventail de thèmes et de styles. L'offre de produits du Groupe est conçue, organisée et présentée dans ses magasins, sur sa plateforme d'e-commerce et dans ses catalogues sous forme d'« univers » de modes de vie. Le Groupe emploie le terme d'« univers » pour refléter une vision complète d'une pièce, qu'il crée au moyen d'un « merchandising » innovant et source d'inspiration. Dans ces univers, le Groupe allie articles de décoration et meubles, en les disposant comme dans une maison, accompagnés de caractéristiques architecturales, de couleurs de murs et de revêtements de sols attrayants. Chaque univers vise à inspirer les clients de Maisons du Monde en capturant et en reflétant un état d'esprit et une ambiance, procurant l'aspect d'une pièce entièrement finie afin de les inciter à acheter par pièce plutôt que par produit. Les univers du Groupe sont organisés par inspirations stylistiques et en sont le reflet, comme le vintage, le bord de mer, le classique/chic ou le contemporain. Ces univers sont en constante évolution. Le Groupe présente une collection de meubles (qui comprend plusieurs styles) et deux collections d'articles de décoration par an (chacune étant composée généralement de six thèmes), et propose constamment aux visiteurs de découvrir de nouvelles références tout en redéployant les meilleures ventes historiques.

Grâce à cette vaste gamme de produits uniques, Maisons du Monde peut satisfaire des consommateurs aux goûts très variés. Chaque style est généralement disponible pour chaque pièce ou pour chaque fonction de la maison, et couvre de nombreuses catégories de produits. La gamme de produits de Maisons du Monde comprend environ 16 000 références d'articles de décoration (54,0 % des ventes en 2019) et environ 4 500 références de meubles (46,0 % des ventes en 2019), et est conçue pour plaire à une large clientèle grâce à son approche aux styles et aux prix multiples. Le Groupe innove constamment pour répondre à l'évolution des goûts et des préférences des tranches d'âge successives en ajoutant des thèmes, des styles et des univers nouveaux. Environ la moitié des styles de meubles actuels du Groupe ont été lancés au cours des dix dernières années.

Maisons du Monde estime que la profondeur et l'étendue de ses collections et de ses univers sont uniques à son concept de marque. Les principaux styles du Groupe présentent des visions multiples pour une même pièce, destinées à plaire à tous types de clients.

Objets de décoration

Les objets de décoration sont généralement des produits que les clients peuvent utiliser pour mettre en valeur et donner du caractère à leurs maisons, et ajouter de la couleur et un style personnel à leurs espaces de vie. Le Groupe propose environ 16 000 références dans la catégorie des articles de décoration. La gamme du Groupe dans cette catégorie de produits comprend du linge de lit, des tapis, des bougies, des oreillers et des coussins, des horloges, des articles d'art de la table, des lampes, des ustensiles de cuisine, des miroirs et des cadres, des vases, des

rangements, des rideaux et des voilages, ainsi que des produits pour le bain. Le prix de vente moyen du Groupe est d'environ 12 euros pour les objets de décoration. Occasionnellement, de nouvelles catégories d'objets de décoration sont introduites afin d'élargir la clientèle du Groupe et de lui fournir encore plus de choix de décoration pour la maison. Par exemple, en 2011, le Groupe a lancé sa collection junior, introduisant des objets de décoration pour les bébés, les enfants et les adolescents. Cette gamme se compose d'environ 1 400 références, dont des mobiles pour lit de bébé, des lampes, des décorations murales pour enfants et des boîtes de rangement.

En plus de ses styles de meubles, le Groupe a conçu et présente également plusieurs « thèmes » d'objets de décoration, qui sont présentés près des meubles dans les univers de Maisons du Monde. Ces collections d'objets de décoration reflètent de nouveaux thèmes et de nouvelles tendances, tirant souvent parti de pièces existantes, qui sont soit intégrées « telles quelles », soit adaptées au nouveau thème. En outre, le Groupe peut réutiliser et adapter environ 36 % des petits objets de décoration qu'il considère comme faisant partie de ses meilleures ventes d'une collection donnée à des collections suivantes.

Maisons du Monde lance des collections d'objets de décoration deux fois par an : au printemps/été et en automne/hiver. De plus, au mois d'octobre, le Groupe dévoile toujours une collection d'objets de décoration thématique très attendue pour les fêtes.

Meubles

Le Groupe offre environ 4 500 références dans la catégorie des meubles, dans une large gamme de styles. La gamme de meubles du Groupe comprend des canapés, des chaises, des lits, des matelas et des sommiers, des lampadaires, des tables, des meubles juniors, des tables et des éléments de rangement comme des étagères, des armoires et des placards. Le Groupe propose également une ligne dédiée au mobilier d'extérieur, qui se compose d'environ 600 références. Le prix de vente moyen du Groupe pour les meubles est d'environ 226 euros. Le Groupe présente une nouvelle collection de meubles par an. Presque tous les meubles du Groupe sont déjà montés et sont livrés aux clients. Le Groupe a également élargi cette gamme au cours des dernières années. Par exemple, il a lancé une collection dédiée au mobilier d'extérieur en 2009 et une collection junior en 2011.

Exposition des produits et « merchandising »

La présentation des produits et le « merchandising » sont essentiels afin de recréer les univers de modes de vie du Groupe de manière uniforme dans ses magasins, sur sa plateforme d'e-commerce et dans ses catalogues. Le Groupe présente ses produits d'une façon unique et originale en créant des univers dans un cadre résidentiel qui combine systématiquement des articles de décoration et des meubles, afin d'inspirer les clients et de proposer des combinaisons de produits provenant de différentes catégories. L'approche de Maisons du Monde en matière de « merchandising » en magasin vise à créer l'atmosphère d'une boutique tout en tirant parti des techniques de la grande distribution. Dans ses magasins, le Groupe cherche à créer des environnements d'achats immersifs ; les produits sont

placés à proximité des expositions pour que les clients puissent les ajouter facilement à leurs paniers, afin d'encourager les achats. Les produits sont classés par collection et les expositions mettent l'accent sur la gamme de thèmes, de styles et d'options de personnalisation pour chaque univers, afin d'aider les clients à aménager eux-mêmes leurs intérieurs.

Le « merchandising » des magasins, des catalogues et du site Internet du Groupe résulte d'essais rigoureux et d'ajustements effectués dans des magasins pilotes où des spécialistes du « merchandising » préparent les expositions en magasin et conçoivent les différentes combinaisons de produits avant de les déployer à l'ensemble des canaux de distribution du Groupe. L'exécution du « merchandising » est gérée de façon centralisée pour promouvoir un déploiement harmonieux et la cohérence de la marque dans tous les formats de magasin et dans tous les pays. Tous les quinze jours, un nouveau guide « merchandising » est envoyé à chaque magasin du réseau, qui présente des compositions et des présentations optimales des produits du Groupe. Cette approche favorise l'adoption des meilleures pratiques commerciales et la cohérence, et permet aux Directeurs de magasin de bénéficier de l'analyse des données de ventes de l'ensemble du Groupe, par exemple pour redéployer stratégiquement les meilleures ventes historiques. En outre, le Groupe introduit sans cesse des nouveautés, ce qui insufflé du dynamisme et accroît la fréquentation de ses magasins et le trafic sur son site Internet. Grâce à cette approche disciplinée et dynamique du merchandising, le Groupe est également en mesure d'intégrer facilement des produits de collections des années précédentes dans les magasins, ce qui limite les démarques et évite d'avoir à constituer des provisions pour dépréciation des stocks.

Le site Internet de Maisons du Monde est également conçu pour créer des environnements qui encouragent les achats et propose aux clients de nombreuses fonctions de recherche, plusieurs filtres et des méthodes de présentation variées pour trier sa large gamme de produits. Il s'agit de créer une source d'inspiration pour les projets d'aménagement et de décoration intérieurs des clients. Par exemple, il présente des articles par type de produits, pièce, thème, style et univers, ainsi que par d'autres caractéristiques telles que des cahiers de tendances ou encore « éco-sélection » (pour les produits fabriqués à partir de bois recyclé et de bois issu de sources durables). En outre, la plateforme en ligne du Groupe s'appuie sur l'approche adoptée par ses catalogues, en intégrant des vidéos et des photos prises sous plusieurs angles, pour permettre une meilleure conceptualisation des produits. De plus, le site Internet du Groupe propose un outil permettant de générer une sélection d'idées de cadeaux.

Les catalogues du Groupe sont également un élément important de la présentation et du marketing de ses produits. En illustrant les univers de Maisons du Monde à travers une série de photos de type magazine, ils incitent en effet les clients à découvrir la diversité de l'offre de produits du Groupe.

Conception, approvisionnement et stratégie de prix

Résumé

L'approche du Groupe en termes de conception des produits et de tarification est intégrée à un processus d'approvisionnement entièrement industrialisé, qui combine à la fois l'expérience

créative de l'équipe de designers et d'artistes graphiques internes du Groupe et l'approche analytique et structurée de son équipe expérimentée de stylistes et de professionnels de l'approvisionnement. Cela permet au Groupe de créer des styles et des thèmes tendances, tout en préservant les marges, grâce à une sélection, une conception et un approvisionnement des produits rigoureux visant à optimiser les coûts.

Conception des produits

L'équipe de 18 designers et artistes graphiques de Maisons du Monde définit les collections et gère la conception des produits en suivant un processus de création de collection bien établi. Ces professionnels font partie de l'équipe de conception et des achats forte de plus de 90 membres, et collaborent étroitement avec le reste de l'équipe. Pour les articles de décoration, le Groupe présente deux grandes collections par an, en automne/hiver et au printemps/été, chacune comportant généralement six thèmes. Pour l'ameublement, le Groupe présente une nouvelle collection par an, qui comprend plusieurs styles.

Les collections de meubles et d'articles de décoration sont conçues en suivant un processus très rigoureux. Tout d'abord, l'équipe de conception s'appuie sur des analyses de marché, des séances de shopping, des magazines haut de gamme et des visites de boutiques de design pour identifier les nouvelles tendances et commencer à adapter celles-ci aux articles de décoration et d'ameublement. Les designers affinent ensuite ces idées lors d'une réunion d'examen de tendances, afin de déterminer celles qui devraient rencontrer le plus de succès auprès de la clientèle de Maisons du Monde et compléteront le mieux les gammes de produits existantes. L'équipe de conception travaille ensuite en étroite collaboration avec l'équipe d'approvisionnement et les responsables produits pour affiner chaque collection grâce à une approche *design-to-cost*. Les équipes décident ensemble des tissus, matériaux, couleurs, imprimés et finitions appropriés, afin d'optimiser la conception des produits et les coûts des matériaux, tout en restant fidèles au concept de design du Groupe. Les chefs de produit analysent les meilleures ventes historiques pour promouvoir le succès commercial de la nouvelle collection. Les collections finales et les sélections de produits sont approuvées par deux comités, à qui les acheteurs et les responsables produits fournissent leurs recommandations d'approvisionnement. En outre, l'équipe de conception se sert de listes de vérification pour créer des collections équilibrées, compatibles avec le concept de Maisons du Monde et qui introduisent suffisamment de nouveauté. Le processus de conception, depuis l'identification du thème, du style, de l'univers et des tendances à l'approbation d'une collection prend généralement neuf mois.

La capacité du Groupe à renouveler régulièrement ses collections avec de nouveaux designs innovants le différencie des autres distributeurs spécialisés dans l'aménagement de la maison et augmente son attractivité pour les clients. Le Groupe s'appuie depuis longtemps sur l'analyse et l'adaptation progressive de son offre de produits, en suivant une démarche « d'adopteur précoce », plutôt qu'en essayant de créer des tendances, des thèmes, des styles et des univers nouveaux. L'équipe de designers de Maisons du Monde identifie les tendances de design émergentes sur le marché, et conçoit les collections suivantes autour de ces tendances. Après plusieurs années, lorsqu'une tendance ou un design s'est banalisé sur le marché, le Groupe identifie la prochaine nouvelle tendance, ce qui permet de rester

en phase avec les goûts des consommateurs et les tendances actuelles en matière de design.

Les capacités de conception en interne de Maisons du Monde améliorent l'originalité de ses produits et positionnent sa marque auprès des consommateurs comme une source unique d'inspiration dans le domaine de l'aménagement de la maison. En 2019, environ 36 % des articles de décoration ont été conçus ou adaptés en interne (taux supérieur à 75 % pour certaines lignes de produits tels que la vaisselle ou le textile de cuisine), le reste étant sélectionné chez des fournisseurs externes, pour répondre aux besoins de la collection de la saison.

Stratégie de prix

La stratégie de prix du Groupe est un élément clé du positionnement de la marque « Maisons du Monde » au sein du segment "Original et Accessible" et lui permet de maintenir des marges solides.

Le Groupe cherche à offrir des articles couvrant une large gamme de prix dans chaque catégorie de produits, pour adresser à une clientèle variée et correspondre à différents budgets. Par exemple, le Groupe propose des canapés deux places à un prix d'entrée de gamme de 199 euros pour un modèle deux places en tissu, et à 1399 euros pour un modèle deux places en cuir. Les prix du Groupe se trouvent en majorité dans la catégorie accessible, comme l'indique le prix de vente moyen d'environ 12 euros pour les articles de décoration et d'environ 226 euros pour les meubles pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le Groupe est en mesure de maintenir des marges solides grâce à son approche *design-to-cost*. La stratégie de prix du Groupe définit un objectif de marge brute minimale pour chaque produit. Une fois que l'équipe de conception a travaillé avec les équipes des achats pour optimiser la conception des produits et les coûts des matériaux, les responsables produits déterminent les prix nécessaires pour que leurs produits génèrent la marge minimale. Si les responsables produits estiment qu'un produit ne présente pas un bon rapport qualité-prix au regard des comparaisons qu'ils ont effectuées avec les produits concurrents et des prix du marché, l'article sera retravaillé par les équipes de conception de produits et d'approvisionnement afin de générer la marge minimale.

En outre, afin de préserver ses marges et son image de marque, le Groupe a pour politique de ne s'engager que dans un nombre limité de promotions et de démarques, qui ont représenté 7,7 % des ventes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, une proportion faible par rapport à de nombreux autres distributeurs du secteur de la décoration et de l'ameublement. Le Groupe a développé un système de ventes privées, de soldes de fin d'année et de promotions pour les produits d'exposition, qui servent d'outils de gestion des stocks. Cependant, le volume de ces ventes a été historiquement peu important grâce à la capacité du Groupe à anticiper la demande correctement et au recyclage des produits en fin de vie dans ses magasins et sur sa plateforme d'e-commerce.

Le Groupe a généralement pour politique d'appliquer les mêmes prix sur l'ensemble de son réseau de magasins et sur son site Internet. Par conséquent, les prix sont globalement les mêmes dans les différents pays où le Groupe est présent en Europe, bien que les prix au Royaume-Uni et en Suisse soient convertis comme il convient dans la monnaie locale.

Approvisionnement

Le Groupe s'approvisionne principalement de deux manières : (i) par fabrication interne *via* son usine de production détenue à 100 % au Vietnam et (ii) par fabrication externe, qui est elle-même divisée en deux filières (a) une fabrication par des fournisseurs externes conformément aux propres conceptions et spécifications produit du Groupe, généralement composée de fournisseurs externes avec lesquels le Groupe a une relation de longue date et qui fournissent de nombreux meubles et articles de décoration (cette catégorie de fournisseurs est désignée par le terme de « partenaires » dans le présent Document d'enregistrement universel) et (b) une fabrication par d'autres fournisseurs externes à qui le Groupe passe des commandes de façon opportuniste en fonction du coût, de la complémentarité des designs et de la demande client et qui fournissent principalement des références individuelles d'objets de décoration qui peuvent venir compléter une collection.

Sur la base de la valeur totale des achats pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, environ 90 % des produits du Groupe ont été fabriqués en Asie, principalement en Chine, au Vietnam, en Inde et en Indonésie, lui permettant ainsi d'accéder à une base d'approvisionnement à prix réduits. Le reste des produits du Groupe ont été fabriqués en Europe, la France représentant environ 4 % de la production du Groupe (principalement des canapés) et le reste de l'Europe représentant environ 6 % de la production du Groupe (principalement de la verrerie).

A. FABRICATION INTERNE

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a produit environ 6 % de ses meubles (en termes d'achats de meubles) dans son site de fabrication au Vietnam (*via* sa filiale, Mekong Furniture, créée en 2013). Le Groupe concentre principalement ses capacités de production interne sur la fabrication des meubles plus haut de gamme et aux designs les plus exigeants, ainsi que sur sa collection de meubles junior. Par ailleurs, le Groupe est en mesure d'obtenir des renseignements utiles concernant les coûts et la dynamique de la chaîne d'approvisionnement, qu'il utilise à son avantage comme référence lors de ses négociations avec les fabricants externes. De ce fait, le Groupe estime que la flexibilité de sa base d'approvisionnement externe lui permet d'optimiser sa chaîne d'approvisionnement sur l'ensemble des pays dans lesquels ses fournisseurs sont établis, pour s'adapter tout particulièrement aux évolutions des conditions du marché. En outre, les importants volumes de ventes du Groupe lui confèrent une solide puissance d'achat et lui permettent ainsi de réaliser des économies d'échelle et des gains de productivité sur toute la chaîne d'approvisionnement.

La coentreprise du Groupe en Chine, Chin-Chin, créée en juillet 2006 avec SDH Limited, une société enregistrée à Hong Kong, a été cédée par Maisons du Monde à son partenaire en novembre 2019.

B. FOURNISSEURS EXTERNES

Le Groupe travaille régulièrement avec plus de 1 500 fournisseurs tiers. Les 15 principaux fournisseurs du Groupe (y compris Mekong Furniture) représentaient environ 28 % de ses achats pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Aucun fournisseur externe ne représentait plus de 5 % de ses achats pour la même période.

Le Groupe ne conclut pas d'accords contractuels formels avec ses fournisseurs externes. Les achats sont plutôt effectués au

moyen de bons de commande de références individuelles ou de groupes de références liées, commande par commande, de manière ponctuelle. En Asie, le Groupe verse habituellement un acompte d'un tiers de la valeur d'une commande au moment de la commande, et règle le reste au moment de l'expédition. La stratégie d'approvisionnement du Groupe vise à identifier et utiliser des fournisseurs qui sont en mesure de fournir des matériaux de qualité et une fabrication soignée aux prix accessibles que les clients attendent.

Partenaires

Le Groupe compte une quarantaine de « partenaires », un terme qui désigne les fournisseurs externes en qui le Groupe a le plus confiance. Dans un souci de répondre au mieux à ses exigences de qualité élevées et de garantir une livraison des produits en temps utile, le Groupe a entrepris avec ses partenaires, le codéveloppement de certains produits destinés à être vendus exclusivement dans ses magasins et sur son site Internet. Le Groupe estime qu'il est généralement un client important de ses partenaires, dont plusieurs travaillent exclusivement avec lui, ce qui lui permet de développer des relations à long terme et de tirer parti de sa puissance d'achat. Les partenaires fabriquent des produits correspondant aux conceptions que le Groupe fournit, ou alternativement, le Groupe passe des commandes à partir d'un catalogue mis à jour par le partenaire, ce qui lui permet de choisir les couleurs, les matériaux et d'autres caractéristiques et spécifications personnalisables.

Autres fournisseurs externes

Les autres fournisseurs externes consistent en de nombreux fabricants à qui le Groupe passe des commandes ponctuelles, dont des fournisseurs avec qui le Groupe travaille depuis plusieurs années, ainsi que, de façon opportuniste, de nouveaux fournisseurs qui passent son processus de sélection. Les produits que le Groupe achète à ces autres fournisseurs externes sont principalement des références d'objets de décoration qui ne nécessitent pas un degré de personnalisation élevé ou un design à forte valeur ajoutée. Par exemple, le Groupe peut acheter des bougies non parfumées décoratives dans de nombreuses couleurs à un fournisseur externe pour compléter un style, un thème ou un univers particulier.

C. MATIÈRES PREMIÈRES

Les principales matières premières utilisées pour la fabrication des articles de décoration et des meubles sont le bois, le verre, le métal, le coton, la laine, le plastique et la céramique. Les fournisseurs de matières premières du Groupe comprennent des fabricants, des distributeurs et des revendeurs locaux, régionaux et internationaux de matières premières. Le Groupe dispose d'un nombre suffisant de fournisseurs, et estime donc ne dépendre d'aucun fournisseur particulier. La dynamique mondiale du secteur des matières premières, y compris l'offre, la demande et les événements géopolitiques, affecte les prix des matières premières à divers degrés. Comme les cours mondiaux des matières premières pour le bois et les plastiques sont généralement libellés en dollars américains ou, s'ils sont libellés dans d'autres devises, enregistrent des fluctuations correspondant au cours du dollar américain par rapport à la devise en question, les achats de matières premières sont généralement effectués en dollars américains.

Le Groupe achète ses propres matières premières pour Mekong Furniture. Les fournisseurs externes du Groupe sont responsables

de leurs approvisionnements en matières premières, qui doivent cependant respecter ses exigences, comme indiqué pour le prototype, sur le bon de commande et/ou dans les spécifications de conception de produit.

Afin d'agir en faveur de l'environnement et pour répondre aux attentes des clients, le Groupe achète un pourcentage de plus en plus significatif de bois labellisé, issu de systèmes forestiers durables et/ou de bois recyclé provenant de la récupération de divers usages domestiques. Pour plus d'informations sur l'approvisionnement du Groupe en bois durable, se référer au Chapitre 3 « Responsabilité de l'entreprise » du présent Document d'enregistrement universel.

Contrôle qualité, gestion des stocks et logistique

Contrôle qualité

Le contrôle qualité est présent durant toutes les phases de l'approvisionnement, de la fabrication et du modèle d'exploitation logistique du Groupe, et est essentiel à l'établissement, le maintien et l'amélioration de l'image de marque de « Maisons du Monde » auprès de ses clients, et donc à la préservation de sa rentabilité. Le contrôle qualité s'étend aussi au processus de sélection des fournisseurs et des prestataires de services. Par exemple, le Groupe préfère généralement des fournisseurs qui ont reçu des certifications internationales reconnues, comme celles accordées par l'Organisation internationale de normalisation (« ISO »). Le Groupe met aussi en œuvre régulièrement des procédures de surveillance, d'inspection et de contrôle, qui ont lieu au cours du processus de fabrication, à la réception des produits dans les entrepôts du Groupe et à l'arrivée des produits dans ses magasins. En particulier, le Groupe cherche à obtenir une qualité constante d'un produit à un autre d'un fournisseur, en contrôlant de manière sélective à la fois des échantillons de préproduction et des réceptions dans ses entrepôts de Marseille-Fos. Le Groupe dispose d'une équipe de contrôle qualité, composée d'une vingtaine d'employés, majoritairement basés en Chine, en Indonésie et en Inde, qui effectuent des visites et des inspections de sites et sont chargés de surveiller que les fournisseurs respectent les exigences du Groupe.

Gestion des stocks

Pour la gestion des stocks, le Groupe utilise un processus exploitant un volume important de données afin d'optimiser la répartition des produits entre ses magasins, dont les niveaux de stocks sont relativement faibles, la majorité des stocks étant conservés dans les entrepôts. Au 31 décembre 2019, environ 7,5 % des stocks d'objets de décoration et environ 2 % des stocks de meubles du Groupe avaient plus d'un an, et le nombre moyen de jours de stock était de 181.

Lors du lancement de nouvelles collections, le Groupe gère ses niveaux de commande initiale en fonction d'une analyse historique des ventes. Une fois que les collections sont lancées, le Groupe utilise alors les données relatives aux ventes sur les deux à trois premières semaines pour définir la demande et les niveaux des nouvelles commandes. En outre, le Groupe est capable de réintégrer facilement des produits invendus de collections précédentes dans les collections suivantes, ce qui lui permet d'optimiser les cycles de vie de ses produits, d'éviter les

démarches et les mises au rebut pour obsolescence, expliquant ainsi l'absence de provisions pour dépréciation des stocks.

Logistique

A. EXPÉDITION À PARTIR DU POINT DE PRODUCTION

La grande majorité des produits du Groupe est fabriquée en Asie, principalement en Chine, au Vietnam, en Inde et en Indonésie, et est expédiée par voie maritime au port de Marseille-Fos, à partir du point de production le plus proche (Shanghai ou Ho Chi Minh Ville par exemple) conformément aux normes des marchés de fret avec des expéditeurs. Le Groupe expédie rarement ses produits par fret aérien afin de conserver des coûts de production faibles. Les contrats maritimes du Groupe sont renouvelés chaque année, négociés un an à l'avance et réglés en dollars américains. Le Groupe couvre son exposition au dollar américain par l'achat de dollars américains dans le cadre de contrats à terme et d'option de gré à gré pour un montant équivalent aux achats prévus pour 15 à 18 mois. Pour une analyse plus approfondie de l'impact des taux de change sur les résultats d'exploitation du Groupe, veuillez consulter le Chapitre 2 « Facteurs de risques » du présent Document d'enregistrement universel. Distri-Traction, la filiale de transfert dédiée du Groupe, gère le transport des conteneurs du port de Marseille-Fos jusqu'aux entrepôts du Groupe. Pour les produits fabriqués hors d'Asie, comme les canapés fabriqués en France, une expédition terrestre jusqu'aux entrepôts du Groupe à Marseille est organisée (par fret ferroviaire ou par camion).

B. ENTREPOSAGE

Distrimag centralise les activités d'entreposage et de gestion des stocks du Groupe. Toutes les entités opérationnelles du Groupe sont desservies par ses entrepôts centraux, ce qui permet d'améliorer l'efficacité de son contrôle qualité et de réduire les stocks de chacun des magasins, optimisant ainsi la surface de vente. Le Groupe stocke ses produits dans 11 sites d'entreposage, chacun d'entre eux desservant tous les canaux de vente du Groupe, en attendant de les expédier aux magasins et aux clients finaux. Au 31 décembre 2019, le Groupe gérait environ 444 000 mètres carrés d'espace d'entreposage et de distribution, loués dans la région de Marseille.

Le Groupe améliore constamment sa chaîne d'approvisionnement et ses activités de distribution en agrandissant et en modernisant ses opérations d'entreposage et de logistique. Le Groupe a mis en place une infrastructure évolutive avec des capacités importantes visant à soutenir sa croissance future et a été en capacité ces dernières années d'augmenter l'espace de stockage de ses entrepôts existants par une optimisation de l'espace des

rayonnages. Le Groupe estime que l'amélioration de sa chaîne d'approvisionnement et également du traitement des commandes lui permet de gérer les commandes des clients et de distribuer les produits aux magasins et aux clients de manière efficace et rentable. Le Groupe a l'intention de continuer à renforcer les activités de sa chaîne d'approvisionnement grâce à plusieurs initiatives destinées à améliorer le traitement des commandes et ses performances en matière de livraisons et à améliorer l'efficacité de sa gestion des stocks. Le Groupe prévoit également l'ouverture d'un nouveau centre logistique situé les nord-ouest de la France d'ici 2021 afin d'accroître ses capacités de stockage et d'optimiser ses activités de distribution.

C. DISTRIBUTION AUX MAGASINS ET AUX CLIENTS FINAUX

Le Groupe sous-traite le transport routier de ses produits vers ses magasins et à ses clients situés tant en France qu'à l'international à plusieurs transporteurs et prestataires logistiques externes. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, le délai de livraison moyen à domicile en France pour les objets de décoration était de deux à cinq jours, et de sept à dix jours pour les meubles.

Le réassort des magasins est un élément clé du modèle économique du Groupe, permettant le maintien d'un niveau de stock réduit en magasin. En moyenne, le Groupe expédie des produits de ses entrepôts à ses magasins deux fois par semaine pour la plupart des magasins, et jusqu'à quatre fois par semaine en fonction de la taille du magasin et de sa fréquentation. En général, le modèle de distribution du Groupe est en grande partie le même pour chacun de ses canaux, notamment concernant la livraison de meubles.

Canaux de distribution

Résumé

Le Groupe distribue ses produits par l'intermédiaire d'une plateforme omnicanale entièrement intégrée et complémentaire qui comprend des magasins, des catalogues et un site Internet. La complémentarité des canaux de distribution du Groupe est illustrée par le nombre de références offertes par chaque canal. À un moment donné, les magasins du Groupe offrent généralement une large gamme d'objets de décoration (une moyenne d'environ 7 700 références au 31 décembre 2019), mais une gamme plus limitée de meubles (une moyenne d'environ 250 références au 31 décembre 2019). Le canal en ligne du Groupe présente la plupart de ses produits, soit une moyenne d'environ 8 900 références d'articles de décoration et d'environ 4 100 références de meubles à tout moment⁽¹⁾.

(1) Nombre moyen de références disponibles sur le site Internet du Groupe à un moment donné au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Les catalogues du Groupe constituent un support d'information supplémentaire lui permettant de diffuser et de promouvoir ses produits. Le canal en ligne est quant à lui une source de plus en plus importante de croissance des ventes du Groupe. En 2019, son site Internet a ainsi attiré 8,7 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne. Les ventes en ligne attribuables à des visites à partir d'ordinateurs ont augmenté de 14 % entre 2018 et 2019, tandis que celles attribuables à des visites à partir de smartphones ont progressé de 50 % sur la même période. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, les ventes en ligne ont représenté 24,7 % des ventes du Groupe.

La plateforme d'e-commerce du Groupe n'est pas seulement un canal de vente indépendant, mais accroît également la fréquentation du réseau de magasins. Le Groupe considère que sa forte présence en ligne et l'excellente intégration de ses canaux de distribution lui procurent un avantage important sur ses concurrents. Par exemple, un client peut voir un produit dans un magasin Maisons du Monde et décider ensuite de l'acheter sur le site Internet du Groupe. De même, un client peut voir un produit sur le site Internet ou un catalogue du Groupe et se rendre ensuite dans l'un de ses magasins avant de prendre une décision finale. Cela constitue le cœur de l'approche omnicanale de Maisons du Monde, qui a été renforcée par son service de Livraisons Gratuite en Magasin pour les objets de décoration commandés en ligne, initiative lancée en France en 2016, puis étendue à ses autres marchés.

Le Groupe exploite également un canal de vente dédié aux professionnels (B2B) qui a représenté 40,7 millions d'euros de ventes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Réseau de magasins

Fort de son expérience de gestion de plusieurs formats de magasins, dans plusieurs régions et pays, le Groupe a su développer un concept efficace de magasin et dispose d'un vaste réseau, déployé à partir d'une stratégie de développement stricte et rigoureuse.

Au 31 décembre 2019, le Groupe gérait directement un total de 358 magasins sous enseignes Maisons du Monde répartis en France, en Italie, en Espagne, en Belgique, au Luxembourg, en Allemagne, en Suisse, aux États-Unis et au Portugal (depuis 2019), totalisant environ 417 200 mètres carrés de surface de vente. Le Groupe a fermé ses corners chez Debenhams au Royaume-Uni fin décembre 2019, n'y conservant qu'une présence *via* sa plateforme en ligne. La surface de vente du Groupe a augmenté d'environ 24 000 mètres carrés net par an depuis 2004, une augmentation qui s'est accélérée à environ 33 500 mètres carrés net par an depuis 2014. Depuis 2014, le Groupe a ouvert 27 à 36 nouveaux magasins sur une base brute par an.

Aux États-Unis, Modani exploitait au 31 décembre 2019 un réseau de 18 magasins répartis dans huit états américains – dont Californie, Floride, Géorgie, Illinois, New York, New Jersey, Pennsylvanie, Texas –, avec une surface de vente d'environ 15 100 mètres carrés.

Le Groupe loue l'ensemble de ses emplacements de magasins selon des accords commerciaux propres avec chaque bailleur. Le réseau français du Groupe est le plus vaste, avec un total de 233 magasins à fin décembre 2019.

Le tableau suivant présente le nombre de magasins, la surface de vente moyenne par magasin et les ouvertures de magasins dans chaque pays où le Groupe est présent, au 31 décembre 2019 :

Pays	Nombre de magasins	Surface de vente moyenne par magasin (m ²)	Nombre de magasins ouverts en 2019 (brut)	Nombre de magasins fermés en 2019	Nombre de magasins ouverts en 2019 (net)
France	233	960	18	(6)	12
Italie	48	1 770	5	(2)	3
Espagne	27	1 565	4	-	4
Belgique	24	1 290	3	(1)	2
Allemagne	11	1 505	1	-	1
Suisse	9	1 670	2	-	2
Luxembourg	3	1 025	-	-	-
Portugal	1	630	1	-	1
Royaume-Uni	-	-	-	(4)	(4)
États-Unis	20	870	7	(1)	6
TOTAL	376	1 150	41	(14)	27

Le réseau de magasins de Maisons du Monde est géré de façon centralisée à partir de son siège social situé à Vertou, près de Nantes. Le Groupe s'efforce d'appliquer son modèle de distribution de manière homogène dans tous les pays dans lesquels il est présent. Cependant, le Groupe peut réaliser des ajustements lorsque les conditions du marché le permettent ou le rendent nécessaire. Par exemple, dans certaines régions où le temps le permet (comme l'Espagne, le sud de la France et certaines régions d'Italie), la surface de vente dédiée aux mobiliers de jardin peut être plus élevée que dans d'autres régions. En outre, certains univers se voient accorder plus d'importance dans les magasins lorsque les

données du Groupe indiquent une plus grande acceptation d'une collection donnée. Par exemple, les univers Industriel et Vintage ont tendance à avoir des taux de conversion plus élevés en France et en Allemagne qu'en Italie. En raison de la large gamme de produits du Groupe et de sa capacité à exploiter les données recueillies à partir des ventes en magasin et de sa plateforme en ligne, le réseau de magasins du Groupe peut être facilement ajusté en fonction des caractéristiques démographiques de la zone de chalandise ou de ses habitudes d'achat historiques. Grâce à la qualité et la cohérence des pratiques de distribution du Groupe, ainsi qu'au déploiement d'un concept marketing homogène à travers tout son

réseau, les sièges administratifs du Groupe dans les différents pays sont de taille modeste.

A. FORMATS DES MAGASINS

Les magasins du Groupe sont situés principalement dans les zones très fréquentées et l'offre de produits dans chacun des magasins est adaptée aux caractéristiques démographiques des clients de la région, ainsi qu'à la taille du magasin. Les magasins du Groupe peuvent être caractérisés principalement par leur emplacement : en centres-villes, en zones commerciales périphériques et en centres commerciaux. Au 31 décembre 2019, la majorité des magasins du Groupe était située dans des zones commerciales périphériques (67 % des magasins) ou dans des centres commerciaux (18 % des magasins), qui sont attractifs en raison de leurs loyers plus faibles et de taux de conversion élevés, les autres étant situés dans des centres-villes à forte fréquentation (15 % des magasins). Le Groupe considère que l'implantation de ses magasins dans des zones de chalandise à fort potentiel est essentielle au succès de son activité.

Les magasins de centre-ville

Les magasins de centre-ville ont une surface de vente d'environ 300 à 800 mètres carrés et vendent essentiellement des objets de décoration (en moyenne 73 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centre-ville pour l'exercice clos le 31 décembre 2019), avec une offre limitée de meubles (en moyenne 27 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centre-ville pour l'exercice clos le 31 décembre 2019). Les magasins de centre-ville ont tendance à être très fréquentés et sont importants pour la génération de ventes futures, soit dans les emplacements plus grands des zones commerciales périphériques et des centres commerciaux, soit en ligne. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, chaque magasin de centre-ville a généré des ventes moyennes d'environ 1,5 million d'euros, et les 56 magasins de centre-ville du Groupe ont généré environ 10 % des ventes en magasin⁽¹⁾.

Les centres commerciaux

Les magasins de centres commerciaux ont une surface de vente d'environ 300 à 1 000 mètres carrés et vendent essentiellement des objets de décoration (en moyenne 76 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centres commerciaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2019), avec une offre limitée de meubles (en moyenne 24 % de la gamme de produits vendus par les magasins de centres commerciaux pour l'exercice clos le 31 décembre 2019). Les centres commerciaux où le Groupe ouvre des magasins peuvent être situés en centres-villes, mais la majorité est à l'extérieur des centres-villes. Les centres commerciaux sont choisis en fonction, entre autres facteurs, de la cible démographique du centre commercial en question, de son accessibilité et de la diversité des autres locataires commerciaux et de divertissement. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, chaque magasin de centre commercial a généré des ventes moyennes d'environ 1,9 million d'euros, et les 63 magasins de centres commerciaux du Groupe ont généré environ 14 % des ventes en magasin⁽¹⁾.

Les magasins de zones commerciales périphériques

Les magasins de zones commerciales périphériques disposent d'une surface de vente d'environ 500 à 4 500 mètres carrés (la plupart des magasins disposant de 1 000 à 2 000 mètres carrés) et offrent généralement une gamme de meubles plus large (en moyenne 37 % de la gamme de produits vendus par les magasins de zones commerciales périphériques pour l'exercice clos le 31 décembre 2019) et une offre d'objets de décoration moins importante (en moyenne 63 % de la gamme de produits vendus par les magasins de zones commerciales périphériques pour l'exercice clos le 31 décembre 2019) comparé aux magasins de centres commerciaux ou de centres-villes. Les magasins de zones commerciales périphériques sont généralement situés près des axes routiers majeurs et sont desservis par les transports en commun, avec en général des parkings sur site ou à proximité. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, chaque magasin de zone commerciale périphérique a généré des ventes moyennes d'environ 2,8 millions d'euros, et les 239 magasins de zones commerciales périphériques du Groupe ont généré environ 77 % des ventes en magasin⁽¹⁾.

B. GESTION DU RÉSEAU DE MAGASINS

Le réseau de magasins du Groupe est le résultat d'un processus industrialisé et analytique visant à identifier centralement de nouveaux emplacements prometteurs. En outre, l'équipe de gestion centralisée des magasins du Groupe reçoit des rapports hebdomadaires qui lui permettent de réagir de façon proactive lorsque le niveau de performance d'un magasin existant ne correspond pas à celui défini par le Groupe. Grâce à cette gestion solide du réseau de magasins, ceux-ci affichent des niveaux de rentabilité relativement homogènes. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, six des dix plus grands magasins en termes de ventes étaient situés hors de France.

Sélection de nouveaux magasins

Pour la sélection de nouveaux magasins, le Groupe applique une approche dynamique et rigoureuse, fondée sur l'expérience passée et une évaluation financière détaillée. Dans un premier temps, une équipe dédiée repère de nouveaux emplacements de magasins et/ou reçoit et évalue les propositions faites par des promoteurs, bailleurs ou exploitants de centres commerciaux. L'identification d'un site peut commencer jusqu'à deux ans avant l'ouverture d'un nouveau magasin. Le Groupe tient compte de plusieurs facteurs lors de la sélection et de l'évaluation d'un emplacement de magasin, incluant, entre autres facteurs, la rentabilité potentielle d'un site, son accessibilité et sa visibilité, les habitudes de fréquentation, la signalisation, les possibilités de stationnement, l'espace commercial, les magasins à proximité, la concurrence, et certains facteurs démographiques, en particulier les nouveaux logements mis en chantier, le pouvoir d'achat des ménages, la densité de logements et le pourcentage de résidences secondaires. Par exemple, le Groupe estime que les magasins situés à proximité des magasins IKEA connaissent des taux de fréquentation élevés du fait d'une telle proximité et enregistrent des ventes généralement plus élevées que la moyenne des ventes des magasins de même taille qui ne sont pas situés près de magasins IKEA.

(1) Excluant Modani.

Dans un deuxième temps, les sites sont évalués en fonction d'une analyse globale de ces facteurs, de la concurrence et des risques de cannibalisation. Si le site semble prometteur, une étude d'opportunité est préparée et présentée au Comité de développement du Groupe. Après approbation par le Comité de développement, un plan d'ouvertures de magasins est soumis au Conseil d'administration du Groupe pour approbation. Ce processus prend généralement huit semaines entre l'évaluation de l'emplacement et l'approbation. Enfin, une fois le bail correspondant négocié et obtenu, un processus qui prend habituellement environ deux semaines, une équipe de techniciens et d'aménageurs de magasin réalise l'aménagement du magasin, le recrutement de son personnel et son lancement initial, un processus qui prend environ dix semaines.

Le Groupe surveille rigoureusement le retour sur investissement des magasins, qui correspond aux immobilisations nettes du magasin⁽¹⁾ divisées par l'EBITDA du magasin en question⁽²⁾, ainsi que la montée en puissance des magasins, qui correspond au temps qu'il faut pour qu'un magasin génère des ventes par mètre carré conformes à la moyenne du Groupe. Les magasins situés dans les pays où la notoriété de la marque est forte, tels que la France, l'Italie, l'Espagne et la Belgique enregistrent des délais de retour sur investissement et de montée en puissance en moyenne plus courts que sur les autres marchés où le Groupe opère.

La stratégie de développement du Groupe s'appuie sur une approche de gestion de portefeuille dynamique, par laquelle plusieurs magasins peuvent être situés dans la même région métropolitaine afin de présenter entièrement la gamme de produits du Groupe et de capturer des ventes supplémentaires. Le processus de sélection de nouveaux magasins du Groupe est également réactif. Par exemple, lorsque Vivarte, un distributeur multimarques français de vêtements et d'accessoires, a cherché à fermer de nombreux magasins de son réseau en 2015, le Groupe a pu évaluer rapidement 30 emplacements possibles, pour en choisir finalement neuf. Cinq magasins ont été ouverts rapidement, y compris un emplacement stratégiquement attrayant sur les Grands Boulevards à Paris, qui a été évalué, acquis, aménagé et ouvert en six semaines, à temps pour les achats des fêtes de fin d'année.

Rénovation, repositionnement et fermeture de magasins

Le Groupe procède chaque année à une analyse de chacun de ses magasins, qui met l'accent sur des indicateurs de performance opérationnelle. Lorsqu'un magasin enregistre constamment des résultats inférieurs à la moyenne, le Groupe effectue une analyse de la situation du magasin et peut alors décider d'investir dans sa rénovation, chercher à repositionner le magasin dans un autre lieu si des facteurs externes expliquent cette sous-performance, entamer des négociations visant à revoir le loyer ou décider de fermer le magasin. Le Groupe a rénové certains magasins de son réseau, en particulier les magasins les plus anciens, qui sont en général situés dans les centres-villes. Au cours des dernières années, le Groupe a également entrepris de façon sélective des repositionnements de magasins, notamment en faveur de magasins disposant d'une surface de vente plus importante et situés dans de meilleures zones de chalandise, permettant de mieux présenter la large gamme de produits du Groupe.

(1) Lors de l'analyse de la performance de ses magasins, le Groupe se base sur l'actif net immobilisé de ces derniers pour estimer les dépenses en matière d'investissement.

(2) L'EBITDA d'un magasin est défini comme les ventes d'un magasin moins les charges du magasin qui y sont liées (coût des produits vendus, charges de personnel, loyers et charges locatives et autres frais directs), mais à l'exclusion des frais généraux, de marketing et de structure.

(3) Nombre moyen de références disponibles sur le site Internet du Groupe à un moment donné au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

E-commerce

Maisons du Monde a été l'un des premiers à développer une plateforme de ventes en ligne et à innover dans ce domaine, et a été un leader du développement de cette activité sur le marché de la décoration et de l'ameublement en France. L'e-commerce représente un canal de vente en croissance constante pour le Groupe et est complémentaire à son réseau de magasins. Le canal de l'e-commerce a renforcé sa pénétration à l'international, permettant ainsi au Groupe de se développer sur de nouveaux marchés à moindres frais. Par exemple, pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, l'Allemagne a été le deuxième plus grand marché du Groupe en termes de ventes en ligne, bien qu'il ne dispose comparativement que d'un réseau limité de magasins par rapport à la France.

Maisons du Monde propose ses produits en ligne via son site Internet principal, www.maisonsdumonde.com, qui a été optimisé pour la navigation par ordinateur, smartphone et tablette, et est accessible en plusieurs langues. Le Groupe a lancé sa plateforme de ventes en ligne en 2006. En 2019, le site Internet du Groupe a attiré 8,7 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne (contre 7,4 millions en 2018). Les ventes en ligne se sont élevées à 302,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, soit 24,7 % des ventes du Groupe, en croissance de 20,1 % par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2018.

En 2019, environ 52 % des ventes en ligne du Groupe ont été générées hors de France (contre 49 % en 2018). De plus, environ 74 % du trafic en ligne a été enregistré à partir d'appareils mobiles (contre 70 % en 2018). Enfin, les meubles ont représenté 70 % des ventes en ligne, et la décoration 30 % (contre 71 % et 29 % respectivement en 2018).

La plateforme d'e-commerce du Groupe permet à ses clients de découvrir les univers présents dans ses catalogues et ses magasins dans un format simple et facile à utiliser. Le Groupe présente la plus grande partie de sa gamme de produits sur son site Internet, soit une moyenne d'environ 7 700 références d'objets de décoration et d'environ 4 100 références de meubles à tout moment⁽³⁾. Les ventes en ligne correspondent principalement à du mobilier, mais avec une progression de la contribution des ventes d'articles de décoration sur les dernières années.

Le Groupe a en effet favorisé les ventes en ligne d'objets de décoration en investissant dans des options de livraison comme la Livraison Gratuite en Magasin. Le site Internet du Groupe offre également une navigation par univers ou pièce, ce qui permet à ses clients de se faire une idée de la nouvelle décoration de leur maison et d'acheter des articles par catégorie de produit, style, thème ou univers, améliorant leur expérience d'achat. Par exemple, les clients peuvent lancer une recherche de produits par taille ou par couleur, naviguer entre ses nombreuses catégories de produits et afficher des informations détaillées sur chaque produit et collection, comme leurs dimensions, les matériaux utilisés et les conseils d'entretien. Les clients peuvent sélectionner une couleur du nuancier et afficher un produit dans différentes options de couleur et de tissus. Le site Internet du Groupe a également introduit des combinaisons d'articles de décoration et de meubles

qui regroupent des assortiments de références uniques reflétant une tendance actuelle, ce qui permet aux clients de redécorer une pièce dans un nouveau thème ou style et d'ajouter des options de personnalisation réunies à partir des univers et des collections du Groupe, afin d'encourager une expérience d'« achat par ambiance ». Régulièrement, le Groupe met à jour son site Internet en fonction de la disponibilité des produits et du lancement de nouveautés, et met également en œuvre des améliorations de systèmes pour sa plateforme d'e-commerce.

Au cours des dernières années, le Groupe a enregistré une forte progression du pourcentage de consommateurs accédant à son site Internet à partir de tablettes et de smartphones, ce qui permet à son offre de produits d'être accessible sur les nombreux appareils que les clients utilisent pour naviguer en ligne et faire leurs achats. Par exemple, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, environ 70,4 % des visites sur le site Internet du Groupe ont été enregistrées à partir d'appareils mobiles, une augmentation de 29 % par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2018. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, les ventes en ligne réalisées sur des smartphones ont enregistré une croissance de 50 % par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Le site Internet du Groupe constitue un élément important de son approche commerciale omnicanale. Celui-ci comprend une fonction de vérification des stocks présents en magasin, qui dirige les consommateurs vers le magasin le plus proche disposant de l'article désiré. En 2015, le Groupe a lancé un projet pilote de Livraison Gratuite en Magasin pour les articles de décoration commandés en ligne dans huit magasins de deux régions françaises. L'analyse des données de ce projet pilote a montré que plus de 10 % des clients ont fait d'autres achats en magasin lors de leur visite dans le magasin pour retirer leur achat en ligne. Cette initiative Livraison Gratuite en Magasin a ensuite été élargie à toute la France et en Suisse début 2016, en Italie en septembre 2016, et aux autres marchés européens sur lesquels le Groupe opère de février à avril 2017, pour offrir plus de commodité aux clients et encourager des achats supplémentaires. En outre, l'accent mis par le Groupe sur la gestion de ses stocks en ligne a également eu un effet positif sur les ventes en magasin. Les clients qui visitent un magasin Maisons du Monde achètent de plus en plus des produits qui ne sont pas présentés physiquement en magasin, mais figurent plutôt dans les catalogues distribués en magasin, sur des tablettes numériques disponibles en magasin ou sont identifiés au cours de discussions avec un vendeur.

Le Groupe identifie ces transactions comme des ventes numériques en magasin, ou ventes *click-in-store*⁽¹⁾, qui s'élevaient à 309,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Afin d'améliorer ses ventes numériques en magasin, Maisons du Monde a commencé début 2016 à installer des tablettes dans ses magasins en France. À fin décembre 2019, ce programme était disponible dans 356 magasins, soit dans 99 % des magasins du Groupe.

En outre, le site Internet du Groupe lui permet de proposer ses produits à des clients qui ne peuvent pas accéder facilement à ses magasins physiques et d'expédier ses produits dans des pays où il ne possède pas de magasins, comme l'Autriche ou les Pays-bas. De même, le site Internet du Groupe nécessite des dépenses en immobilisations limitées, et des investissements en personnel et des coûts de location inférieurs par rapport à ceux des magasins.

Le Groupe considère ses magasins, sa plateforme d'e-commerce et ses catalogues comme des canaux d'engagement et de vente complémentaires. Par exemple, certains clients choisissent d'acheter des articles en ligne qu'ils ont vus dans les magasins après avoir évalué leurs options, alors que d'autres clients préfèrent visiter le site Internet du Groupe avant de faire un achat en magasin.

Ventes aux clients professionnels (B2B)

Au cours des dernières années, Maisons du Monde a développé une activité de vente secondaire dédiée aux professionnels (*business-to-business* ou « B2B »). L'activité B2B du Groupe repose sur la vente d'articles de décoration et de meubles à une variété d'utilisateurs finaux, notamment des hôtels, des architectes/décorateurs d'intérieur, des sociétés d'immeubles de bureaux et des commerçants. Les ventes B2B sont gérées par une équipe de force de vente interne et s'appuient sur le réseau de distribution et de livraison existant du Groupe. L'activité B2B a généré 40,7 millions d'euros de ventes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, contre 31,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. En 2019, l'offre du Groupe comprenait environ 140 références de produits dédiées aux professionnels (contre environ 70 en 2018), ainsi qu'un catalogue exposant les différents univers proposés aux clients professionnels.

Services à la clientèle et marketing

Résumé

Les historiques de forte croissance des ventes du Groupe et de croissance supérieure au marché à périmètre comparable s'expliquent en grande partie par la fidélité de sa clientèle. Ces dernières années, le Groupe a consacré davantage de moyens à la découverte de ses clients et aux interactions avec ces derniers par le biais du déploiement d'initiatives omnicanales comme son service de livraison gratuite en magasin des articles de décoration commandés en ligne et l'équipement des forces de vente en magasin avec des tablettes, de nouveaux services à la clientèle, incluant notamment la possibilité pour ses clients de donner leur avis lors de toutes les étapes de leur parcours d'achat (en magasin, sur Internet, lors de la livraison à domicile), le renforcement de ses investissements et de sa visibilité sur les réseaux sociaux, ou encore le lancement de son programme de gestion de la relation client et de marketing ciblé à des fins de renforcer l'attractivité de son offre produits et de mettre au point des opérations de cross-fertilisation de ses canaux de distribution pour promouvoir la fréquentation des magasins et le trafic en ligne. De plus, le Groupe a déployé avec succès son service de conseil déco en magasins et digital, dont une application 3D permettant aux clients de visualiser les meubles chez eux ou encore un nouveau service leur permettant de faire appel à des architectes d'intérieur pour leur projet d'aménagement en partenariat avec Rhinov. À fin décembre 2019, 110 magasins Maisons du Monde, soit plus de 30 % du réseau, disposaient d'un coin Conseil déco pour les clients.

En 2019, Maisons du Monde a procédé à l'acquisition d'une participation majoritaire de 70,4 % dans Rhinov, start-up spécialisée dans la simulation en 3D d'aménagements d'intérieur à partir d'un plan ou d'une photo à destination des professionnels et

(1) La « Livraison Gratuite en Magasin » désigne le service du Groupe par le biais duquel les articles de décoration peuvent être commandés via la plateforme d'e-commerce et récupérés par le client gratuitement en magasin.

des particuliers. La société avait réalisé un chiffre d'affaires de 1,3 million d'euros en 2018.

Stratégie marketing

Les magasins du Groupe, son site Internet et ses catalogues sont les principaux canaux de promotion et de développement de la marque « Maisons du Monde ». L'environnement commercial très différencié des magasins du Groupe génère une fréquentation de la clientèle non seulement dans ses magasins, mais aussi sur son site Internet. Le site Internet et les catalogues du Groupe renforcent la marque « Maisons du Monde » et aident à stimuler les ventes de l'ensemble de ses canaux de distribution. Les produits du Groupe sont régulièrement présentés au travers de publications sur les réseaux sociaux. Par exemple, la chaîne YouTube du Groupe présente de petites vidéos illustrant des collections, comme celle de Noël, ainsi que des didacticiels sur des travaux de décoration à faire soi-même.

Les nouvelles initiatives dans le domaine du marketing ont mis l'accent sur la numérisation de l'expérience de vente et l'accroissement des interactions entre les différents canaux. Ainsi la mise à disposition de tablettes numériques en magasin a favorisé le développement des ventes croisées par les commerciaux tout en leur permettant de fournir de meilleurs conseils à la clientèle. En outre, le Groupe a commencé à installer des écrans vidéo dans ses magasins pour présenter les contenus originaux Maisons du Monde et inciter les clients à découvrir l'ensemble de la gamme de produits du Groupe. Par ailleurs, au cours de l'année 2017, le Groupe a lancé un système interne de NPS ou *Net Promoter Score* permettant à ses clients de donner leur avis lors de toutes les étapes de leur parcours d'achat. Ce système a d'abord été lancé en magasin en mars 2017, puis étendu au site Internet du Groupe en juin 2017 et à la livraison à domicile en septembre 2017.

Au cours de l'année 2019, le Groupe a poursuivi ses efforts pour renforcer ses liens avec ses clients, grâce à l'optimisation continue de ses investissements marketing en ligne avec une approche orientée clients, le développement et la fidélisation de sa base de clients, ainsi que l'amélioration de la visibilité de sa marque par le biais du renforcement de sa présence sur les réseaux sociaux et du développement de communautés d'ambassadeurs.

Fonctions et dépenses de marketing

Le marketing est un élément clé de la capacité du Groupe à mettre en œuvre sa stratégie commerciale, à stimuler la fréquentation et à communiquer avec ses clients. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les dépenses de publicité et de marketing du Groupe ont atteint 46,4 millions d'euros et ont représenté 3,8 % de ses ventes.

L'une des principales dépenses de marketing du Groupe est l'édition et la production de ses catalogues. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a distribué environ 11,3 millions de catalogues gratuits dans les pays dans lesquels il opère. Le Groupe a également investi dans le marketing en ligne, à la fois pour acquérir de nouveaux clients et pour renforcer son image de marque.

Catalogues

Les catalogues du Groupe sont un outil de marketing très puissant pour l'inspiration des clients et illustrent l'offre unique du Groupe

en présentant l'étendue de ses univers et de ses différents styles et thèmes. Les catalogues du Groupe reproduisent l'atmosphère d'un magazine de décoration, grâce à des photos de haute qualité prises dans de véritables intérieurs ou dans des endroits captivants. Avec plus de 500 pages dans l'édition 2019, le catalogue standard du Groupe présente l'ensemble de sa gamme de meubles accompagné d'une sélection d'objets de décoration. Le Groupe produit également deux catalogues spécialisés dans le mobilier d'extérieur et les objets de décoration et le mobilier junior, ainsi qu'un catalogue B2B présentant son offre dédiée aux clients professionnels. Ils constituent un outil de marketing essentiel pour le Groupe et augmentent ses ventes en magasins et sur son site Internet en encourageant les clients à explorer ses divers canaux de distribution.

Engagement des clients et médias sociaux

En janvier 2013, le Groupe a commencé à créer et maintenir une base de données CRM de ses clients qui achètent des produits dans ses magasins afin de mieux comprendre leurs habitudes d'achat et leurs préférences. Fin 2015, le Groupe a créé une base de données unifiée regroupant ses clients en ligne et hors ligne. Cette base de données conforme aux exigences du RGPD, inclut des renseignements détaillés sur leurs achats, des données démographiques, des emplacements géographiques et des adresses postales et électroniques. Le Groupe a significativement élargi sa base de données de clients et disposait, au 31 décembre 2019, d'une base d'environ 19,1 millions de contacts (contre environ 16,5 millions de contacts à fin décembre 2018). Au cours de l'année 2017, le Groupe a lancé son programme de gestion de la relation client (*Customer Relationship Management* ou « CRM »). Le système de CRM du Groupe lui fournit les informations nécessaires pour développer de nouveaux produits et catégories qui répondent aux tendances actuelles et à l'évolution des préférences des clients, ainsi qu'à promouvoir plus efficacement son offre de produits actuelle grâce à une approche de marketing ciblé, au travers notamment de l'envoi de newsletters personnalisées. En 2019, le Groupe a continué de renforcer sa stratégie CRM par des actions de marketing ciblé *via* l'envoi d'emails à des clients sélectionnés sur la base de leurs comportements d'achats omnicanaux, favorisant le taux de conversion en ventes. Le Groupe a également augmenté de 6 % la dépense moyenne par client actif en 2018 par rapport à 2017.

La présence sur les médias sociaux est un autre élément clé de la stratégie marketing du Groupe. Le Groupe est présent sur plusieurs plateformes en ligne comme YouTube, Facebook, Instagram et Pinterest. Le compte YouTube du Groupe contient des contenus vidéo originaux présentant les nouvelles collections et les lancements de produits, ainsi que des vidéos didactiques pour décorer sa maison soi-même. Ses pages Facebook permettent de partager le lancement de nouveaux produits, présentent les magasins récemment ouverts et d'autres nouvelles du Groupe. Au 31 décembre 2019, près de 2,1 millions d'utilisateurs avaient « liké » les pages Facebook du Groupe. La stratégie digitale du Groupe autour des réseaux sociaux se concentre principalement sur Instagram et Pinterest, qui sont de véritables plateformes d'inspiration visuelle. Le Groupe dispose ainsi d'un compte Instagram comptant plus de 3,2 millions d'abonnés, le positionnant en numéro deux sur cette plateforme derrière IKEA. Le Groupe communique également avec ses clients sur Pinterest, ce qui lui permet de présenter un certain nombre de fonctionnalités, par exemple par style ou thème, et comptait plus

de 346 000 abonnés au 31 décembre 2019, le plaçant en première position sur ce réseau. En 2019, environ 10 millions de visiteurs consultaient les photos et vidéos de produits mises en ligne par le Groupe sur Pinterest chaque mois.

Le Groupe a de plus poursuivi ses efforts d'amélioration de la visibilité de sa marque par le biais du développement de communautés d'ambassadeurs. Le Groupe a ainsi testé au cours de l'année 2018 une communauté de conseillers indépendants, qui sont en réalité des clients passionnés de la marque et qui assistent les clients du Groupe dans leurs achats en ligne, de 21 heures à 7 heures du matin, *via* un *live chat*, avec des taux de conversion très prometteurs. Le Groupe a également mis en place la possibilité de partager les avis d'utilisateurs sur ses fiches produits de son site Internet, soulignant sa conviction forte dans le développement de la communication *peer-to-peer*.

Service client et retours

Pour maintenir l'image de marque de « Maisons du Monde », il est indispensable d'offrir un service client de qualité, couvrant le service en magasin, le support technique et commercial en ligne, ainsi que le service après-vente. Le Groupe dispose d'une équipe d'environ 100 employés qui gèrent les services après-vente tels que les retours et répondent aux demandes des clients concernant les livraisons et la qualité des produits. Les services après-vente du Groupe ne génèrent pas directement de chiffre d'affaires. À l'appui de son canal d'e-commerce, le Groupe met à disposition une assistance téléphonique dédiée uniquement à ses clients en ligne, qui traite certaines ventes par téléphone. Les ventes par téléphone ont ainsi représenté 40,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. En dehors des heures de bureau, un prestataire de services répond aux appels ou aux e-mails des clients. En outre, les clients e-commerce sont encouragés à répondre à des enquêtes de satisfaction, qui sont analysées afin d'évaluer et d'améliorer l'expérience sur le site Internet, le processus de paiement et le service après-vente. Par exemple, en réponse à des commentaires de clients, des informations visuelles et plus détaillées sur les produits ont été ajoutées et de nouvelles options de paiement et de livraison sont maintenant offertes. Le Groupe a établi un partenariat avec Cetelem, société spécialisée du crédit à la consommation appartenant au groupe BNP Paribas, pour offrir à ses clients la possibilité de régler leurs achats compris entre 150 euros et 16 000 euros en 3, 10, 20 ou bien 30 mensualités selon le prix d'achat. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, environ 11 % des ventes de meubles ont été générées par le biais de l'obtention d'un crédit à la consommation auprès de Cetelem par les clients. Par ailleurs, le Groupe propose un programme de « carte de client privilégié » offrant aux clients des garanties plus longues sur certains de leurs achats.

Informatique

L'activité du Groupe dépend de la capacité de ses employés à traiter des transactions sur des systèmes informatiques sécurisés et de sa capacité à stocker, récupérer, traiter et gérer l'information. Les systèmes informatiques du Groupe sont supervisés par le Directeur des Systèmes d'information du Groupe et sont gérés en interne par une équipe de cent cinquante professionnels de l'informatique et de la data appuyés par des tiers et dirigés par une équipe de responsables disposant d'une vaste expérience du e-commerce. Deux centres de données entièrement redondants assurent la continuité et la connectivité des systèmes

informatiques du Groupe, complétés par une architecture de haute disponibilité et de traitement de la data dans le cloud.

Les systèmes informatiques du Groupe offrent une gamme complète d'informations et de soutien des processus commerciaux aux équipes magasin, de design, de merchandising, d'approvisionnement et de la finance. Le Groupe estime que la combinaison de ses processus commerciaux et de ses systèmes améliore son efficacité opérationnelle, son évolutivité, le contrôle de son équipe de gestion et les délais de transmission des rapports, ce qui lui permet d'identifier et de répondre plus rapidement aux tendances affectant son activité.

Le Groupe utilise une combinaison de logiciels personnalisés et standard du secteur pour assurer des fonctions diverses liées :

- aux relations fournisseurs du Groupe et à l'optimisation de son approvisionnement ;
- à la gestion des stocks, de la logistique et du transport ;
- à l'exposition de son offre et aux traitements des commandes en ligne et en magasin ;
- aux applications *front-office* et *back-office* des magasins ;
- au contrôle qualité, à la gestion financière et à la gestion des ressources humaines ;
- au système CRM du Groupe et à l'optimisation des achats marketing.

Les systèmes informatiques essentiels du Groupe sont dupliqués et stockés dans deux sites distincts, et tous ses magasins sont reliés à son siège social, ainsi qu'aux sites de sauvegarde. Les données du Groupe sont systématiquement sauvegardées chaque jour. Divers plans de continuité ont été créés afin de faire face à d'éventuels incidents. Ces plans sont régulièrement examinés, testés et mis à jour.

Réglementation

Le Groupe doit respecter un grand nombre de lois, de règlements et de normes sectorielles dans les territoires où il opère. Ci-après se trouve une brève description des principales lois et règlements qui régissent les activités du Groupe et son personnel. Les références et commentaires relatifs aux directives, lois, réglementations et autres documents administratifs et réglementaires doivent être considérés à la lumière de la totalité des textes de ces directives, lois, réglementations et autres documents eux-mêmes.

Réglementation de la production de meubles et responsabilité produits

Le Groupe est soumis en tant que fabricant, importateur et distributeur de meubles et d'articles de décoration aux lois et règlements de l'Union européenne (« UE »), ainsi qu'aux lois nationales des États membres de l'UE dans lesquels il opère. Les sections suivantes résument brièvement les règlements de l'UE et des États membres les plus importantes au regard des activités du Groupe.

A. RÉGLEMENTATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE

Les meubles que le Groupe produit et commercialise contenant du bois, le Groupe doit donc tenir compte du plan d'action de l'UE relatif à l'application des réglementations forestières, à la gouvernance et aux échanges commerciaux (« FLEGT ») que l'UE a adopté en 2003 et qui vise à réduire la déforestation en réglementant

les importations de bois et des produits en bois dans l'UE. Le FLEGT réglemente les endroits où le Groupe peut s'approvisionner en bois et en produits en bois. Le FLEGT comporte un système d'autorisation visant à certifier la légalité de l'importation de produits du bois : afin d'obtenir une autorisation du FLEGT, des accords de partenariat volontaires (« APV ») doivent être signés entre les pays producteurs de bois et l'UE. Au 31 décembre 2019, six pays ont signé un APV avec l'UE et sont en train d'élaborer les systèmes nécessaires pour contrôler, vérifier et délivrer des licences au bois légal. Neuf autres pays sont en cours de négociations avec l'UE et d'autres pays ont exprimé leur intérêt à participer.

Les meubles et objets de décoration contiennent des produits chimiques utilisés dans de nombreuses applications, notamment des vernis, des peintures et autres revêtements. En conséquence, le Groupe est également soumis au règlement 2006/1907/CE (connu sous le nom de règlement d'enregistrement, d'évaluation, d'autorisation et de restriction des substances chimiques, ou « REACH »). REACH, qui est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2007, exige que toutes les entreprises fabriquant ou important dans l'UE des substances chimiques comme telles ou dans des mélanges dans des quantités annuelles supérieures ou égales à une tonne, enregistrent ces substances auprès de l'Agence européenne des produits chimiques. REACH impose également des exigences vis-à-vis des substances extrêmement préoccupantes (*substances of very high concern* ou « SVHC ») en raison de leur impact négatif sur la santé humaine ou l'environnement. Depuis le 1^{er} juin 2011, l'Agence européenne des produits chimiques doit être informée de la présence de SVHC dans les articles lorsqu'ils représentent plus de 0,1 % de la masse de l'article. Le règlement fixe également dans l'annexe XVII un certain nombre de restrictions de substances, dont certaines sont applicables aux produits du Groupe (ex. colorants azoïques dans les textiles, phtalates dans les jouets).

Le Groupe doit respecter un certain nombre d'autres réglementations de l'UE, notamment :

- le règlement 2019/1021 (dit règlement sur les polluants organiques persistants ou « POP »), qui entre autres, limite la présence de certaines substances dans les articles mis sur le marché, comme les alcanes chlorés C10-C13 ;
- la directive 2001/95/CE (connue sous le nom de directive relative à la sécurité générale des produits), qui exige que les fabricants ne mettent sur le marché que des produits sûrs, exige que le Groupe fournisse des produits conformes aux exigences de sécurité générale, surveille la sécurité des produits sur le marché, fournisse les documents nécessaires garantissant la traçabilité des produits et fournisse aux consommateurs des informations leur permettant d'évaluer le risque potentiel d'un produit si ce risque n'est pas clairement identifiable ;
- la directive 1999/44/CE, qui réglemente certains aspects de la vente des biens de consommation et les garanties qui y sont associées. Cette directive réglemente l'adéquation à un usage donné des biens de consommation et la responsabilité du vendeur, en fournissant une protection de base aux consommateurs contre les produits de mauvaise qualité. En vertu de cette directive, les consommateurs disposent d'une période de garantie de six mois. Les consommateurs peuvent également tenir le vendeur pour responsable si le défaut de conformité apparaît dans les deux ans suivant la livraison des marchandises ;

- la directive 94/62/CE, qui réglemente les exigences en matière d'emballage pour les expéditions à destination des consommateurs finaux. Cette directive vise à réduire les déchets et prévoit le recyclage des matériaux d'emballage pour contribuer à atteindre cet objectif.

B. LES RÉGLEMENTATIONS OBLIGATOIRES DANS CERTAINS ÉTATS MEMBRES

France

Le décret n° 86-583 du 14 mars 1986 exige que les vendeurs de meubles neufs incluent des informations précises sur toutes les étiquettes des produits. Tout document publicitaire stipulant des informations sur le prix d'un produit donné, doit également inclure les mentions obligatoires telles qu'exigées par la loi. Ces renseignements comprennent, sans toutefois s'y limiter : les matériaux utilisés dans la fabrication, la mention « à monter soi-même » si le mobilier n'est pas assemblé, et le mot « style » ou « copie » doit précéder toute référence à une époque, un siècle, une école, un pays ou une région autre que le lieu de production et le mot « imitation » pour indiquer que le style tente d'imiter un thème, un style ou un processus qui n'a pas été utilisé dans le processus de fabrication.

Royaume-Uni

Les réglementations 1988 sur le mobilier et les éléments d'ameublement (sécurité-incendie) (telles que modifiées en 1989 et 1993) exigent que les fabricants, les importateurs et les distributeurs de meubles et de leurs composants respectent six principaux éléments lors de la vente de produits : les matériaux de rembourrage doivent satisfaire les exigences en matière de combustion spécifiées, les matières entrant dans la composition des tissus d'ameublement et de rembourrage doivent résister aux cigarettes ; les housses doivent être résistantes aux allumettes, une étiquette permanente doit être apposée sur tous les nouveaux meubles, une étiquette d'exposition doit être apposée sur certains nouveaux meubles en point de vente et le fournisseur britannique doit tenir des registres pendant cinq ans attestant du respect de ces mesures. Cette réglementation s'applique à tous les types de sièges tapissiers, y compris les meubles juniors et le mobilier d'extérieur, en plus des matériaux de rembourrage de matelas et des housses de meubles non amovibles. Les fabricants, les importateurs et les distributeurs doivent non seulement s'assurer que les meubles vendus ne contiennent pas de produits interdits, mais doivent aussi apposer des étiquettes appropriées indiquant que le produit respecte les exigences de sécurité imposées par la réglementation.

Réglementation des activités de distribution du Groupe en France

A. LÉGISLATION RELATIVE AUX BAUX COMMERCIAUX

Les baux commerciaux pour les activités du Groupe en France sont réglementés par le décret n° 53-960 du 30 septembre 1953 (« Décret 53-960 »), codifié en partie dans les articles L. 145-1 et suivants et R. 145-1 et suivants du Code de commerce. Le décret n° 53-960, tel que modifié par la loi n° 2014-626 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises (la « loi Pinel »). La plupart des magasins du Groupe sont loués en vertu de baux commerciaux soumis aux dispositions des articles L. 145-1 et suivants et R. 145-1 et suivants du Code de commerce et des articles non codifiés du Décret 53-960, qui confèrent certains droits au locataire.

Les baux commerciaux français ont une durée initiale minimale de neuf ans, mais leur durée est rarement supérieure à douze ans. Le locataire peut résilier un bail commercial à l'issue de chaque période de trois ans. Le bailleur ne peut résilier le bail qu'à la fin de chaque période de trois ans dans certaines circonstances limitées. À la fin de la durée contractuelle du bail, le locataire a droit à un renouvellement. Si le bailleur n'accepte pas ce renouvellement, il est tenu de dédommager le locataire, à moins qu'il n'ait un motif sérieux et légitime de ne pas renouveler le bail. À l'expiration du contrat de location, si le bailleur et le locataire ne prennent aucune mesure pour renouveler ou résilier le bail, le bail original sera automatiquement prolongé jusqu'à la notification d'un avis de résiliation par le locataire ou le bailleur. Un bail renouvelé automatiquement (par tacite reconduction) peut être résilié à tout moment par le locataire ou le bailleur moyennant un préavis de six mois.

Les parties sont libres de déterminer le loyer initial, généralement en fonction de la valeur marchande actuelle du bien immobilier. Ce loyer peut être fixe, variable ou composé d'une partie fixe et d'une partie variable. Généralement, le bail contient une clause d'indexation annuelle des loyers. L'indice convenu doit avoir un lien avec l'activité exercée par l'une des parties ou avec l'objet du bail. Sinon, les parties peuvent choisir de faire référence à l'indice des loyers commerciaux (« ILC ») ou à l'indice des loyers des activités tertiaires (« ILAT »), tous deux publiés par l'Institut national de la statistique et des études économiques (« INSEE »).

Certains des locaux du Groupe peuvent être soumis aux normes de sécurité applicables aux établissements recevant du public, tels que définis aux articles L. 123-1 à L. 123-4 et aux articles R. 123-1 à R. 123-55 du Code de la construction et de l'habitation. Les constructeurs, les propriétaires et les exploitants de bâtiments ouverts au public sont tenus, tant pendant la construction que l'exploitation, de respecter certaines mesures de prévention et de protection pour assurer la sécurité, et doivent également s'assurer que les installations et les équipements sont entretenus et réparés conformément aux réglementations en vigueur.

B. RÉGLEMENTATION EN MATIÈRE D'EMPLOI

Les réglementations françaises sur le temps de travail prévoient généralement un temps de travail moyen hebdomadaire légal de 35 heures. L'employeur peut être poursuivi pour des délits de « travail dissimulé » s'il ne déclare pas correctement le temps de travail effectué au-delà de 35 heures par semaine, ce qui peut donner lieu à des amendes et à des peines d'emprisonnement. En cas de travail dissimulé, l'employeur peut également être contraint de payer à un employé une pénalité fixe représentant six mois de salaire, en cas de rupture de son contrat. En outre, le non-respect des dispositions légales relatives aux heures supplémentaires peut exposer le Groupe à d'autres amendes. De plus, étant donné que la rémunération versée à un salarié est assujettie au paiement de cotisations sociales, les cotisations sociales liées aux heures supplémentaires peuvent être réévaluées, ce qui peut conduire au paiement de cotisations sociales supplémentaires, ainsi qu'à des majorations pour retard de paiement des cotisations, des pénalités pour retard de déclaration et des amendes. Cependant, le Code du travail prévoit un certain degré de souplesse dans l'application de la loi sur le temps de travail hebdomadaire moyen de 35 heures par semaine pour certaines catégories de salariés. En vertu de la loi, la relation entre l'employeur et l'employé est également soumise aux conventions

collectives au niveau national et local. Les exigences d'une convention collective varient selon le secteur et régissent les relations d'emploi conjointement au Code du travail.

Les magasins du Groupe ne sont généralement pas ouverts le dimanche, le droit français imposant des restrictions sur le commerce le dimanche, sauf pour certains dimanches de l'année lorsque les magasins sont autorisés à ouvrir. De récentes réformes ont permis à des magasins de certaines zones commerciales urbaines et de certains centres commerciaux d'ouvrir le dimanche tout au long de l'année, lorsque des accords avec les syndicats pertinents ou les institutions représentatives du personnel ont été conclus. Le droit du travail exige le paiement d'une rémunération supplémentaire aux employés pour le travail du dimanche.

C. PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE ET DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL

En France, le Groupe est soumis à la loi 7817 du 6 janvier 1978 (modifiée le 6 août 2004) ainsi qu'au règlement n° 2016/679, dit règlement général sur la protection des données (« RGPD ») lorsqu'il recueille et traite les données des clients. Cette réglementation renforce les droits des personnes relatifs à leurs données à caractère personnel et donne aux autorités compétentes (Commission nationale de l'informatique et des libertés ou « CNIL » en France et autorités équivalentes dans chaque pays de l'Union Européenne), le pouvoir d'intervenir en leur nom. Chaque autorité compétente dispose de nombreux pouvoirs, notamment ceux de :

- contrôler le respect de la réglementation par un organisme ;
- émettre des avertissements, c'est-à-dire avertir un organisme que le traitement de données qu'il envisage, à un stade où celui-ci n'est pas encore opérationnel, est susceptible de méconnaître les textes applicables ;
- mettre en demeure les organismes qui ne respectent pas la réglementation applicable de se mettre en conformité dans un délai imparti. Les mises en demeure peuvent être rendues publiques selon la gravité des manquements constatés ou du nombre de personnes concernées ;
- prononcer des sanctions à l'égard des organismes ne respectant pas la réglementation, notamment des sanctions pécuniaires pouvant atteindre jusqu'à 20 millions d'euros ou 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial. Ces sanctions peuvent être rendues publiques.

La loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 relative à la confiance dans l'économie numérique (la « LCEN »), en application de la directive de l'Union européenne 2000/31/CE du 8 juin 2000 relative à certains aspects juridiques des services informatiques et de l'e-commerce, fixe les règles en matière de responsabilité des fournisseurs d'accès Internet, des éditeurs de sites Internet, des commerçants en ligne et des sociétés d'hébergement de sites Internet, concernant notamment la manière dont l'e-commerce et le cryptage doivent être gérés.

Le Groupe Maisons du Monde, responsable du traitement des données personnelles de ses clients, prospects, collaborateurs, etc., est engagé dans un travail de mise en conformité avec le RGPD. Dans un souci, notamment de protection des données personnelles des clients et des collaborateurs de l'enseigne, le projet regroupe l'ensemble des fonctions concernées (marketing, Direction de la Relation Client, Direction SI, juridique, Contrôle Interne, RH, etc.).

D. RESTRICTIONS RELATIVES AUX IMPORTATIONS ET AUX EXPORTATIONS

Le Groupe achète de nombreux produits en Asie, principalement en Chine, au Vietnam, en Inde et en Indonésie. Au sein du marché européen, le principe de libre circulation des marchandises s'applique. En ce qui concerne l'importation ou l'exportation de marchandises en provenance ou vers des pays qui ne sont pas membres de l'UE, le Groupe doit respecter les réglementations du commerce extérieur et douanières nationales et de l'UE. Au niveau de l'UE, le cadre réglementaire du Groupe repose sur le Code des douanes modernisé (Règlement (CE) n° 450/2008). Alors que les

importations et les exportations au sein de l'Espace économique européen (« EEE ») ne sont en principe pas soumises à des droits de douane, le transport de marchandises au-delà des frontières de l'EEE est soumis à un contrôle douanier. Les frais de contrôle des douanes comprennent des droits à l'importation. Les bureaux de douane peuvent de temps en temps effectuer des inspections douanières afin d'évaluer si la réglementation douanière a été violée. En France, le Groupe peut également avoir à payer certains droits de timbre, tels que la taxe pour le développement des industries de l'ameublement, ainsi que des industries du bois, actuellement fixée à 0,20 % de la valeur des marchandises importées.

1.5 Propriétés immobilières, usines et équipements

Le siège social de Maisons du Monde S.A. est situé à Vertou (44), France. Le Groupe exerce ses activités principalement depuis des centres administratifs, des sites de production et des magasins commerciaux.

Au 31 décembre 2019, le parc immobilier formé de l'ensemble de ces sites était le suivant :

- deux immeubles à usage de bureaux abritant le siège social du Groupe, respectivement situés au Lieu-dit « Le Portereau » 44120 Vertou, France et ZAC de Bel Air 44120 Vertou, France. Ces immeubles sont loués au fondateur du Groupe, M. Xavier Marie, dans le cadre de baux commerciaux conclus selon les pratiques habituelles du marché ;
- des locaux à usage de bureaux loués à des bailleurs tiers et destinés aux services Web et Réseau du Groupe (55 rue d'Amsterdam 75008 Paris, France et 32-38 Lemon Street E18EW London, Royaume-Uni), aux équipes de développement (140 rue Gallieni 92100 Boulogne-Billancourt, France), et enfin aux services B2B et Import/Logistique (6 rue Anne de Bretagne (Immeuble Viséo) 44120 Vertou, France) ;
- 11 immeubles à usage d'entrepôt servant tous les canaux de vente du Groupe ;
- un showroom situé 30 avenue de la Vertonne 44120 Vertou, France, ainsi qu'un entrepôt utilisé pour les *shootings* photos destinées aux catalogues du Groupe situé rue de la Voyette 59810 Lesquin, France, loués à un bailleur tiers ;
- 376 magasins situés en France (y compris les *corners* et un *showroom* situé 100 rue du Bac 75007 Paris), en Italie, en Espagne, en Belgique, en Allemagne, en Suisse, au Luxembourg, au Portugal, au Royaume-Uni et aux États-Unis ;
- une usine de fabrication de meubles implantée au Vietnam et exploitée par la filiale en propriété exclusive détenue par le Groupe, Mekong Furniture.

1.6 Politique d'investissements

1.6.1 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS RÉALISÉS

Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les dépenses en capital du Groupe concernent : (i) le développement des magasins ; (ii) la rénovation des magasins ; (iii) l'entretien des magasins ; (iv) les garanties ; et (v) les autres dépenses d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Les dépenses d'immobilisations pour le développement des magasins concernent principalement l'ouverture de nouveaux magasins. Les dépenses d'immobilisations liées à la rénovation reflètent celles relatives à la rénovation des magasins existants. Les dépenses d'immobilisation liées à l'entretien incluent le remplacement d'actifs dans les magasins existants. Les garanties sont liées aux contrats de location du Groupe. Enfin, les dépenses d'immobilisations liées à d'autres finalités concernent principalement : (a) les dépenses liées aux sièges sociaux du Groupe (telles que les installations de bureaux), (b) les dépenses informatiques et Internet relatives aux processus commerciaux et au système de gestion de la relation client afférents à la plateforme

d'e-commerce du Groupe, en particulier les dépenses de développement capitalisées et les licences, (c) les dépenses liées aux investissements inhérents aux entrepôts et installations de production du Groupe, et (d) les actifs immobilisés corporels.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, les dépenses d'investissement du Groupe ont atteint 60,9 millions d'euros, soit 5,0 % des ventes, dont :

- 33,0 millions d'euros de dépenses liées au développement du réseau, reflétant les 41 ouvertures brutes, 5 rénovations et 1 extension de magasins réalisées par le Groupe ;
- 8,3 millions d'euros de dépenses liées à la maintenance des magasins existants ;
- 3,9 millions d'euros de dépenses liées à l'activité de logistique ;
- 12,0 millions d'euros d'investissements informatiques ;
- 3,7 millions d'euros d'autres dépenses, incluant en particulier les dépenses liées aux sièges du Groupe.

1.6.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS FUTURS

En termes d'investissements futurs, le Groupe prévoit d'amener progressivement ses dépenses d'investissement à un niveau d'environ 3,5 % des ventes à horizon 2024 (hors investissements logistiques, liés en particulier à l'ouverture d'un nouveau centre logistique situé dans le nord-ouest de la France d'ici 2021). La majeure partie des dépenses d'investissement devrait correspondre

à des investissements liés au développement et à la gestion du réseau de magasins du Groupe, ainsi que des investissements plus structurels visant à accompagner sa transformation digitale, notamment les investissements dans les systèmes informatiques et la *data*.

1.7 Recherche et développement, brevets et licences

La capacité du Groupe à concevoir et à lancer de nouveaux produits, ainsi qu'à améliorer les produits existants revêt un aspect important au regard de son activité. Le Groupe cherche à promouvoir une culture d'entreprise selon laquelle les salariés peuvent faire preuve de créativité, favorisant ainsi le succès du Groupe à long terme. Les stylistes examinent le marché et ses tendances, définissent chaque saison, conjointement avec les acheteurs et chefs de produits, des thèmes, dessinent de nouveaux produits selon ces thèmes et ajustent également régulièrement la gamme de produits afin de répondre aux critères de vente et aux changements observés en termes de tendances et de concepts.

Les droits patrimoniaux du Groupe

Le Groupe détient les droits de propriété intellectuelle nécessaires à l'exercice de ses activités et notamment :

- des marques commerciales : Maisons du Monde France S.A.S. détient les droits de propriété intellectuelle portant sur le nom « Maisons du Monde », sa principale marque commerciale, laquelle a fait l'objet d'enregistrements sous forme de marques verbales, figurative et semi-figurative sur les territoires sur lesquels Maisons du Monde opère ;
- des noms de domaine : le Groupe a réservé, auprès d'organismes spécialisés, les noms de domaine « Maisons du Monde » et assimilés et procède de manière périodique à leur renouvellement.

Par ailleurs, Maisons du Monde dépose, de manière hebdomadaire, les dessins et maquettes dessinés par son bureau de style auprès d'un Huissier de Justice. Cette démarche permet de sécuriser le process créatif de l'enseigne, Maisons du Monde ayant la garantie de pouvoir rapporter la preuve de la titularité de ses droits sur lesdites œuvres si elles venaient à être détournées par des tiers.

Pour plus d'informations sur les risques liés à la propriété intellectuelle du Groupe, se référer au Chapitre 2 « Facteurs de risques et contrôle interne » du présent Document d'enregistrement universel.

Licences tierces

Certains produits du Groupe intègrent des technologies tierces. Afin d'obtenir les droits d'utilisation de ces technologies, le Groupe a conclu les accords suivants :

- des contrats de licence entrants : le Groupe s'appuie sur des logiciels sous licence pour ses systèmes *back-office*, financiers, de ressources humaines et de gestion de magasins.

Sécurité inhérente aux droits de propriété intellectuelle du Groupe

Sans objet.



Facteurs de risques et contrôle interne

2

2.1	Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	50	2.3	Assurance et couverture des risques	69
2.2	Facteurs de risques	52	2.4	Information financière et comptable	70
2.2.1	Méthodologie d'évaluation	52			
2.2.2	Présentation des principaux facteurs de risques	53			



Les investisseurs sont invités à examiner attentivement les risques décrits ci-dessous, ainsi que les informations figurant dans le Document d'enregistrement universel avant de prendre une décision en matière d'investissement. L'un quelconque de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats d'exploitation ou les perspectives du Groupe. Les risques décrits ci-après ne sont pas

les seuls risques auxquels le Groupe doit faire face. D'autres risques et incertitudes dont le Groupe n'a actuellement pas connaissance ou qu'il considère actuellement comme négligeables pourraient également avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la réputation, la situation financière, les résultats d'exploitation ou les perspectives du Groupe.

2.1 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

Cette partie sur le contrôle interne et la gestion des risques s'inscrit dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise conforme au cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE

La gestion des risques concerne les mesures que le Groupe met en œuvre pour identifier, analyser et gérer les risques auxquels il est exposé dans le cours normal de ses activités. Le Groupe considère que la gestion des risques et le contrôle interne sont étroitement liés et qu'ils constituent une priorité.

Les systèmes internes de gestion et de contrôle des risques du Groupe sont basés sur une combinaison de ressources, procédures, comportements et actions appropriés.

Ainsi, sous l'impulsion du Conseil d'administration, du Comité d'audit, du Comité exécutif et du département Contrôle interne, les procédures de gestion des risques et de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe ont pour objet de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations, ainsi que les comportements des personnes, s'inscrivent dans le cadre des orientations fixées par les organes sociaux et respectent les lois et règlements en vigueur ainsi que les valeurs, normes, procédures et règles internes de l'entreprise ;
- identifier, évaluer et maîtriser les risques susceptibles de produire un impact significatif sur les actifs, les résultats, les activités du Groupe, ou sur sa capacité à mettre en œuvre ses

objectifs et sa stratégie, que ces risques soient de nature opérationnelle, commerciale, juridique, financière, liés à la conformité aux lois et règlements applicables, ou résultant de risque de fraude ou d'erreur ;

- veiller à la fiabilité de l'information financière et au respect des lois et règlements, notamment dans le domaine de la production des informations comptables et financières.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques auxquels est exposé le Groupe, le dispositif de Contrôle Interne doit permettre au développement économique du Groupe, de se réaliser durablement dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers.

La gestion des risques et le contrôle interne rencontrent toutefois des limites qui résultent de nombreux facteurs notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques, humaines ou de simples erreurs.

Le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures à mettre en œuvre, ceci en tenant compte de leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque.

PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

Les procédures de contrôle interne font partie de la démarche continue d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques de l'entreprise. La démarche de gestion des risques et de contrôle interne est basée sur le cadre de référence de contrôle interne prescrit par l'AMF. Ce dispositif couvre les composantes suivantes :

- environnement de contrôle : intégrité, éthique, compétences, etc. ;
- évaluation des risques : identification, analyse et gestion des risques ;
- activités de contrôle : normes et procédures ;
- information et communication : recueil et échange d'informations ;
- pilotage : suivi et modifications éventuelles des processus.

Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne, le Groupe a poursuivi ses efforts en 2019 avec notamment les actions suivantes :

- le déploiement d'un outil de *procure to pay* sur le périmètre des achats non marchands du Groupe, intégrant notamment une sécurisation des étapes d'engagement des dépenses et de paiement avec une administration des habilitations et des seuils d'engagements, une mécanique d'approbation des dépenses maîtrisée, un cycle de validation visible et auditable et une sécurisation des données (récupérabilité et accessibilité) ;

- la diffusion d'un book de procédures relatif à la gestion des stocks sur l'ensemble des magasins du Groupe ;
- le référentiel des normes et procédures opérationnelles a été enrichi (achats non marchands, gestion de la trésorerie) : le processus d'identification et de gestion des risques a ainsi permis de classer les risques au moyen d'une cartographie les hiérarchisant en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact estimé pour le Groupe ;
- la réalisation de 153 missions d'audit en France et à l'international sur les contrôles des cycles opérationnels des magasins tels que la gestion de la caisse et des encaissements, la lutte contre la casse et la démarque inconnue, la gestion des stocks magasins et des commandes clients ou la sécurité physique des biens et des personnes.

Le Groupe Maisons du Monde est exposé, dans le cadre de l'exercice de ses activités, à un ensemble de risques. Les principales mesures de gestion et de contrôle de ces risques sont décrites en partie 2.2 « Facteur de risques ».

L'examen des risques majeurs au niveau de la maison mère et du réseau de magasins est mené par le Contrôle interne Groupe en collaboration avec les différentes Directions afin d'élaborer un travail d'identification et d'évaluation des risques majeurs comportant pour chacun :

- l'évaluation du risque inhérent et résiduel ;
- les principales causes et conséquences du risque ;
- le traitement du risque visant à améliorer le dispositif de contrôle interne (quatre traitements sont possibles : conservation, réduction, externalisation, abandon) ;
- la formalisation de plans d'action visant à réduire le niveau de risque résiduel.

Ceci afin de définir des plans d'action, adaptés à l'activité du Groupe et conçus pour améliorer ses systèmes grâce à une efficacité renforcée et une couverture plus large.

2.2 Facteurs de risques

2.2.1 MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

Le Groupe a actualisé en 2019 sa matrice des risques qui synthétise les risques en fonction de leur échelle d'impact et de leur probabilité d'occurrence. Elle est reproduite ci-dessous pour visualiser les enjeux, sans se substituer aux développements explicatifs qui suivent. L'échelle d'impact est évaluée selon trois critères :

- financier ;
- image/réputation ;
- juridique et réglementaire.

Selon les niveaux de probabilité et d'impact du risque, un positionnement de la criticité du risque est obtenu (risque critique,

risque majeur, risque modéré, risque faible). Cette cartographie des risques reflète l'exposition de Maisons du Monde, intégrant donc les mesures de maîtrise mises en œuvre afin d'en limiter la probabilité et l'impact. Cette matrice est un outil de pilotage de maîtrise des risques.

Dans le cadre de l'application de la nouvelle réglementation Prospectus 3, applicable à compter du 21 juillet 2019, le Groupe a procédé à la refonte du chapitre sur les facteurs de risques, assurances et couverture des risques afin de simplifier et d'améliorer la lisibilité de la présentation des informations relatives aux principaux facteurs de risques. Seuls les risques significatifs et spécifiques au Groupe sont ainsi présentés ci-après.

PROBABILITE	Risques de vols / détournement de stocks			Evolution défavorable du contexte économique des marchés sur lesquels le Groupe opère
	Risques liés à la gestion des talents et des collaborateurs	Risques liés à la défaillance des systèmes d'information Risques de corruption ou de fraude Atteinte à l'image de marque et à la réputation du Groupe Risques liés à la protection intellectuelle Risques liés aux procédures judiciaires / litiges majeurs	Risques liés à l'environnement concurrentiel Risques de change	Risques liés à une rupture de l'approvisionnement amont Risques liés à la chaîne logistique: dans les entrepôts ou sur les flux transport amont / aval
		Manque d'attractivité des lieux d'implantation et pression sur le coût des baux commerciaux	Mauvaise anticipation de l'évolution du marché / des préférences des consommateurs Risques liés à la gestion des croissances externes Incident ou non-conformité majeure chez un fournisseur tiers ou dans une usine du Groupe Risques liés à l'évolution ou à la non-conformité aux lois et réglementations	Risques de cyberattaque Risques liés à la protection des données personnelles
				Risques de problème qualité ou conformité des produits vendus
				IMPACT

2.2.2 PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Les paragraphes suivants font état des principaux risques identifiés en 2018-2019 et des mesures de traitements de ces risques. Ces derniers sont répartis en quatre catégories :

- les risques liés au secteur d'activité de Maisons du Monde ;
- les risques liés à la stratégie, à l'organisation de l'entreprise ;
- les risques juridiques et réglementaires ;
- les risques financiers.

Dans chaque catégorie, les facteurs de risques significatifs sont présentés selon leur ordre d'importance décroissant déterminé par Maisons du Monde à la date du présent document d'enregistrement universel. Les quatre catégories ne sont quant à elles pas classées par ordre d'importance.

Les risques spécifiques du Groupe liés aux enjeux RSE font l'objet d'une présentation plus spécifique dans le Chapitre 3, conformément aux obligations de déclaration de performance extra-financière.

Risques liés au secteur d'activité de Maisons du Monde

Évolution défavorable du contexte économique des marchés sur lesquels le Groupe opère

Risques liés à l'environnement concurrentiel

Mauvaise anticipation de l'évolution du marché/des préférences des consommateurs

Risques liés à la stratégie, à l'organisation de l'entreprise

Risques liés à la chaîne logistique : dans les entrepôts ou sur les flux transport amont/aval

Risques liés à une rupture de l'approvisionnement amont

Risques de cyberattaque

Risques liés à la gestion des croissances externes

Incident ou non-conformité majeure chez un fournisseur tiers ou dans une usine du Groupe (RSE)

Risques de problèmes qualité ou conformité des produits vendus

Risques liés à la défaillance des systèmes d'information

Risques de corruption ou de fraude

Atteinte à l'image de marque et la réputation du Groupe

Manque d'attractivité des lieux d'implantation et pression sur le coût des baux commerciaux

Risques de vols/détournement de stocks

Risques liés à la gestion des talents et des collaborateurs

Risques juridiques et réglementaires

Risques liés à la protection des données personnelles

Risques liés à la protection intellectuelle

Risques liés aux procédures judiciaires ou à des litiges majeurs

Risques liés à l'évolution ou à la non-conformité aux lois et réglementations

Risques financiers

Risques de change

Impact du Covid-19 sur les principaux facteurs de risques de Maisons du Monde

L'épidémie du COVID-19, qui a démarré en Chine en décembre 2019, pourrait avoir un effet significatif sur l'activité du Groupe. Même si les impacts de cette épidémie sont, à la date de dépôt de ce document d'enregistrement universel, difficilement quantifiables, les principaux facteurs de risques de cette épidémie ont été identifiés. Sans être exhaustif, ils sont notamment décrits dans les risques de *i. Évolution défavorable du contexte économique des marchés sur lesquels le Groupe opère*, *ii. Risques liés à une rupture de l'approvisionnement amont* et *iii. Risques liés à la chaîne logistique : dans les entrepôts ou sur les flux transports amont / aval*, développés ci-après.

Risques liés au secteur d'activité de Maisons du Monde

Évolution défavorable du contexte économique des marchés sur lesquels le Groupe opère

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Le Groupe est présent sur le marché de la décoration et de l'ameublement. Les achats des consommateurs, tout particulièrement en matière de meubles, sont essentiellement discrétionnaires et pourraient pâtir de facteurs économiques tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La situation de l'emploi ; • Le niveau des salaires ; • Le taux d'endettement des ménages ; • L'inflation ; • Les taux d'intérêt. <p>De plus, les consommateurs procédant souvent à l'achat de meubles dans le cadre de l'acquisition, de la location ou de la rénovation d'une résidence, la demande inhérente aux produits du Groupe est généralement étroitement liée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aux prix des logements ; • Aux tendances observées sur le marché de l'immobilier ; • À la situation du secteur des prêts immobiliers ; • À d'autres aspects relevant du crédit à la consommation dans le domaine de l'habitation. <p>Le groupe peut être impacté par une détérioration des conditions de marché ou de la conjoncture économique ou politique ou de toute autre nature, comme une crise sanitaire mondiale telle que celle du Covid-19, qui toucherait l'ensemble des pays dans lesquels le groupe opère.</p>	<p>Dans un climat économique incertain, caractérisé par la baisse ou la stagnation des revenus disponibles, ou lors de périodes enregistrant un déclin des mises en chantier ou une réduction des dépenses relatives à l'habitation par les consommateurs, ces derniers sont susceptibles de se rendre moins souvent dans les magasins de décoration et d'ameublement, de limiter l'ensemble des dépenses inhérentes à la décoration et à l'ameublement et d'opter pour l'achat de produits affichant un prix de vente moyen moins important. Cela se matérialiserait pour le Groupe Maisons du Monde par un effet défavorable sur la fréquentation en magasins ainsi que sur le niveau du panier moyen des consommateurs et donc plus généralement sur le chiffre d'affaires du Groupe.</p> <p>À la date de dépôt de ce document, l'activité du groupe est notamment touchée par la pandémie du Covid-19. En application des mesures imposées pour les autorités afin de contenir la propagation du virus, le Groupe a procédé à la fermeture de son parc de magasins en Italie le 12 mars 2020, initialement prévue pour une semaine. Par la suite, l'ensemble des magasins de l'enseigne Maisons du Monde en France et dans ses différentes implantations en Europe et aux USA ont été fermés. Le Groupe continue néanmoins de vendre ses produits et de servir ses clients dans ses différents pays d'implantation grâce à son activité d'e-commerce. Cette situation pourrait encore évoluer, si les autorités décidaient de durcir les mesures prises pour lutter contre le Covid-19 en ordonnant l'arrêt complet de toutes les activités non essentielles. Face à cette situation sans précédent et qui est extrêmement évolutive partout dans le monde, le Groupe considère qu'il est très difficile de chiffrer les impacts liés à la limitation de son activité, dans ses différents pays d'implantation, sur ses ventes et ses résultats de l'année 2020.</p>

Gestion du risque

Maisons du Monde ne peut affirmer que ses résultats ne seraient pas affectés par un bouleversement des conditions économiques ou par une crise dans certains pays dans lesquels il est présent.

La meilleure façon pour le groupe de se protéger contre ce risque consiste à diversifier ses activités, tant sur le plan géographique que catégoriel. En effet, le développement international de Maisons du Monde induit une répartition géographique de ses activités contribuant à diversifier et, dans une moindre mesure, limiter la concentration du risque liée à la conjoncture économique.

Par ailleurs, le groupe considère que certains articles ménagers ou d'ameublement deviennent obsolètes ou doivent être remplacés, même lors des périodes au cours desquelles les indicateurs macroéconomiques sont en baisse. Maisons du Monde dispose notamment d'une large gamme de prix, qui permet de répondre à un large éventail de budgets de consommation.

Le Groupe explore continuellement de nouvelles opportunités de consommation dans le but d'attirer de nouveaux clients. Maisons du Monde estime que les franchises et les ventes BtoB constituent des plateformes attractives de nature à stimuler la croissance à long terme.

Enfin, dans le contexte de crise sanitaire mondiale actuelle, le Groupe met en œuvre un plan d'action volontariste englobant l'ensemble de sa structure de coûts, incluant notamment la mise en œuvre de mesures de chômage partiel pour ses collaborateurs, et visant à atténuer les impacts du COVID-19 sur les résultats et la génération de trésorerie du Groupe. Un comité ad hoc comprenant les principaux dirigeants a été mis en place pour suivre semaine par semaine l'évolution du COVID-19 et la mise en place du plan d'action. De plus, le groupe travaille sur le redimensionnement de son plan d'ouvertures de magasins afin de trouver le juste équilibre entre les investissements pour la croissance future des ventes et la préservation des résultats et de la génération de trésorerie.

Risques liés à l'environnement concurrentiel

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Maisons du Monde pourrait être dans l'incapacité ou avoir des difficultés à opposer une concurrence efficace face à des concurrents directs ou à une nouvelle offre car :</p> <ul style="list-style-type: none"> le Groupe évolue sur un marché hautement fragmenté et concurrentiel (distributeurs spécialisés, mais aussi magasins qui vendent des articles de décoration et d'ameublement en plus de leurs produits) et le Groupe considère que cette fragmentation s'amplifie ; le Groupe estime notamment que son activité décoration est en concurrence sur le segment « original et accessible » du marché, caractérisé par des distributeurs qui insistent sur le style et l'originalité, mais avant tout sur l'accessibilité des prix. Les prix moyens des produits du Groupe se situent pour la plupart dans la gamme intermédiaire avec un positionnement qui pourrait être en inadéquation par rapport à des concurrents qui se lancent dans une bataille des prix grandissante. Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à défendre son positionnement prix. <p>L'activité online du Groupe est en concurrence avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> des pure-players d'e-commerce qui rivalisent avec les autres sur des critères tels que la convivialité de l'interface utilisateur, la stratégie de référencement, les publicités en ligne et les campagnes menées sur les réseaux sociaux afin de développer le trafic, les modes de paiement, les options d'expédition et de livraison, l'assistance technique et en ligne, ou encore les solutions click and collect ; les plateformes sociales qui élargissent leur proposition de valeur à la distribution, en proposant pour certaines leur propre marketplace. 	<p>Les concurrents sont susceptibles d'adopter des politiques de prix agressives, de réaliser des campagnes marketing d'envergure, d'offrir des produits plus attractifs ou de répondre plus rapidement à l'évolution des tendances des marchés, ce qui pourrait leur apporter un avantage concurrentiel, et entraîner un recul de la part de marché du Groupe.</p> <p>Par ailleurs, le Groupe peut être amené à répondre aux pressions exercées par la concurrence en réduisant ses prix ou en augmentant ses dépenses publicitaires et promotionnelles ce qui viendrait entamer ses taux de marge et ses résultats.</p>

Gestion du risque

Maisons du Monde limite les effets de la concurrence des principaux acteurs de ses marchés, via sa stratégie :

- de différenciation par rapport à ses concurrents, en termes d'offre produits, de rapport qualité/prix et de positionnement, avec des produits différenciants, une offre responsable, ainsi qu'une marque et un concept forts ;
- d'équilibrage de la structure des collections avec une adaptation du positionnement tarifaire sur les familles de produits les plus concurrentées ;
- de veille tarifaire sur les prix pratiqués par les concurrents sur des produits similaires ;
- de développement de nouvelles activités/nouveaux services. Ainsi, en 2019, conformément à sa décision stratégique d'étendre son offre dans les services, Maisons du Monde a pris une participation majoritaire dans la start-up Rhinov, qui permet à chacun d'obtenir un conseil professionnel de décorateur d'intérieur, adapté à son style et son budget et à un prix très compétitif.

Le Groupe cherche à alimenter davantage le succès de son modèle omnicanal à travers les applications web-to-store et store-to-web et la mise en place d'options telles que la Livraison Gratuite en Magasin ou les ventes click-in-store.

Le Groupe estime en effet que sa forte présence en ligne et l'excellente intégration de ses canaux de distribution lui procurent un net avantage sur ses concurrents. Par exemple, un client peut voir un produit dans un magasin Maisons du Monde et décider ensuite de l'acheter sur le site Internet du Groupe. De même, un client peut voir un produit sur le site Internet ou un catalogue du Groupe et se rendre ensuite dans l'un de ses magasins avant de prendre une décision finale.

Courant 2019, le Groupe a continué de renforcer ses relations avec ses clients, en mettant l'accent sur :

- la personnalisation de sa communication ;
- l'augmentation et l'optimisation de ses investissements marketing, pour les porter à 5-7 % du chiffre d'affaires d'ici 2024, conformément au plan stratégique 2020-2024 du Groupe ;
- le renforcement de sa visibilité de marque à travers les médias sociaux, l'influence et les relations presse.

Mauvaise anticipation de l'évolution du marché/des préférences des consommateurs

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Le secteur de l'ameublement et de la décoration se caractérise généralement par une évolution constante des préférences des clients et des tendances du marché. Maisons du Monde pourrait être dans l'incapacité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de s'adapter aux nouvelles tendances, de préparer et prévoir l'impact du changement ; • de suivre, interpréter et réagir de façon appropriée et en temps opportun à l'évolution de la demande des consommateurs, notamment si sur les marchés où Maisons du Monde s'est développé, les clients affichent des goûts différents et suivent des tendances divergentes ; • de s'adapter à l'ère du digital et aux nouvelles exigences des consommateurs en matière d'e-commerce. Le Groupe considère que certains acteurs pure-players du marché ont su imposer les nouvelles tendances du marché online tels que la livraison et les retours gratuits ou l'amélioration de l'expérience client sur l'ensemble des points de contact, etc. <p>Par ailleurs, les consommateurs ont une préoccupation croissante pour l'empreinte environnementale des produits et des emballages. Maisons du Monde pourrait être dans l'incapacité de continuer à adapter son offre produit/service en ce sens.</p> <p>Le Groupe ne peut pas garantir aux investisseurs qu'il sera en mesure de continuer à développer des produits qui trouvent un écho favorable auprès de ses clients, ni à répondre favorablement aux préférences du consommateur dans les années à venir.</p>	<p>Toute incapacité du Groupe à anticiper, identifier ou répondre de manière efficace aux préférences du consommateur pourrait avoir un effet défavorable sur la fréquentation dans ses magasins et sur son site, sur le taux de conversion et donc sur les ventes de produits du Groupe.</p> <p>Une mauvaise anticipation de l'évolution du marché peut amener le Groupe à perdre des parts de marché ou se retrouver avec des niveaux de stocks supérieurs aux prévisions. Aussi, le Groupe pourrait subir une augmentation des charges de stockage ou être amené à réduire ses prix de vente, ce qui impliquerait une réduction des marges. Le Groupe pourrait également être tenu de comptabiliser une perte liée à la dépréciation du stock.</p> <p>À l'inverse des ventes plus importantes que prévu pourraient impliquer des ruptures de stock, ce qui pourrait amener le Groupe à perdre des ventes et nuire à sa réputation vis-à-vis des clients.</p>

Gestion du risque

Le Groupe innove constamment pour répondre à l'évolution des goûts et des préférences des consommateurs en ajoutant des thèmes, des styles et des univers nouveaux. Environ la moitié des styles de meubles actuels du Groupe ont été lancés au cours des dix dernières années. Courant 2019, le Groupe a recruté une Directrice artistique, en charge notamment de la maîtrise de l'évolution des tendances du marché, et un Directeur du Style en charge de la création.

La capacité du Groupe à renouveler ses collections avec de nouveaux designs innovants le différencie des autres distributeurs spécialisés dans l'aménagement de la maison. Le Groupe s'appuie sur l'analyse et l'adaptation progressive de son offre de produits, en suivant une démarche « d'adopteur précoce ». L'équipe de designers de Maisons du Monde identifie les tendances de design émergentes sur le marché, et conçoit les collections suivantes autour de ces tendances.

Le système de CRM (Customer Relationship Management), lancé courant 2017, fournit au Groupe les informations nécessaires pour développer de nouveaux produits et catégories qui répondent aux tendances actuelles et à l'évolution des préférences des clients. Le Groupe réalise également un bilan annuel de mesure du niveau de satisfaction sur un panel de client et prospect. Par ailleurs, le Groupe continue de renforcer son modèle omnicanal, avec par exemple depuis 2019, la possibilité pour les consommateurs de retourner en magasin leurs achats effectués sur le site. Le Groupe met également l'accent sur l'amélioration de l'expérience client et notamment du SAV afin de répondre aux nouvelles exigences du consommateur sur l'ensemble de ses points de contact avec Maisons du Monde.

Enfin, conscient des impacts potentiels de ses activités sur la biodiversité et de la préoccupation croissante des consommateurs sur ces enjeux, le Groupe concentre ses efforts sur son impact sur la chaîne d'approvisionnement. La politique achat bois et le développement de l'offre responsable de produits contribuent directement à la réduction des impacts sur la biodiversité. Pour plus d'information sur les mesures mises en œuvre par le Groupe, voir Chapitre 3 – Responsabilité de l'entreprise.

Risques liés à la stratégie, à l'organisation de l'entreprise

Risques liés à la chaîne logistique : dans les entrepôts ou sur les flux transports amont/aval

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Le Groupe a actuellement recours à des prestataires logistiques externes indépendants pour l'import de ses produits et pour l'expédition de ses produits chez les clients. L'externalisation de tels services par le Groupe est soumise à certains risques comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la modification défavorable ou une perte des accords conclus avec ces prestataires ; • des grèves, des interruptions de travail ou de mauvaises conditions météorologiques, peuvent avoir un impact sur la capacité des prestataires à fournir des services de livraison répondant de façon appropriée aux besoins de la Société ; • l'évolution de la réglementation en matière de fret : taxes sur le gazole, droit de douane, environnements réglementaires nationaux ou locaux concernant les émissions de CO2, le transport de marchandises dans les zones urbaines et périurbaines avec des exigences environnementales croissantes, etc. qui peuvent avoir un impact négatif sur les coûts logistiques du Groupe. • l'augmentation des prix du carburant. <p>D'un point de vue logistique, le Groupe exploite onze entrepôts situés dans la zone portuaire de Marseille-Fos, dans le sud de la France. Ces derniers abritent la majeure partie des stocks du Groupe et apportent un soutien logistique backend à tous les canaux de distribution de ce dernier.</p> <p>Un blocage ou une indisponibilité du port de Fos-sur-Mer ou des entrepôts en raison d'une interruption de travail, de grèves, d'un incendie, d'un autre incident majeur ou d'un acte de malveillance pourrait impacter la chaîne d'approvisionnement et l'expédition des produits vers les magasins et les clients.</p> <p>Le groupe a subi, sur les mois de décembre 2019 et janvier 2020, la grève des dockers du Port de Fos-sur-Mer. Une partie des marchandises importées y a été bloquée et des cargaisons ont été redirigées sur d'autres ports comme celui de Barcelone, permettant d'améliorer les capacités de réassort du Groupe, mais occasionnant à cet effet un surcoût logistique sur le début de l'exercice 2020.</p>	<p>Les coûts liés à l'énergie ont varié considérablement par le passé. Ces fluctuations peuvent donner lieu, pour le Groupe, à une hausse des coûts de transport inhérents au fret et à la distribution.</p> <p>Plus globalement, toute évolution de l'environnement réglementaire relatif au fret et à la logistique pourrait se traduire par des coûts de transport et de livraison plus élevés pour le Groupe.</p> <p>Un blocage du port de Fos-sur-Mer, une interruption ou une dégradation de services de livraisons ou des services d'autres entreprises de logistiques choisies par le Groupe pourraient engendrer des retards de livraisons ou des pénuries de produits impactant la capacité du Groupe à livrer ses clients ou ses magasins en temps opportun ce qui pourrait impacter son chiffre d'affaires et nuire à sa relation avec ses clients.</p> <p>Dans le contexte de la crise sanitaire mondiale liée au virus Covid-19, la chaîne logistique du groupe pourrait être exposée à un arrêt de l'activité dans ses entrepôts si la santé des collaborateurs ne pouvait plus être assurée ou si des décisions étaient prises en ce sens pas les autorités dans le cadre d'une cessation des activités non essentielles. De la même manière, les activités de livraisons pourraient s'en trouver affectées.</p> <p>À la date du dépôt de ce document d'enregistrement universel et compte tenu des conditions très évolutives et incertaines de cette crise sanitaire, le groupe n'est pas en mesure de donner une estimation plus précise des impacts du Covid-19 sur ses résultats.</p>

Gestion du risque

Pour faire face à ces risques, le Groupe met en œuvre des plans d'action à différents niveaux :

- Dans son plan stratégique 2020-2024 le Groupe ambitionne de créer un nouveau centre logistique de 65 000 m2 situé dans le nord-ouest de la France. Ce nouveau modèle logistique, en plus d'améliorer les performances opérationnelles du Groupe et de participer à l'amélioration continue de l'expérience client, permettra de sécuriser et limiter le risque lié au blocage ou à l'indisponibilité du port de Marseille-Fos, actuel unique port par lequel transite l'ensemble des produits importés d'Asie par le Groupe.
- Les onze entrepôts du Groupe, situés dans la zone portuaire de Marseille-Fos, dans le sud de la France, sont des cellules indépendantes, toutes équipées de sprinklers. Certains des sites disposent également d'un gardiennage 24 heures/24.
- Pour atténuer le risque de grèves ou à d'interruptions de travail sur ses entrepôts logistiques, le Groupe met en œuvre un certain nombre de mesures pour maintenir un dialogue social de proximité. Chez Distrimag, les collaborateurs et l'encadrement sont au centre du dialogue social, que ce soit dans une communication ascendante ou descendante et les moments d'échange sont nombreux.
- Maisons du Monde engage un processus d'appel d'offres annuel avec ses transitaires, ce qui permet au Groupe de maintenir une logique de mise en concurrence entre ses prestataires et de limiter le risque de changement intempestif des conditions contractuelles et tarifaires.
- Enfin pour la livraison des produits du Groupe aux magasins et aux clients, le Groupe sous-traite le transport routier à plusieurs transporteurs et prestataires logistiques externes. Les capacités de distribution internes du Groupe lui permettent d'avoir une bonne vision sur les tendances en matière de coût et de qualité associée à son réseau de distribution, de comparer ses prestataires de transport et de rester également dans une logique d'appel d'offres et de multi partenaires sur un territoire afin de réduire les coûts et les délais de livraison.

Risques liés à une rupture de l'approvisionnement amont

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Le Groupe est tributaire de fournisseurs tiers pour fabriquer les produits qu'il commercialise. Si les fournisseurs du Groupe ne livrent pas une marchandise de qualité dans un délai convenable, la réputation et les activités du Groupe peuvent subir de graves conséquences.</p> <p>Le Groupe achète plus de 90 % de ses produits auprès d'environ 1 500 fournisseurs tiers. Le recours à des fournisseurs tiers entraîne un certain nombre de risques, y compris celui inhérent à la rupture des relations commerciales. Certains des fournisseurs du Groupe, en particulier les fournisseurs artisans, peuvent disposer de ressources, de capacités de production et d'antécédents commerciaux limités. Aussi, les fournisseurs du Groupe peuvent se retrouver confrontés à présenter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des difficultés financières, des situations de faillite, d'insolvabilité ou un manque de liquidité ; • des défaillances des installations de production ou la perturbation du processus de production pour des raisons internes ou externes à l'organisation du fournisseur exposant Maisons du Monde à un risque de rupture de sa chaîne d'approvisionnement. <p>Pour certains produits, le Groupe dépend d'un nombre restreint de fournisseurs externes. C'est le cas par exemple pour les canapés en tissu. Le recours à un nombre restreint de fournisseurs tiers entraîne un certain nombre de risques, y compris celui inhérent à la rupture des relations commerciales.</p> <p>Les produits du Groupe sont fabriqués principalement en Asie, plus particulièrement en Chine, en Inde, en Indonésie et au Vietnam. Le Groupe est donc confronté aux divers risques habituels liés à l'importation de produits depuis ces pays, y compris, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'instabilité politique et économique ; • le renforcement des exigences en matière de sécurité applicables aux marchandises étrangères ; • les taxes obligatoires ou autres charges et restrictions sur les importations ; • les risques liés aux pratiques de travail et aux conflits sociaux, les normes de fabrication et de sécurité des produits ; • les enjeux environnementaux ; • les catastrophes naturelles ou sanitaires, telle que la crise du Covid-19, peuvent bouleverser sévèrement les approvisionnements du Groupe, dès lors qu'ils touchent des pays au sein desquels une grande partie des produits du Groupe sont fabriqués. 	<p>Toute instabilité qui viendrait perturber le cycle de production d'un fournisseur partenaire ou d'un stock stratégique du Groupe pourrait se traduire par une perte d'exploitation en lien avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une augmentation des délais d'approvisionnement et donc l'incapacité du Groupe à livrer les produits à ses clients en temps opportun ce qui pourrait nuire à sa relation avec ses clients et impacter son chiffre d'affaires ; • une altération des capacités du Groupe à approvisionner convenablement ses entrepôts et donc le confronter à des ruptures de stocks sur certains produits ce qui pourrait amener le Groupe à perdre des ventes et nuire à sa réputation vis-à-vis des clients ; • une hausse des coûts d'approvisionnement pour le Groupe, s'il devait trouver des fournisseurs alternatifs avec des prix moins compétitifs, affectant ainsi négativement le résultat d'exploitation. <p>Plus particulièrement, dans le contexte de la crise sanitaire mondiale liée au virus Covid-19, les approvisionnements du groupe sont fortement impactés. En effet cette pandémie, qui a débuté initialement en Chine, puis s'est étendue à d'autres pays, notamment en Europe et aux Etats-Unis, a entraîné des difficultés d'approvisionnement en produits pour le Groupe à partir de la mi-février, à la suite de la fermeture de son usine au Vietnam et l'arrêt de la production par ses fournisseurs chinois pendant plus d'un mois. Depuis, la production a progressivement repris en Chine, ainsi que dans l'usine du Groupe au Vietnam, mais avec une capacité réduite et une montée en régime toujours incertaine. À la date du dépôt de ce document d'enregistrement universel et compte tenu des conditions très évolutives et incertaines de cette crise sanitaire, le groupe n'est pas en mesure de donner une estimation plus précise des impacts du Covid-19 sur ses résultats.</p>

Gestion du risque

Les résultats de Maisons du Monde seraient affectés par un bouleversement ou une crise majeure dans les pays dans lesquels il s'approvisionne.

Le Groupe compte une quarantaine de « partenaires », un terme qui désigne les fournisseurs externes en qui le Groupe a le plus confiance. La durée de ses relations avec ses partenaires est en moyenne de sept ans. Dans un souci de répondre au mieux à ses exigences de qualité élevée et de garantir une livraison des produits en temps utile, le Groupe a entrepris avec ses partenaires, le codéveloppement de certains produits destinés à être vendus exclusivement dans ses magasins et sur ses sites internet. Le Groupe estime qu'il est généralement un client important de ses partenaires, dont plusieurs travaillent exclusivement avec lui, ce qui lui permet de développer des relations à long terme et de tirer parti de sa puissance d'achat.

Les autres fournisseurs externes consistent en de nombreux fabricants à qui le Groupe passe des commandes ponctuelles, dont des fournisseurs avec qui le Groupe travaille depuis plusieurs années, ainsi que, de façon opportuniste, de nouveaux fournisseurs qui passent le processus de sélection du Groupe.

Risques de cyberattaque

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>La transformation digitale, mise en œuvre par le Groupe depuis plusieurs années, a pour corollaire une plus forte exposition aux risques de cyberattaque. Malgré les mesures de sécurité informatique mises en œuvre, le Groupe ne peut garantir qu'il ne pourrait pas faire l'objet d'une cyberattaque affectant sa capacité à assurer la confidentialité, l'intégrité des données ou pouvant porter atteinte à la continuité d'exploitation de la Société.</p> <p>Le Groupe pourrait être exposé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> des risques propres au matériel, comme des vols, incendies ou autres malveillances sur les installations électroniques ; des risques propres aux bâtiments comme des intrusions, destruction ou sabotage ; des risques propres aux traitements, comme une attaque logique, une cyberattaque, une modification illicite ou une atteinte aux algorithmes, une divulgation d'information ou de données personnelles, stratégiques et confidentielles, ou toute autre manipulation à des fins de détournements ; des risques propres aux télécommunications. 	<p>Toute vulnérabilité aux techniques d'hameçonnage, de piratage et de violation des systèmes pourrait exposer le Groupe à des pertes financières, des mesures réglementaires ou à des plaintes des consommateurs susceptibles de ternir sa réputation ou de nuire à ses activités avec notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> des pertes matérielles ; des pertes directes non matérielles telles que des frais d'expertises et de restauration des systèmes atteints (système d'exploitation, données, programmes, procédures...) ; des pertes de marge dues aux frais supplémentaires et des pertes d'exploitation liées aux coûts des mesures conservatoires pour maintenir les fonctionnalités et la performance des systèmes, et permettre la continuité d'exploitation ; des pertes d'éléments non reconstituables entraînant des impacts opérationnels liés à la perte de ces données ; des pertes d'informations confidentielles et de savoir-faire. <p>Toute infraction et/ou remise en question de la sécurité pourrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> entacher la réputation du Groupe auprès des clients existants et potentiels ; entraîner une perte de confiance des parties prenantes ; donner lieu à des contentieux ou des amendes ; obliger le Groupe à allouer des ressources financières et de gestion au détriment d'usages plus rentables.

Gestion du risque

La gestion des risques de cyberattaque par le Groupe repose essentiellement sur une stratégie de sécurité des systèmes d'information déployée pour prévenir les risques de cybercriminalité, détecter les incidents de sécurité et apporter des solutions en cas d'incident de sécurité avec à titre indicatif :

- la présence d'un Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information, rattaché au Directeur des Systèmes d'information du Groupe et en collaboration directe avec le Data Privacy Officer ;
- la réalisation d'évaluations périodiques du niveau de sécurité du système d'information avec par exemple des tests d'intrusion innovants de « *hacking éthique* » ;
- la mise à disposition, par le RSSI du Groupe, également en charge de la digitale Workplace, d'outils de travail et de collaboration sécurisés ;
- la mise en place, à *minima* pour toutes les nouvelles applications et les applications critiques du Groupe, d'une technologie d'authentification unique (SSO) ;
- des procédures de contrôles réguliers des habilitations et des accès ;
- la révision, courant 2019, de la charte informatique du Groupe ;
- la mise en place d'une sensibilisation des collaborateurs sur le risque de cybersécurité via des guides pratiques de sécurité informatique pour limiter les risques de mises à dispositions involontaires d'informations confidentielles ou d'intrusion.

Risques liés à la gestion des croissances externes

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Les acquisitions sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur les activités, la valeur des actifs et les résultats du Groupe si celui-ci ne réussit pas à intégrer rapidement et efficacement les sociétés acquises et réaliser les bénéfices attendus de ces acquisitions, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> développer l'activité et générer les cash-flows attendus ; identifier les risques liés aux organisations et pratiques historiques ; réaliser les éventuelles synergies escomptées. 	<p>Une évolution défavorable des activités, des prévisions d'activité et des hypothèses retenues lors des tests de dépréciation des actifs incorporels acquis pourrait se traduire par la constatation de pertes de valeur ce qui aurait un impact négatif sur les résultats du Groupe.</p> <p>Dans le cas de coentreprises (Rhinov/Modani), les relations avec les partenaires du Groupe sont régies par des pactes d'actionnaires qui peuvent prévoir que certaines décisions soient prises avec l'accord de ces partenaires ou bien sans l'accord de Maisons du Monde. Ainsi des difficultés sont susceptibles d'être rencontrées avec les partenaires de coentreprises, notamment en cas de divergences sur la stratégie, le développement ou la gestion opérationnelle de ces coentreprises, et pourraient ainsi avoir des effets négatifs sur les activités et les résultats de Maisons du Monde.</p>

Gestion du risque

Pour chacune de ses acquisitions, le Groupe met en place les ressources qu'il estime nécessaire à la bonne réalisation de l'intégration de ces sociétés.

Le Groupe porte une attention particulière à la rédaction des pactes d'actionnaires qu'il signe. Ils sont rédigés, à la demande du Groupe, par un avocat spécialisé dans les fusions-acquisitions.

À titre indicatif, dans le cadre de l'intégration de Modani et plus dernièrement de Rhinov, le programme d'intégration comprend notamment :

- la mise en place d'une gouvernance adaptée ;
- des visites régulières des sites par les équipes Maisons du Monde ;
- un suivi de l'activité et des résultats des coentreprises au travers de business reviews mensuelles et d'un processus de construction et d'approbation conjointe des budgets.

Incident ou non-conformité majeure chez un fournisseur tiers ou dans une usine du Groupe (RSE)

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Maisons du Monde est confronté à des risques croissants liés à sa responsabilité sociale d'entreprise portant sur le respect des droits humains et libertés fondamentales, la santé et sécurité des personnes ainsi qu'aux atteintes graves à l'environnement.</p> <p>Les directives opérationnelles du Groupe s'attachent à promouvoir entre autres des pratiques commerciales éthiques telles que la responsabilité environnementale, le respect des lois inhérentes aux conditions de travail, le respect des normes de fabrication.</p> <p>Bien que le Groupe aspire à garantir le respect desdites directives, les recours contractuels du Groupe vis-à-vis des pratiques de ses fournisseurs restent limités. Aussi, il se peut que les actions de contrôle menées par le Groupe ne soient pas efficaces au vu du nombre important de fournisseurs en place et du possible manque de transparence des traders à qui le Groupe achète certains produits.</p> <p>Par conséquent, le Groupe ne peut garantir que les fournisseurs respecteront les directives qu'il a définies. Les fournisseurs ou fabricants du Groupe sont susceptibles, de temps à autre, d'enfreindre la législation locale en matière de travail ou les normes éthiques et environnementales reconnues.</p>	<p>Tout défaut de conformité, violation de la législation en matière de travail ou de toute autre loi par les fournisseurs externes ou tout incident remettant en question l'intégrité des fournisseurs du Groupe et de leurs pratiques commerciales pourraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • donner lieu à une mauvaise publicité pour le Groupe et porter atteinte à l'intégrité de la marque « Maisons du Monde » auprès des consommateurs, avec un impact négatif sur les ventes du Groupe ; • amener le Groupe à rechercher d'autres fournisseurs, ce qui impliquerait une augmentation des coûts et entraînerait des retards de livraison, des pénuries de produits et autres perturbations au niveau de son exploitation. <p>Un tel défaut de conformité pourrait entraîner une enquête dirigée par les agences de contrôles chargées de veiller au respect des lois inhérents au commerce international, avec un risque de pénalité ou de mesures d'exécution qui pourraient retarder les importations et nuire à l'activité du Groupe.</p> <p>Les impacts ci-dessus seraient d'autant plus significatifs, si un incident ou une non-conformité majeure venaient à survenir dans les usines de Mekong Furniture, au Vietnam.</p>

Gestion du risque

Reprenant l'ensemble des exigences relatives à la conformité sociale et environnementale attendue vis-à-vis de ses fournisseurs, à commencer par le respect des conventions fondamentales de l'OIT, le Code de conduite fournisseurs de Maisons du Monde sert de socle commun à la maîtrise des impacts sociaux et environnementaux sur la chaîne d'approvisionnement. Ce document, envoyé directement par les acheteurs, est annexé au cahier des charges des fournisseurs de meubles et également transmis aux principaux fournisseurs d'articles de décoration depuis 2018. Sa signature doit être systématique d'ici à fin 2020.

Le Groupe s'inscrit depuis plusieurs années dans une démarche d'amélioration continue pour accompagner le progrès de la performance sociale de ses fournisseurs. Ce programme d'accompagnement des fournisseurs vise notamment à répondre aux risques prioritaires de non-respect des exigences sociales de Maisons du Monde par un fournisseur, à l'identification d'une situation de corruption ou encore à l'occurrence d'un incident environnemental dans une usine de production. Ce programme comprend notamment :

- la réalisation d'audits sociaux afin d'évaluer de façon régulière la performance des fournisseurs stratégiques sur les enjeux sociaux ;
- des sessions de formation inter fournisseurs, organisés depuis 2017 par Maisons du Monde, à destination de ses fournisseurs stratégiques sur les enjeux sociaux ;
- un programme de formation spécifique à destination des chefs de produits du Groupe. Cette formation terrain des équipes achats est primordiale pour permettre aux chefs de produits de bien comprendre les enjeux mais aussi de les responsabiliser dans la gestion quotidienne de leur parc fournisseur.

Risques de problème qualité ou conformité des produits vendus

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Le non-respect des normes de fabrication et de sécurité des produits de la part des fournisseurs du Groupe pourrait donner lieu à de graves problèmes de non-conformités des produits, susceptibles de ne pas être détectées dans le cadre des procédures qualité du Groupe et qui pourraient à leur tour engendrer des rappels de produits.</p> <p>La réputation et la marque du Groupe pourraient être entachées par la commercialisation de produits défectueux, notamment en cas de défauts majeurs, tels que les produits impliquant une violation des normes et pouvant causer des lésions corporelles ou autres problèmes de santé pour les consommateurs.</p>	<p>Ces défauts majeurs pourraient entraîner pour le Groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une hausse des coûts d'exploitation et perte de chiffres d'affaires éventuels, liés au nombre croissant de retours produits en raison des problèmes qualité ; • un risque de litige, en cas d'incident grave en lien avec un produit défectueux ou non conforme, entraînant un impact financier important d'autant plus si celui-ci n'était pas couvert par l'assurance responsabilité civile du Groupe ; • affectation de l'intégrité de la marque et de son image auprès des consommateurs, avec un impact négatif sur les ventes du Groupe. <p>De plus, une non-conformité majeure sur un produit pourrait conduire à une enquête dirigée par les agences de contrôle chargées de veiller au respect des lois inhérentes au commerce international. Les pénalités ou les mesures d'exécution en résultant pourraient retarder les importations futures ou nuire aux activités du Groupe.</p> <p>Dans tous les cas et plus particulièrement en cas d'impact à long terme sur la qualité du produit, les activités, la situation financière, les résultats d'exploitation et la réputation du Groupe pourraient être durement affectés.</p>

Gestion du risque

Le contrôle qualité est présent durant toutes les phases de l'approvisionnement, de la fabrication et du modèle d'exploitation logistique du Groupe.

Le Groupe met en œuvre régulièrement des procédures de surveillance, d'inspection et de contrôle, qui ont lieu au cours du processus de sélection, de fabrication et à la réception des produits dans les entrepôts de Marseille-Fos.

En particulier, le Groupe cherche à obtenir une qualité constante des produits d'un fournisseur à un autre, en contrôlant de manière sélective :

- à la fois des prototypes et des échantillons de préproduction. Pour certains types de produits, des cahiers des charges sont transmis aux fournisseurs. Ceux-ci servent de cadre pour la fabrication des prototypes et sont relatifs aux matériaux, aux produits et à l'emballage ;
- les réceptions dans ses entrepôts de Marseille-Fos. Les services qualité du Groupe ont mis en place des procédures de contrôle des produits lors des réceptions au sein des entrepôts logistiques. Ces procédures de contrôle sont notamment adaptées aux typologies de produits, selon qu'ils s'agissent de nouveautés ou de produits reconduits, du nombre de litiges passés et des résultats des contrôles antérieurs sur les réceptions.

Le Groupe dispose d'une équipe de contrôle qualité, composée d'une cinquantaine d'employés, majoritairement basés en Chine, en Indonésie et en Inde, qui effectuent des visites et des inspections de sites et sont chargés de surveiller que les fournisseurs respectent les exigences du Groupe. Les fournisseurs audités sont sélectionnés en fonction de leur historique, de leur criticité ou d'un développement spécifique de produits.

Risques liés à la défaillance des systèmes d'information

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Les systèmes d'information soutiennent l'ensemble des processus du Groupe au quotidien. Les activités du Groupe pourraient être perturbées ou gravement touchées du fait d'une défaillance au niveau de ses systèmes.</p> <p>Malgré les mesures mises en œuvre, il n'y a aucune garantie qu'à l'avenir, le Groupe arrive à se prémunir totalement de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'indisponibilité ou la perturbation des infrastructures, applications ou réseaux de communication de données, empêchant le Groupe de mener à bien ses activités ; • la non-intégrité des données relatives tant aux opérations, qu'aux états financiers ; • l'inadaptation à la transformation numérique. <p>Si les systèmes d'information deviennent obsolètes du fait de l'évolution des technologies ou s'ils s'avèrent insuffisants pour accompagner la croissance, cela pourrait impacter négativement les activités du Groupe. De plus, les coûts et perturbations éventuels associés à la mise en place de technologies récentes ou à l'entretien et au maintien approprié des systèmes existants pourraient entraver ou réduire l'efficacité des opérations du Groupe ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • la défaillance du plan de reprise d'activité formalisé. 	<p>Toute perturbation ou ralentissement important des systèmes du Groupe pourraient entraîner la perte ou la transmission tardive d'informations, y compris les données liées aux commandes client, donnant ainsi lieu à des retards de livraison des produits aux magasins et aux clients ou à la perte de ventes.</p> <p>De plus, toute défaillance entraînant l'indisponibilité des sites Internet du Groupe pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la visualisation et la vente en ligne de produits, voire sur la fréquentation des magasins du Groupe, l'une comme l'autre étant susceptibles d'impacter de façon négative les activités du Groupe.</p> <p>Plus globalement, toutes pannes ou interruptions significatives des systèmes d'information ou toutes pertes ou communications de données sensibles, pourraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • bloquer ou ralentir le fonctionnement normal de l'activité du Groupe ; • biaiser certaines prises de décisions ; • plus généralement, avoir des conséquences défavorables financières, opérationnelles ou d'image pour Maisons du Monde.
<p>Gestion du risque</p> <p>Les systèmes d'information sont supervisés par le Directeur des Systèmes d'information du Groupe et sont gérés en interne par une équipe de près de 200 professionnels de l'informatique et de la data appuyés par des tiers.</p> <p>Afin de renforcer la protection des systèmes d'information et des données, le Groupe s'assure dès la phase de conception des projets informatiques de la prise en compte de la sûreté numérique, avec une stratégie de convergence des technologies digitales, data et SI Core dans une trajectoire d'évolution vers le <i>cloud</i>.</p> <p>Une cartographie des risques des systèmes d'information et un schéma directeur global du Système d'information ont été réalisés, avec une logique d'implémentation de solutions du marché.</p> <p>Deux centres de données entièrement redondants et actifs/actifs assurent la continuité et la connectivité des systèmes informatiques du Groupe. Tous les magasins sont reliés au siège social, ainsi qu'aux sites de sauvegarde. Les données du Groupe sont systématiquement sauvegardées chaque jour.</p> <p>Un plan de reprise d'activité après un sinistre informatique a été mis en œuvre <i>a minima</i> sur les applications les plus critiques pour l'activité du Groupe. Ce plan de reprise des activités est testé régulièrement.</p> <p>Enfin, la DSI réalise un travail conjoint avec chacun des métiers du Groupe sur le contrôle de bout en bout de l'intégrité des données.</p>	

Risques de corruption ou de fraude

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Compte tenu de l'envergure internationale des activités du Groupe, Maisons du Monde pourrait enfreindre les lois anticorruption et d'autres réglementations similaires dans le cadre de ses propres activités ou tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, ce qui pourrait porter atteinte à sa réputation et entraîner des sanctions financières.</p> <p>Malgré les mesures mises en œuvre, il n'y a aucune garantie qu'à l'avenir, le Groupe n'ait pas de difficultés à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • se conformer aux lois internationales et nationales contre la corruption, telles que la loi Sapin II (en France) et lois équivalentes dans les autres pays ; • se conformer aux lois internationales et nationales contre le blanchiment d'argent ; • prévenir toute fraude ou tout détournement de fonds. En effet, le Groupe peut être exposé à des tentatives frauduleuses, des détournements de fonds ou autres malversations, dans le cadre de ses activités. 	<p>Toute violation de la réglementation applicable en matière de lutte contre la corruption et tout manque de transparence en la matière pourrait exposer le Groupe à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des dommages réputationnels importants ; • d'importantes sanctions financières, administratives et disciplinaires. En France, la non mise en œuvre des mesures de prévention et de détection de la corruption prévue par la loi Sapin II, pourrait exposer le Groupe à une sanction administrative de 1 M€, ainsi qu'à la mise en place d'un monitoring (5 ans maximum) dont le coût serait assumé par le Groupe si des faits de corruption étaient découverts ; • une fragilisation de la confiance des investisseurs. <p>Tout acte de fraude, interne ou externe, pourrait occasionner pour le Groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une perte financière liée à la fraude ou sous forme de frais juridiques liés à la restitution des sommes ou produits ayant fait l'objet d'une fraude ; • un impact sur l'image du Groupe si des faits de fraude étaient avérés.

Gestion du risque

Sur les enjeux liés au risque de corruption, Maisons du Monde a mis en place depuis 2017 une série de procédures et de pratiques afin d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques aux activités du Groupe. Ces dispositifs permettent notamment de répondre aux exigences de la loi dite « Sapin II » concernant l'anticorruption et le trafic d'influence. Ainsi le Groupe a formalisé :

- une cartographie des risques anti-corruption, réalisée grâce à une vingtaine d'entretiens avec les fonctions clés du Groupe, menés par un cabinet externe. Cette cartographie, mise à jour en 2019, permet d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les risques d'exposition de l'entreprise à la corruption et de proportionner les procédures internes ;
- le Code de conduite professionnelle Maisons du Monde qui a pour objectif de formaliser le cadre de référence, éthique et légal, dans lequel Maisons du Monde et ses collaborateurs exercent leurs activités professionnelles au quotidien ;
- une charte du lanceur d'alerte et une ligne d'alerte éthique qui permet de signaler toute situation contraire au Code de conduite de manière confidentielle par téléphone ou e-mail.

En 2018, le Groupe a déployé un dispositif de formation adressé aux salariés les plus exposés aux risques de corruption ainsi qu'à l'ensemble des chefs de service. Cette formation, en présentiel, porte notamment sur :

- une présentation générale des enjeux de la corruption, ses formes et les sanctions encourues, le comportement à adopter, ainsi que les rôles et responsabilités de chacun face à une situation pouvant s'apparenter à des faits de corruption ;
- la présentation du dispositif anticorruption mis en place au sein du Groupe.

Près de 120 personnes ont ainsi été formées aux enjeux et procédures internes relatives à la lutte contre la corruption en 2018 et il est prévu que des formations soient organisées tous les deux ans. Ainsi, le Groupe mettra en œuvre courant 2020, des sessions de formation pour les nouveaux entrants.

En complément, le Code de conduite fournisseurs reprenant l'ensemble des exigences relatives à la conformité sociale attendue vis-à-vis de ses fournisseurs, a été complété en 2018 pour intégrer la thématique de la lutte contre la corruption, identifiée comme un risque dans le cadre du plan de vigilance. Ce document, envoyé directement par les acheteurs, est annexé au cahier des charges des fournisseurs de meubles et est également transmis aux principaux fournisseurs d'articles de décoration depuis 2018. Sa signature doit être systématique d'ici à fin 2020.

Concernant les mesures mises en œuvre pour se protéger contre le risque de fraude et notamment de détournement de fonds, le Groupe a mis en place :

- des procédures strictes de contrôles et de sécurisation des encaissements de ses clients à la fois dans ses magasins et sur son site web ;
- l'installation d'automates de dépôts d'espèces, véritables coffres-forts intelligents, afin de renforcer la gestion sécurisée des espèces et du personnel en magasins ;
- des procédures sécurisées pour les paiements de ses fournisseurs.

Atteinte à l'image de marque et la réputation du Groupe

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Les activités de Maisons du Monde dépendent en partie de la notoriété de la marque et de la réputation du Groupe.</p> <p>Le Groupe pense que la marque « Maisons du Monde » a largement contribué au succès de ses activités jusqu'à présent en stimulant la fréquentation de ses magasins et en générant un trafic substantiel sur ses sites Internet. Le Groupe estime également que l'entretien et le renforcement de sa marque font partie intégrante de la réussite de ses activités et de la mise en œuvre de sa stratégie d'expansion.</p> <p>Cet atout peut constituer une faiblesse en cas d'incapacité à maintenir un positionnement de marque ou en présence d'une stratégie de marketing et de communication inefficace ou insuffisante en terme de retour sur investissement.</p> <p>Le Groupe peut être exposé à des campagnes négatives dans les médias ou sur les réseaux sociaux, de bonne ou de mauvaise foi, pouvant porter atteinte à son image ou à sa réputation, portant par exemple sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le niveau de qualité des produits et services ; • l'incapacité à offrir une expérience client satisfaisante ; • le respect des standards éthiques, sociaux et environnementaux pour l'ensemble de ses opérations et activités ; • le respect des lois et réglementations. <p>Le Groupe est également exposé au risque d'une communication externe non efficiente affectant la confiance des actionnaires et des marchés financiers.</p>	<p>Une attaque malveillante destinée à ternir la réputation du Groupe ou un véritable incident lié aux produits ou à l'activité pourrait ternir fortement l'image et la réputation du Groupe.</p> <p>Une couverture médiatique défavorable de grande ampleur pourrait éroder la confiance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des consommateurs, entraînant une baisse de la fréquentation en magasin et sur le site et impactant négativement le chiffre d'affaires et les résultats d'exploitation du Groupe ; • des investisseurs, avec un impact baissier sur le cours de bourse. <p>Le Groupe peut être exposé à des frais supplémentaires liés à la nécessité d'investir dans la gestion de l'image de marque, d'une présence et des relations en ligne adaptées au positionnement de la marque, ainsi qu'à l'augmentation des coûts marketing.</p>

Gestion du risque

Afin de réduire les risques ainsi exposés, le Groupe dispose d'un dispositif de surveillance, de veille et de gestion des risques concernant la publicité négative affectant son image et sa réputation, notamment sur le Web, la presse et les réseaux sociaux. Le Groupe dispose également d'outils lui permettant de suivre l'e-réputation de la marque.

De plus, le Code de Conduite Professionnelle du Groupe rappelle que chaque collaborateur, en tant qu'ambassadeur de la marque, doit véhiculer positivement l'image de Maisons du Monde et à ce titre appliquer les règles fondamentales de communication édictées par l'entreprise, notamment en ce qui concerne :

- les informations ou prises de position sur le fonctionnement, les performances, les projets stratégiques ou les perspectives du Groupe ;
- toute prise de position ou communication personnelle dans les médias et sur les réseaux sociaux.

Enfin, le Groupe investit dans le marketing en ligne, à la fois pour acquérir de nouveaux clients mais aussi pour renforcer son image de marque.

Manque d'attractivité des lieux d'implantation et pression sur le coût des baux commerciaux

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Le Groupe loue l'ensemble de ses emplacements de magasins. Ce loyer peut être fixe, variable ou composé d'une partie fixe et d'une partie variable.</p> <p>Les baux des magasins du Groupe prévoient (i) un loyer fixe, avec des révisions de loyer tous les ans ou des augmentations de loyers définies à intervalles réguliers au cours des années suivantes pendant la durée du bail concerné ou pour un certain nombre de magasins (ii) un loyer variable déterminé sur la base d'un pourcentage fixe du chiffre d'affaires du magasin concerné, moyennant un minimum garanti.</p> <p>En France, les baux commerciaux à loyer fixe que signe le Groupe avec ses bailleurs prévoient généralement un ajustement du loyer sur la base de la variation de certains indices nationaux, notamment l'indice trimestriel des loyers commerciaux.</p> <p>Dans les autres pays où le Groupe est présent, les baux incluent généralement des mécanismes d'ajustement basés sur les indices nationaux des prix à la consommation.</p> <p>De ce fait, Maisons du Monde peut être confronté :</p> <ul style="list-style-type: none"> à une incapacité ou à des difficultés à renouveler ses locations arrivées à terme et à maintenir les niveaux de loyers actuels qui dépendent de nombreux facteurs dont les lois et réglementations applicables en matière d'immobilier, les conditions inhérentes au marché local de l'immobilier, la concurrence sur les emplacements privilégiés ou encore les relations du Groupe avec les bailleurs ; à devoir résilier certains baux commerciaux pour des magasins non rentables. La capacité de Maisons du Monde à négocier la résiliation ou à modifier les baux en cours peut être limitée, voire impossible avec des conditions de résiliation strictes. <p>De plus, les ventes réalisées dans les magasins du Groupe dépendent, en grande partie, du taux de fréquentation des clients dans ces espaces commerciaux et aux alentours. Le Groupe peut tirer profit de la capacité des autres locataires présents dans ces espaces commerciaux à générer de la fréquentation client et à assurer la popularité de ces espaces en tant que destinations commerciales privilégiées. Toutefois, le Groupe n'a pas de contrôle sur la disponibilité ou le prix des emplacements appropriés, sur la concurrence avec les autres distributeurs pour obtenir des emplacements de choix ou sur le succès des centres commerciaux privés.</p>	<p>L'augmentation des coûts de location due par exemple à un ajustement lié aux indices nationaux des prix à la consommation pourrait avoir un effet défavorable sur la rentabilité de la Société.</p> <p>Le renouvellement des baux commerciaux à des conditions moins favorables pourrait avoir un impact sur la croissance et la rentabilité de Maisons du Monde.</p> <p>De la même manière, l'incapacité du Groupe à résilier, dans des conditions favorables, certains baux commerciaux, peut conduire à engager des dépenses importantes liées à la résiliation des baux ou à maintenir des magasins non rentables ou vides.</p>

Gestion du risque

Afin d'améliorer sa rentabilité opérationnelle et également réduire les risques liés à la pression sur les coûts des baux commerciaux, le Groupe procède aussi souvent que nécessaire à la renégociation de ses loyers, au contrôle des charges locatives, à l'optimisation des conditions d'indexation de ses baux pour les rendre les plus souples possible avec par exemple des baux commerciaux à loyer progressif par paliers sur les premières années pour accompagner la croissance du chiffre d'affaires.

Le Comité de développement procède périodiquement à une revue de la performance des magasins ouverts, des projets d'ouvertures ou de rénovations, afin de procéder aux arbitrages requis.

Enfin, le Groupe estime, que ses magasins situés dans les zones commerciales ou sur les retails parks, sont moins sensibles à la pression sur les coûts des loyers que les magasins situés en centre-ville ou dans des centres commerciaux, en raison d'un niveau plus faible du loyer au mètre carré.

Risques de vols/détournement de stocks

Description du risque	Effet potentiel sur le Groupe
<p>Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe encourt le risque que les produits présents dans les magasins ou les entrepôts fassent l'objet d'un vol.</p> <p>Les produits peuvent également être détournés durant le transport.</p> <p>Les magasins du Groupe peuvent parfois être la cible de tentatives de cambriolage (réussies ou manquées) perpétrées par des tiers.</p> <p>Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a subi une perte représentant environ 0,4 % de ses ventes du fait de vols de produits présents en magasin et en entrepôt.</p>	<p>De tels vols ou détournements peuvent avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats d'exploitation et la réputation du Groupe.</p>

Gestion du risque

Pour atténuer ce risque, le Groupe a mis en place plusieurs types de prévention et de lutte contre le vol :

- des dispositifs de surveillance dans les magasins considérés comme sensibles, au travers de systèmes de vidéoprotection ou le recours à une prestation de vigiles et/ou de dispositifs d'alarmes anti-intrusion ;
- des dispositifs de contrôles d'accès et de vidéosurveillance sur les entrepôts de Marseille-Fos ;
- l'antivolage directement chez le fournisseur ou en magasin des familles de produits sensibles ;
- une politique de prévention et des procédures internes diffusées auprès des collaborateurs magasins, afin que ceux-ci bénéficient d'une sensibilisation soutenue sur la lutte contre la démarque inconnue. La bonne application de ces procédures est évaluée régulièrement lors des contrôles réalisés en magasins par l'audit interne du Groupe.

Risques liés à la gestion des talents et des collaborateurs

Description du risque	Effet potentiel sur le Groupe
<p>Pour mener à bien son plan stratégique, le Groupe s'appuie sur ses dirigeants et ses collaborateurs. L'insuffisance et l'inadéquation des ressources humaines ou l'incapacité à attirer et fidéliser les talents pourrait empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incapacité à recruter des profils adaptés pour maintenir les capacités stratégiques. Le Groupe doit relever le défi qui consiste à attirer, à former et à conserver du personnel qualifié tout en maîtrisant les coûts de main-d'œuvre. Le risque est accentué sur certains métiers (compétences rares et concurrence sur les métiers du digital par exemple) et certains secteurs géographiques. • Risques de perte de compétences « clés » : le succès du Groupe dépend en partie de sa capacité à retenir des collaborateurs « experts » sur le marché de l'ameublement et de la décoration, tout particulièrement des designers produits et des acheteurs. Les collections du Groupe se basent souvent sur un style, un thème, etc., les designers jouent un rôle déterminant dans la définition de l'image de marque, le maintien de son positionnement et la mise en œuvre de la stratégie du Groupe qui consiste à répondre et à s'adapter à l'évolution des préférences des clients. <p>Le Groupe peut également être exposé au risque de perturbation majeure au niveau de ses activités du fait de grèves, d'arrêts de travail ou d'autres conflits sociaux spécifiques au Groupe. Enfin, dans le cadre de son devoir de vigilance, Maisons du Monde doit s'assurer de la santé, la sûreté et la sécurité de ses salariés sur l'ensemble des sites. Ne pas réussir à fournir un niveau de sécurité et de sûreté approprié pourrait compromettre le niveau d'engagement des salariés, nuire à la réputation du Groupe notamment en cas de survenance d'accident.</p>	<p>Le Groupe est conscient que la gestion des talents reste un domaine de vigilance à long terme pour assurer la pérennité du business et garantir la transmission des savoir-faire clés au sein de l'organisation. Des difficultés de recrutement, des taux de rotation trop élevés, des vacances de postes trop longues pourraient susciter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un ralentissement de la mise en place de projets clés de développement du Groupe ; • de la démotivation des équipes en place ; • une hausse éventuelle des coûts de main d'œuvre avec un impact négatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe. <p>Des grèves, arrêts de travail ou autres conflits sociaux, s'ils se produisaient, pourraient entraver la bonne marche des activités du Groupe, nuire à sa réputation, impliquer une hausse des salaires et avantages sociaux ou autrement avoir une incidence défavorable sur les activités et les résultats d'exploitation du Groupe.</p>

Gestion du risque

Maisons du Monde s'appuie sur sa stratégie ressources humaines pour :

- Attirer des talents : Le Groupe, qui a réalisé 1500 recrutements en CDI en 2019, dispose d'une plateforme de recrutement permettant de valoriser, auprès des candidats potentiels, les avantages à rejoindre le Groupe, les engagements et la promesse employeur de Maisons du Monde, en termes d'intégration, de formation, de mobilité et de développement. Une enquête sociale est réalisée tous les deux ans pour suivre l'engagement des collaborateurs.
- Mettre en œuvre des leviers de formation et de développement de ses collaborateurs. Le développement et l'ajustement des compétences managériales en interne s'avèrent nécessaires afin de maîtriser la croissance du Groupe et la complexité grandissante de la structure organisationnelle. Le Groupe dispose de process et d'outils pour optimiser l'évaluation des compétences et des performances et ainsi professionnaliser la détection des forts potentiels et favoriser la mobilité interne. En outre, le Groupe s'efforce d'assurer le développement des compétences des collaborateurs au service de ses clients, avec des programmes tels que :
 - Le Parcours Grandir : parcours d'évolution, adapté aux spécificités de l'enseigne et à la réalité en magasin, pour offrir aux adjoints évolutifs vers le poste de directeur, une certification de Manager d'Univers Marchand reconnue par l'État et par le monde du retail.
 - Le programme « Priorité client », pour apprendre aux équipes magasins à porter une attention authentique au client, par le biais de 10 gestes métier.

Enfin, pour retenir ses collaborateurs « clés », le Groupe a mis en place des people reviews qui visent à identifier, à l'aide des managers, les personnes clés dans leurs équipes, de dresser des plans d'actions pour les développer, les engager et leur succéder. Un système d'intéressement a été mis en place pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe, et un plan d'attribution d'actions gratuites a été mis en place pour certains collaborateurs "clés".

Pour plus d'information sur les mesures mises en œuvre par le Groupe en matière de bien-être au travail, de dialogue social, de santé-sécurité, de formation et d'employabilité des collaborateurs, voir chapitre 3 – Responsabilité de l'entreprise.

Risques juridiques et réglementaires

Risques liés à la protection des données personnelles

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Dans le cadre de ses activités, Maisons du Monde traite et conserve des données clients issues des ventes en ligne, des programmes de fidélité et des campagnes d'engagement client, ainsi que des données des collaborateurs, de partenaires commerciaux et de prestataires de services.</p> <p>Le renforcement des réglementations en matière de protection des données personnelles, en ce compris le RGPD, en vigueur depuis le 25 mai 2018, accroît le risque de non-conformité du Groupe.</p> <p>Par suite de réclamations ou de signalements, ou dans le cadre du programme annuel des contrôles de la CNIL, Maisons du Monde pourrait faire l'objet d'un contrôle afin de vérifier que les traitements mis en œuvre par le Groupe sont conformes aux dispositions de la loi.</p>	<p>Les évolutions de la réglementation en matière de protection des données personnelles sont susceptibles d'entraîner une hausse des coûts d'exploitation liés à la mise en conformité.</p> <p>Le non-respect de cette réglementation pourrait aboutir à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une conséquence financière avec une sanction pouvant aller jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires mondial du Groupe ; • un impact réputationnel auprès des clients existants et des prospects en cas d'infraction ou de remise en question de la sécurité du Groupe et entraîner une perte de confiance et une baisse de chiffre d'affaires ; • un risque de suspension - voire suppression - de l'autorisation du traitement des données à des fins marketing notamment, entraînant une perte de chiffre d'affaires.

Gestion du risque

Le Groupe Maisons du Monde, responsable du traitement des données personnelles de ses clients, prospects, collaborateurs, etc., est engagé dans un programme de mise en conformité qui a débuté courant 2017. Ce programme, suivi par le DPO du Groupe, nommé en décembre 2018, comprend notamment :

- la mise en œuvre d'un registre de traitement et de processus liés à la gestion des données ;
- la mise en conformité des processus de collecte de consentement des clients ;
- la mise en place de nouveaux processus de gestion des demandes d'exercice de droits RGPD ;
- la mise en place de processus organisationnels et techniques : politique de conservation/processus de notification de la violation des données ;
- la prise en compte de la RGPD dès la conception des nouveaux projets lancés par le Groupe ;
- la mise à jour des contrats avec les sous-traitants et partenaires du Groupe ;
- la diffusion d'informations auprès des collaborateurs sur le traitement de leurs données personnelles et une mise à jour de la charte informatique ;
- une campagne de communication et de sensibilisation des collaborateurs, au travers notamment d'une formation en ligne sur le RGPD pour les collaborateurs magasin.

Risques liés à la protection intellectuelle

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Le Groupe peut s'exposer à des réclamations de propriété intellectuelle par un tiers notamment lorsque Maisons du Monde développe de nouvelles offres de produits et investit sur de nouveaux marchés géographiques.</p> <p>Maisons du Monde peut se retrouver dans l'incapacité de protéger ses droits de propriété intellectuelle et peut être victime d'une violation de ses droits y compris la contrefaçon de ses produits ou le détournement de sa marque.</p> <p>En outre, certains collaborateurs ont accès à des documents confidentiels dans le cadre de leur travail, exposant Maisons du Monde à un risque de perte ou de diffusion d'informations sensibles et ou confidentielles.</p>	<p>Les plaintes formulées à l'égard du Groupe peuvent entraîner des conséquences financières importantes et donner lieu à l'interdiction de vendre certains de ses produits. De lourdes dépenses devraient également être engagées dans le cadre des contentieux.</p> <p>La Société peut également être tenue de modifier ses produits ou d'acquiescer des droits de licence auprès de tiers.</p> <p>L'incapacité du Groupe à protéger ses droits de propriété intellectuelle peut nuire à sa réputation, diminuer la valeur de sa marque et affaiblir sa position concurrentielle.</p> <p>Enfin, la perte ou la diffusion d'informations sensibles et ou confidentielles pourrait porter préjudice aux intérêts du Groupe et à son image, et avoir des impacts négatifs sur ses résultats.</p>

Gestion du risque

Le Groupe prend les mesures juridiques notamment par le biais d'actions en contrefaçon et/ou en concurrence déloyale, pour protéger et défendre ses droits de propriété intellectuelle tant au niveau local qu'au niveau international.

Maisons du Monde dépose, de manière hebdomadaire, les dessins et maquettes dessinés par son bureau de style auprès d'un Huissier de Justice. Cette démarche permet de sécuriser le process créatif de l'enseigne, Maisons du Monde ayant la garantie de pouvoir rapporter la preuve de la titularité de ses droits sur lesdites œuvres si elles venaient à être détournées par des tiers.

Afin de limiter le risque de réclamations de propriété intellectuelle par un tiers, l'ensemble des créations internes de Maisons du Monde sont revues et validées par les services juridiques du Groupe.

Le Groupe s'attache à sensibiliser les personnes ayant accès à des informations sensibles et/ou confidentielles et diffuse des bonnes pratiques conduisant à limiter ce risque, notamment concernant l'utilisation des systèmes d'information et les réseaux sociaux. Le Code de conduite professionnelle de Maisons du Monde rappelle aux collaborateurs l'importance de conserver autant que possible la confidentialité de toutes les informations liées au fonctionnement de l'entreprise, à son organisation et à ses produits.

Risques liés aux procédures judiciaires ou à des litiges majeurs

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Le Groupe pourrait être confronté à des litiges dans le cadre de ses activités normales, qui peuvent avoir des conséquences pénales et/ou civiles, dès lors qu'il peut faire l'objet :</p> <ul style="list-style-type: none"> de procédures liées aux pratiques commerciales ; de demandes de dommages et intérêts pour dommages corporels causés par les produits qu'il vend et non couverte par la responsabilité des fournisseurs ; de plaintes formulées par des salariés, notamment en matière de discrimination, protection de la vie privée, de travail et d'emploi et de handicap ; de poursuites judiciaires en cas de blessure occasionnée en magasin en raison de conditions de sécurité défaillantes. Le Groupe peut, par conséquent, engager sa responsabilité au regard de procès ou de ternir sa réputation si des clients sont blessés dans ses magasins, qu'il s'agisse d'un incident non imputable au Groupe ou en raison de conditions de sécurité défaillantes causées par un effet de promiscuité ou par un manque d'attention du Groupe lors de l'installation et de la maintenance des espaces de vente. 	<p>Les litiges et autres réclamations peuvent engager la responsabilité du Groupe et donner lieu à des dépenses et frais juridiques d'un montant substantiel.</p> <p>Les procès et poursuites judiciaires suite à des blessures en magasin ou suite à des problèmes qualités ou conformités produits peuvent ternir la réputation du Groupe. Toute responsabilité découlant de telles blessures, y compris le préjudice de réputation, pourrait affecter lourdement les activités du Groupe et engendrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> des contentieux avec des salariés ou des clients ; des amendes et pénalités ; des condamnations pénales.

Gestion du risque

Le service juridique est organisé autour de trois pôles (juridique corporate et droit des sociétés, juridique droits des achats et droit de la consommation, juridique droit social) et veille à la protection des intérêts du Groupe.

Afin de prévenir tout litige, la Direction Juridique, en charge de la protection et de la défense du Groupe, a mis en place des mesures de prévention. Une sensibilisation des équipes achats, marketing et opérationnelles aux questions juridiques et réglementaires est réalisée de façon continue.

Les accords contractuels font l'objet d'une revue par les équipes juridiques, qui interviennent également en amont des projets du Groupe.

Dans le cadre de litiges majeurs ou pour lesquels les juristes en interne ne disposeraient pas de compétences requises, le Groupe bénéficie d'un soutien apporté par des avocats spécialisés ou des experts externes.

La Responsable Prévention, rattachée au Directeur technique du Groupe et le Responsable Hygiène et Sécurité de DISTRIMAG sont en charge de la mise en place des procédures nécessaires afin de prémunir le Groupe du risque d'incidents majeurs et donc de litiges liés à la sécurité des consommateurs ou des collaborateurs. Le Groupe dispose à titre indicatif :

- d'une politique de suivi et de validation des investissements réalisés pour la mise en place et la maintenance des équipements de sûreté tels que, par exemple, des investissements dans les mécanisations des entrepôts ou d'outils de manutention spécifiques pour limiter la pénibilité du travail ;
- des procédures pour limiter le risque d'incident de sécurité pour les collaborateurs, les clients et les tiers sur ses différents sites ;
- des rituels et procédures de sécurité sont en place et leur application est régulièrement vérifiée, à la fois dans les magasins par l'équipe prévention et par les auditeurs internes du Groupe, mais également sur les entrepôts logistiques.

Risques liés à l'évolution ou à la non-conformité aux lois et réglementations

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Les réglementations auxquelles le Groupe est soumis dans ses pays d'implantation, tout comme les évolutions réglementaires et les actions menées par les régulateurs locaux, nationaux ou internationaux sont susceptibles d'avoir un impact sur les activités du Groupe.</p> <p>Le Groupe pourrait être dans l'incapacité à prévoir des changements inattendus dans le cadre réglementaire tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> l'évolution des réglementations fiscales dans les pays où le Groupe opère et par conséquent faire face à des contraintes ou à des coûts supplémentaires pour répondre aux évolutions de la réglementation (dématérialisation factures, fiscalité spécifique, etc.). Les modifications intervenant dans la réglementation fiscale pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la situation fiscale du Groupe, notamment sur son taux d'imposition et le montant de la charge d'impôt. De plus, le Groupe peut être soumis à des contrôles fiscaux dans le cadre desquels il n'est pas garanti que les autorités fiscales valident les positions prises par le Groupe ; l'évolution de l'environnement réglementaire spécifique à l'activité du Groupe et donc impactant les normes produits (cf. risques spécifiques), les droits de douane, la protection des consommateurs, la santé et sécurité des personnes, etc. <p>Le groupe est également soumis à un certain nombre de réglementations en matière d'emploi sur, par exemple en France, le temps de travail hebdomadaire ou des dispositions légales relatives aux heures supplémentaires. Le Groupe, en cas de non-respect de ces réglementations, pourrait être poursuivi pour des délits de « travail dissimulé », être contraint de payer à des pénalités, mais également s'exposer à des amendes ou à des condamnations pénales.</p>	<p>Les évolutions réglementaires dans ces domaines spécifiques pourraient avoir des impacts négatifs sur les activités et sur les résultats du Groupe.</p> <p>En effet, toute évolution de l'environnement réglementaire pourrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> alourdir les coûts opérationnels du Groupe pour se mettre en conformité ; impacter le prix de certains biens ou entraîner des retards de livraison ; impliquer, en cas de non conformité, des amendes et pénalités ou des condamnations pénales et entacher la réputation du Groupe.

Gestion du risque

Les différentes réglementations auxquelles le Groupe est soumis font l'objet d'une veille technique, juridique et fiscale permanente de la part de Maisons du Monde, par les métiers, par les départements juridiques aidés de conseillers externes et des cabinets d'avocat qui peuvent fournir des mises à jour sur les nouvelles lois et la jurisprudence sur des questions spécifiques.

Risques financiers

Risques de change

Description du risque	Effets potentiels sur le Groupe
<p>Le Groupe est exposé aux risques inhérents aux variations des taux de change des devises car les achats réalisés auprès de ses fournisseurs ainsi que les transports maritimes sont libellés en USD et sont donc exposés aux variations dans le cadre de la conversion en euros de ses engagements en devises étrangères.</p> <p>En cas d'inefficacité des contrats de couverture de change ou en cas de mauvais enregistrement et/ou absence de suivi des opérations de couverture, le Groupe serait significativement exposé au risque de change.</p>	<p>La fluctuation des taux de change peut accroître le coût des activités des fournisseurs et ainsi le coût de revient des produits et donc le taux de marge.</p>

Gestion du risque

Le Groupe couvre une large proportion des transactions réalisées en US dollars par la mise en place de contrats à terme et de stratégies de couvertures négociés auprès de grandes banques, afin de couvrir les achats prévus sur une période de 15 à 18 mois. La couverture fait partie du processus prévisionnel et budgétaire.

Le Groupe adopte une approche centralisée dans le cadre de la gestion des risques liés aux taux de change. L'autorisation préalable du Directeur financier du Groupe est obligatoire avant la réalisation d'une opération de change, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration.

2.3 Assurance et couverture des risques

Le Groupe souscrit une assurance pour couvrir les risques liés à l'exercice normal de ses activités, notamment des polices d'assurance dommages et risques divers d'usage pour le secteur dans lequel le Groupe opère, à des niveaux que le Groupe estime appropriés eu égard à sa taille et aux risques encourus.

L'ensemble des programmes d'assurance du Groupe sont négociés et coordonnés par le Secrétaire Général, qui est responsable de l'identification des risques assurables du Groupe, de l'évaluation de leurs conséquences potentielles pour le Groupe, et de la conception et structuration de programmes d'assurance adéquats à l'aide de courtiers en assurances de premier plan ayant des réseaux internationaux. Le Groupe vise à garantir le maintien d'une couverture adéquate pour toutes ses activités et sites à travers le monde. Le Groupe a établi des procédures de réclamations internes pour chacune de ses polices d'assurance en cas de perte subie par le Groupe. Il examine également de manière périodique sa couverture d'assurance en tenant compte des solutions innovantes de transfert des risques offertes par les marchés de l'assurance afin de s'assurer que les conditions de couverture sont adéquates, que ses franchises et ses primes se situent à des niveaux raisonnables et que son profil de risques reflète les changements résultant d'événements tels que fusions et acquisitions, nouveaux domaines d'activité et développement de nouvelles technologies.

Les programmes d'assurance globaux du Groupe prennent généralement la forme de contrats-cadres applicables aux activités du Groupe à l'échelle mondiale. Le Groupe souscrit des polices d'assurance locales dérivant de ces programmes-cadres pour se conformer aux obligations réglementaires locales en matière d'assurance, telles qu'applicables dans certains pays. Le Groupe n'exploite, ne loue ou ne possède aucune captive d'assurance.

Les principales polices d'assurance du Groupe, souscrites auprès de compagnies d'assurance réputées, couvrent les lignes d'expositions suivantes :

- assurance responsabilité civile générale commerciale couvrant la responsabilité générale des personnes morales et la responsabilité du produit ;
- assurance dommages et interruption d'activités ;
- assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants ;
- assurance tous risques contre les vols ; et
- assurance transport et maritime.

Les polices d'assurance du Groupe contiennent des exclusions, des plafonds et des franchises susceptibles de l'exposer à des conséquences défavorables en cas d'événement significatif ou d'actions en justice intentées contre lui. En outre, le Groupe peut être tenu d'indemniser des tiers en cas de dommages non couverts par ses polices d'assurance ou encourir des dépenses importantes qui pourraient ne pas être couvertes, ou de manière insuffisante, en vertu de ses polices d'assurance.

2.4 Information financière et comptable

Gestion des risques et contrôle interne propres à l'information financière et comptable

En complément de la démarche de gestion des risques décrite ci-avant, qui s'applique à toutes les autres directions du Groupe, la Direction financière a la responsabilité de la définition et de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne spécifique à l'élaboration et à la publication de l'information comptable et financière.

Le contrôle interne comptable et financier vise notamment à s'assurer de :

- la conformité des informations comptables et financières publiées avec les règles applicables ;
- la fiabilité des informations diffusées et utilisées en interne à des fins de pilotage ou de contrôle dans la mesure où elles concourent à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée ;
- la fiabilité des comptes publiés et des autres informations communiquées au marché ;
- la préservation des actifs ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières, dans la mesure du possible.

Le périmètre du contrôle interne comptable et financier, décrit ci-après, comprend la Société mère et les sociétés intégrées dans ses comptes consolidés.

Organisation et responsabilité dans la production de l'information comptable et financière

Les comptes des filiales du Groupe sont établis sous le contrôle de la Direction financière du Groupe.

Les résultats consolidés semestriels et annuels sont établis par la Direction de la Comptabilité et validés par la Direction financière.

L'élaboration des états financiers consolidés du Groupe est un processus assuré par la Direction de la Comptabilité (en charge également des normes comptables), à partir des comptes « retraités » des sociétés du Groupe, établis conformément aux normes et interprétations du référentiel comptable IFRS, telles qu'adoptées par l'Union européenne. De par son organisation comptable et financière centralisée, le Groupe s'est doté des moyens pour assurer une information comptable et financière conforme à la législation et aux normes en vigueur, en vue de donner aux actionnaires et aux tiers, les moyens d'apprécier les évolutions des performances et de la valeur patrimoniale de l'entreprise.

La Direction de la Comptabilité établit les comptes consolidés du Groupe, qui répondent aux besoins de gestion interne et de publication externe pour les clôtures semestrielles et annuelles. Elle établit également les comptes sociaux des filiales. Elle prend en compte les travaux des commissaires aux comptes, qui, dans le cadre de leur mission, présentent à la Direction financière et au Comité d'audit des points de recommandations sur le contrôle interne.

Les dispositifs de contrôle des actifs sont basés sur des inventaires annuels des stocks détenus par le Groupe (magasins et entrepôts). Ces inventaires sont réalisés selon des procédures strictes en termes de séparation des tâches et de contrôle des comptages, qui en garantissent la fiabilité. La Direction du Groupe s'assure que le suivi et la protection des actifs sont correctement réalisés. La séparation des tâches, l'utilisation d'outils communs, la centralisation des traitements des flux financiers permettent de limiter les risques d'erreurs ou de fraudes.

Les orientations de placement et de financement, ainsi que l'évaluation des risques de contreparties auxquelles le Groupe est exposé du fait de ses opérations sur les marchés financiers, sont validées par la Direction financière.

Le Directeur des Relations investisseurs et bancaires est responsable de la communication auprès des investisseurs et actionnaires institutionnels et de l'Autorité des marchés financiers. La Direction financière coordonne la réalisation du Document d'Enregistrement Universel et s'assure du respect du planning d'élaboration et de diffusion de la communication financière.

La Direction du Contrôle de gestion est responsable quant à elle de l'élaboration et de la présentation des données financières de synthèse en termes d'analyses de résultats ou de prévisions.

L'action du contrôle interne s'inscrit dans une volonté permanente de mise à jour des procédures internes de gestion afin d'accompagner l'évolution des organisations. Il veille à l'efficacité des dispositifs de contrôle et anime les dispositifs de gestion des risques.

Enfin, la mise en œuvre du contrôle interne du Groupe Maisons du Monde s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, visant à assurer la diffusion et la formalisation des meilleures pratiques de gestion des risques au sein du Groupe.

L'objectif du Groupe est de poursuivre l'optimisation et la formalisation des dispositifs existants.



Responsabilité de l'entreprise

3

3.1 Engageons-nous ! Notre démarche RSE, intégrée à notre stratégie d'entreprise	74	3.5 S'engager en passionné	110
3.1.1 Une vision claire des enjeux prioritaires et des risques associés	74	3.5.1 La politique RH de Maisons du Monde	110
3.1.2 Nos ambitions 2020	77	3.5.2 Bien-être au travail	113
3.1.3 Notre plan 2024	78	3.5.3 Dialogue social	114
3.1.4 Contribution aux ODD	79	3.5.4 Santé-sécurité des employés	116
3.1.5 Gouvernance RSE et organisation	80	3.5.5 Formation et employabilité	117
3.1.6 Engagement avec les parties prenantes	81	3.5.6 S'engager en faveur de la diversité et du handicap	120
3.1.7 Performance extra financière et périmètre de reporting	83	3.6 L'ambition de Maisons du Monde en matière de mécénat	121
3.2 Acheter en partenaire	84	3.6.1 La Fondation Maisons du Monde	121
3.2.1 Gestion durable des ressources	84	3.6.2 Favoriser l'engagement des collaborateurs	123
3.2.2 Impacts sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement	88	3.7 Note méthodologique du reporting extra-financier	124
3.2.3 Santé – Sécurité des clients – substances chimiques	90	3.7.1 Indicateurs environnementaux	124
3.3 Concevoir en visionnaire	92	3.7.2 Indicateurs RH	125
3.3.1 Éco-conception	92	3.8 Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	126
3.3.2 Offrir une 2 ^e vie aux produits et économie circulaire	93		
3.3.3 Promotion de l'offre, information des consommateurs	94		
3.4 Commercer en citoyen	95		
3.4.1 Gestion des déchets	95		
3.4.2 Consommation d'énergie et recours aux énergies renouvelables	98		
3.4.3 Émissions de gaz à effet de serre	102		
3.4.4 Achats généraux	105		
3.4.5 Autres enjeux environnementaux	107		
3.4.6 Accessibilité des points de vente	108		
3.4.7 Éthique des affaires et lutte contre la corruption	109		

3.1 Engageons-nous ! Notre démarche RSE, intégrée à notre stratégie d'entreprise

Quand on fabrique et distribue d'aussi jolis produits, on se sent forcément responsable de leurs impacts tout au long de leur cycle de vie. Cette responsabilité est à l'origine de l'engagement RSE du Groupe Maisons du Monde et a conduit en 2014 à la structuration de la stratégie « Engageons-nous ! ». Cette stratégie RSE s'inscrit ainsi dans le modèle de création de valeur du Groupe Maisons du Monde et transforme les métiers pour intégrer l'ensemble des enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux pertinents dans les activités de la Société, en fonction des attentes des parties prenantes et des risques et opportunités identifiés par Maisons du Monde.

Le succès de Maisons du Monde repose sur un modèle de création de valeur, décrit en pages 12-13 du présent Document d'enregistrement universel. Ce modèle repose sur la mobilisation d'un certain nombre de ressources (humaines, financières, naturelles, etc.) ainsi que sur un écosystème de partenaires et fournisseurs qui contribuent au développement du Groupe. Les impacts des activités de Maisons du Monde sur ces parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, investisseurs, associations, communautés, etc.) sont au cœur du pilotage de l'engagement RSE du Groupe. L'engagement RSE du Groupe, au cœur de ce modèle, vise à soutenir le développement de l'activité de Maisons du Monde tout en préservant les ressources et en optimisant les impacts de ses activités : créer de la valeur durable et partagée pour nos clients, nos partenaires financiers, nos équipes et plus largement pour la Société.

3.1.1 UNE VISION CLAIRE DES ENJEUX PRIORITAIRES ET DES RISQUES ASSOCIÉS

Analyse de matérialité RSE

Pour garantir l'alignement des engagements et ambitions RSE du Groupe avec les principaux impacts de son activité et les attentes de ses parties prenantes, Maisons du Monde met à jour régulièrement l'analyse de matérialité RSE. Cette cartographie des enjeux positionne les principaux sujets RSE identifiés par le Groupe au regard de son modèle de création de valeur en fonction des attentes d'une sélection de parties prenantes internes et externes.

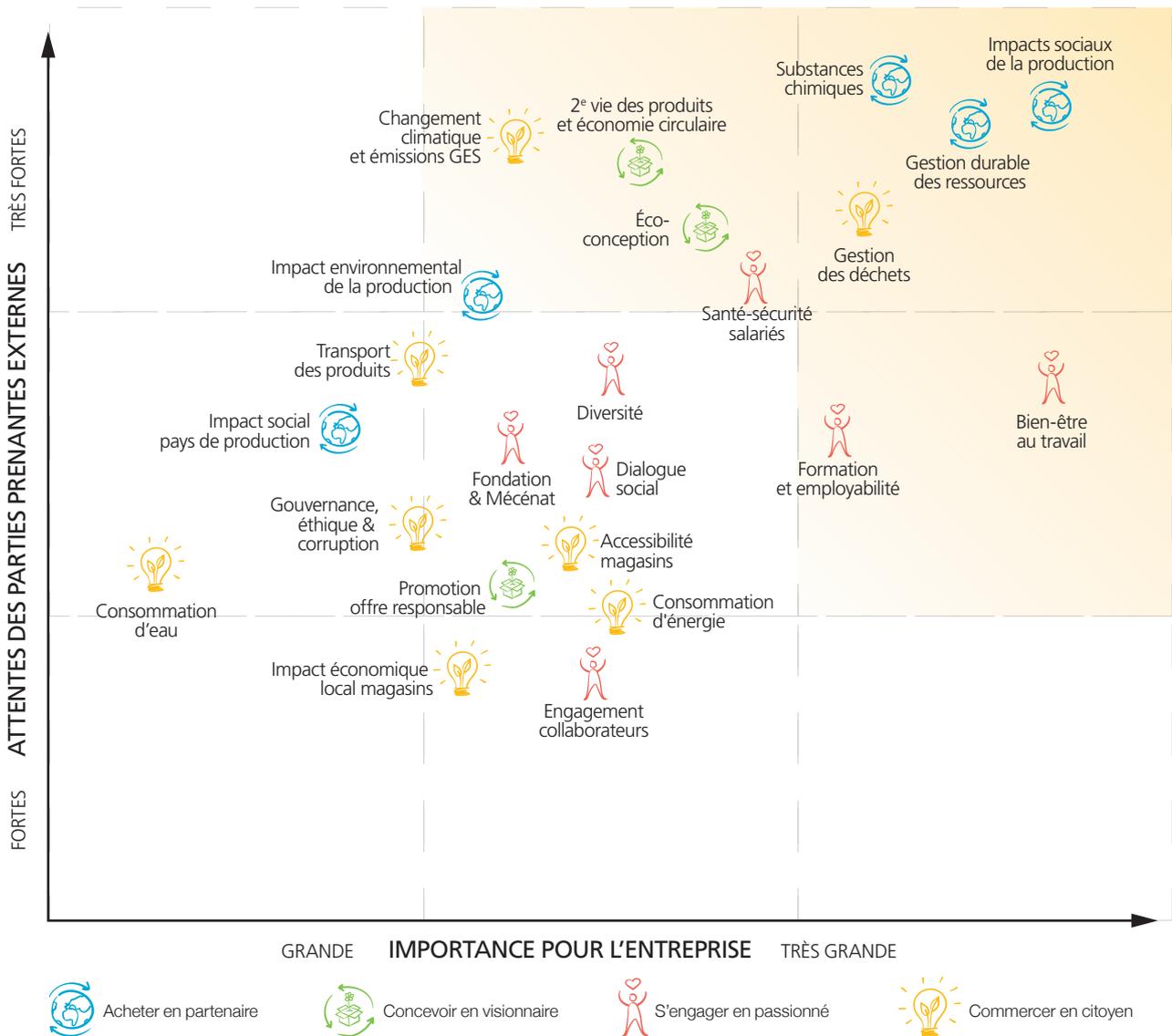
Pour sa dernière mise à jour, réalisée en 2018, une série d'entretiens a été réalisée pour identifier les sujets prioritaires pour l'enseigne et ses différentes activités, sur la base d'une liste de sujets de responsabilité pertinents pour Maisons du Monde. En interne, des entretiens ont été réalisés avec les membres du Comité exécutif, les Responsables Réseaux en charge de la supervision de l'activité des magasins du Groupe ainsi qu'avec une représentante du personnel. Ces entretiens ont ensuite été

complétés d'un questionnaire à destination des collaborateurs, renseigné par plus de 300 personnes. Pour ce qui est des parties prenantes externes, une quinzaine d'entretiens ont été menés auprès de fournisseurs, prestataires, investisseurs, régulateurs, représentants d'associations sociales et environnementales ou encore d'autres enseignes de distribution. Enfin, ces entretiens ont également été complétés d'une étude auprès des clients de l'enseigne : deux ateliers qualitatifs ont été organisés et un questionnaire a été administré auprès de plus de 1 300 clients dans les quatre principaux pays d'implantation du Groupe.

L'essence du programme « Engageons-nous ! » intègre la concertation avec l'ensemble des parties prenantes pour créer les conditions favorables à la transformation des métiers. Cette concertation est donc essentielle à la définition et à l'évolution de notre stratégie de responsabilité.

Matrice de matérialité des enjeux RSE

Engageons-nous 



La cartographie obtenue souligne un alignement global des attentes des parties prenantes internes et externes et confirme des attentes fortes sur un certain nombre d'enjeux, notamment liés à la chaîne d'approvisionnement de Maisons du Monde.

C'est pour couvrir l'ensemble des enjeux et risques prioritaires identifiés de manière proportionnée que le Groupe a structuré sa démarche RSE autour de 4 piliers :

- **Acheter en partenaire** : gestion durable des ressources, impacts sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement, santé et sécurité des clients ;
- **Concevoir en visionnaire** : éco-conception, 2^e vie des produits, promotion de l'offre responsable ;
- **Commercer en citoyen** : lutte contre le changement climatique, gestion des déchets, consommation d'énergie, impact environnemental du transport, gouvernance et pratiques éthiques ;

- **S'engager en passionné** : engagements RH en faveur du bien-être des collaborateurs, de leur sécurité, formation et employabilité, engagements de mécénat et activités de la Fondation Maisons du Monde.

Revue des risques extra-financiers

En parallèle et en complément de cette analyse de matérialité, le Groupe met à jour annuellement l'évaluation des risques extra-financiers. Cette cartographie des risques, travaillée conjointement par la Direction RSE et la Direction du Contrôle interne, intègre 31 risques RSE, analysés au regard de leur probabilité et de l'ampleur des impacts potentiels (juridique/légal, image/réputation, financier/stratégique). L'analyse des risques est réalisée pour chacun des piliers de la stratégie RSE et permet au Groupe de s'assurer que la stratégie « Engageons-nous ! » couvre, par des politiques adaptées et procédures de diligence raisonnable, l'ensemble des enjeux, risques et opportunités RSE pertinents au regard du modèle d'affaires

de Maisons du Monde. En 2019, la cartographie des risques a été complétée sur la base de la revue des risques spécifiques dans le cadre du devoir de vigilance. Une correspondance entre les deux cartographies a été réalisée et a notamment permis de compléter l'analyse avec les risques spécifiques aux enjeux environnementaux et de pollution dans la chaîne d'approvisionnement.

Parmi ces 31 risques couverts dans la revue, huit risques extra-financiers sont considérés comme prioritaires pour Maisons du Monde. Le tableau ci-dessous présente de manière simplifiée ces principaux risques et renvoie vers les chapitres correspondants du présent rapport détaillant les politiques mises en place, leurs résultats et les indicateurs clés de performance.

Enjeu	Risque identifié	Paragraphe concerné
Substances chimiques	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de substances problématiques dans la chaîne d'approvisionnement Présence de substances problématiques non prises en compte dans les exigences Maisons du Monde 	3.2.3
Gestion durable des ressources	<ul style="list-style-type: none"> Non-conformité avec les exigences légales RBUE Dénonciation impact environnemental sur la chaîne d'approvisionnement (cuir, coton, métal) 	3.2.1
Impacts sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> Situation de corruption chez nos fournisseurs ou dans notre chaîne d'approvisionnement Non-respect des exigences sociales chez un fournisseur Incident grave chez nos fournisseurs Pollution environnementale chez nos fournisseurs 	3.2.2

Devoir de vigilance

Conformément aux obligations réglementaires issues de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance, le Groupe Maisons du Monde a formalisé depuis 2018 son plan de vigilance. La définition du plan de vigilance a nécessité une cartographie complémentaire de l'analyse précédente pour intégrer l'ensemble des risques d'atteinte grave envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé-sécurité des personnes et l'environnement générés par l'activité directe ou indirecte de Maisons du Monde. Pour chacun de ces enjeux et sur

la base des chapitres de la norme ISO 20400 relative aux achats responsables, l'analyse a permis d'identifier les risques aux différentes étapes du cycle de vie des produits Maisons du Monde : matières premières, fabrication, transport, distribution, utilisation et fin de vie.

Une liste de 39 risques a ainsi été formalisée et analysée pour identifier les activités concernées et évaluer la maîtrise de ces risques par Maisons du Monde et ses partenaires. Les principaux risques identifiés peuvent être synthétisés en 8 familles de risques, complémentaires de l'analyse des risques extra-financiers.

Étape du cycle de vie des produits	Famille de risque	Description des procédures et résultats/ Bilan d'effectivité
Matières premières	<ul style="list-style-type: none"> Impact environnemental lié à la production des matières premières utilisées dans les produits Maisons du Monde, notamment à l'exploitation du bois, aux filières agricoles ou matières synthétiques 	3.2.1
Matières premières	<ul style="list-style-type: none"> Bien-être animal pour les produits intégrant des matières d'origine animale 	3.2.1
Matières premières, fabrication des produits	<ul style="list-style-type: none"> Conditions de travail chez les fournisseurs du Groupe et respect des conventions fondamentales de l'OIT 	3.2.2
Fabrication des produits	<ul style="list-style-type: none"> Santé-sécurité des travailleurs lors des étapes amont de fabrication des produits Maisons du Monde 	3.2.2
Fabrication des produits	<ul style="list-style-type: none"> Exposition à des substances chimiques des travailleurs lors des étapes amont de fabrication des produits Maisons du Monde 	3.2.3
Fabrication des produits	<ul style="list-style-type: none"> Impact environnemental des activités de production des produits Maisons du Monde, risques de pollution et émissions de gaz à effet de serre 	3.2.2
Transport, distribution, fin de vie	<ul style="list-style-type: none"> Impact environnemental des activités de la Société, risques de pollution, impact sur la biodiversité et émissions de gaz à effet de serre 	3.4
Transport, distribution	<ul style="list-style-type: none"> Santé-sécurité des salariés du Groupe Maisons du Monde 	3.5
Utilisation	<ul style="list-style-type: none"> Santé des clients et utilisateurs des produits Maisons du Monde 	3.2.3

Pour s'assurer de la prise en compte de ces risques et de la mise en place d'actions d'atténuation et de prévention de ceux-ci, le Groupe a choisi de formaliser son plan de vigilance dans un document dédié. Ce document reprend les 39 risques identifiés, décrit les mesures de diligence raisonnable et renvoie vers les

procédures existantes en interne. Le présent chapitre du Rapport de gestion reprend les principaux risques et rend compte des procédures appliquées et de leurs résultats dans les différents paragraphes mentionnés dans le tableau ci-dessus.

3.1.2 NOS AMBITIONS 2020

Fort de cette vision des priorités RSE définie par l'analyse de matérialité, la revue des risques RSE et la revue des risques liés au devoir de vigilance, la stratégie « Engageons-nous ! » embarque l'ensemble des métiers du Groupe avec une double ambition : travailler avec nos parties prenantes pour maîtriser les risques extra-financiers et faire de notre y-èt_çèengagement un facteur de différenciation et de préférence de marque pour l'enseigne. C'est dans cette double logique d'entreprise responsable et citoyenne

que des objectifs chiffrés à horizon 2020 ont été définis en 2017. Ces objectifs font l'objet d'un suivi par l'ensemble des métiers du Groupe et permettent d'inscrire le progrès dans l'organisation de notre activité.

Ces objectifs sont repris dans le tableau ci-dessous et tout au long du chapitre pour mesurer les progrès au regard de ces « Ambitions 2020 ».

Acheter en partenaire

100 % de nos fournisseurs signataires du Code de conduite

100 % de nos fournisseurs stratégiques audités sur des critères sociaux, tous les deux ans

100 % des chefs de produits formés sur les achats responsables

100 % de nos fournisseurs stratégiques de meubles indiens engagés dans notre programme de traçabilité avec l'organisation TFT

Systematiser le recours à des bois issus de forêts gérées durablement selon les standards FSC®/PEFC™

100 % des fournisseurs signataires du cahier des charges substances

Substituer par anticipation des substances problématiques non réglementées

Concevoir en visionnaire

Développer de manière continue l'offre responsable : bois certifié, bois recyclé, produits éco-conçus

10 produits emblématiques éco-conçus commercialisés

Développer des partenariats renforcés avec des structures de l'économie sociale et solidaire pour offrir une deuxième vie aux produits

Commercer en citoyen

90 % de nos sites effectuent le tri sélectif des déchets

70 % des déchets triés et valorisés

25 % de réduction de notre intensité énergétique

30 % de réduction de notre intensité carbone

Optimiser la gestion de nos emballages, des fournisseurs aux clients

S'engager en passionné

100 % de nos managers sont formés au management de proximité

100 % des nouveaux managers bénéficient d'un parcours de formation dédié

100 % de nos managers connaissent et sont signataires de la Charte du management Maisons du Monde

65 % des Directeurs de Magasin et des managers logistiques sont issus de la promotion interne

Tous les deux ans, une enquête collaborateur est réalisée, les résultats et plans d'actions sont partagés

10 millions de dons clients grâce à l'ARRONDI en caisse pour soutenir des associations soutenues par la Fondation Maisons du Monde

1 000 collaborateurs ont participé à des activités de solidarité

3.1.3 NOTRE PLAN 2024

L'année 2019 a été marquée pour Maisons du Monde par la communication du nouveau plan stratégique du Groupe pour la période 2020-2024. Ce nouveau plan stratégique inscrit le renforcement de la démarche RSE comme un axe majeur de sa feuille de route. C'est avec cette ambition que l'ensemble des métiers du Groupe se sont mobilisés pour formaliser de nouveaux

engagements RSE à horizon 2024. Des groupes de travail ont ainsi été créés en 2019 pour faire évoluer nos ambitions et garantir l'intégration des enjeux RSE dans le nouveau chapitre de croissance du Groupe.

Ces objectifs prendront le relais en 2020 de notre premier plan et sont présentés tout au long du présent chapitre.

Plan 2020-2024

Acheter en partenaire

Transparence sur la composition et l'origine des produits

Pré-évaluation systématique des fournisseurs sur des critères RSE

100 % des fournisseurs stratégiques audités sur des critères sociaux, sans non-conformité majeure

100 % des fournisseurs stratégiques à risque audités sur des critères environnementaux

80 % des meubles et 30 % des articles de décoration en bois issus de forêts gérées durablement

30 % des articles textiles et des revêtements des meubles en coton responsable

Politique de bien-être animal formalisée et contrôlée jusqu'aux abattoirs

50 % des articles textiles et revêtements meubles certifiés Oeko-Tex®

Accompagnement continu des fournisseurs autour des enjeux substances

Concevoir en visionnaire

Développer de manière continue l'offre de produits responsables

Réduire de manière continue l'empreinte environnementale de nos produits, notamment par l'intégration de matériaux recyclés

Développer de nouveaux services pour une économie circulaire

Commercer en citoyen

Réduire de 45 % l'intensité énergétique surfacique (kWh/m²) de tous nos sites (base 2016)

Atteindre 100 % d'énergie renouvelable dans le mix énergétique de nos sites

90 % des sites effectuent le tri des déchets et 80 % des déchets sont triés pour valorisation

Des emballages 100 % recyclables

Réduire de 20 % les émissions de CO₂ par colis transporté d'ici 2024

Un parcours client « zéro impression »

Réduire de 25 % l'intensité carbone des activités du Groupe (tCO₂ / m€ CA) sur l'ensemble des principaux postes

S'engager en passionné

65 % des Directeurs de Magasin et des managers logistiques sont issus de la promotion interne

Diffuser la culture de la sécurité, 30 % des magasins couverts par un relais prévention

100 % des collaborateurs ont l'opportunité de participer à une opération de solidarité sur leur temps de travail

3.1.4 CONTRIBUTION AUX ODD

Maisons du Monde participe, par sa stratégie RSE et par son engagement, à neuf des dix-sept objectifs de développement durable (ODD) portés par les Nations Unies. Ainsi, le développement continu de l'offre responsable contribue aux objectifs suivants :

- **ODD 8 – travail décent et croissance économique** par l'accompagnement de nos fournisseurs, principalement en Asie, pour renforcer les droits des travailleurs et garantir le respect des conventions fondamentales de l'OIT ;
- **ODD 12 – consommation et production responsables** en développant une offre de produits plus respectueuse de l'environnement, moins consommatrice de ressources naturelles et visible de nos clients ;
- **ODD 15 – vie terrestre** par le renforcement de la traçabilité des matières premières utilisées dans nos produits – notamment le bois – pour garantir la gestion responsable des forêts et la préservation de la biodiversité.

Au-delà des produits, les opérations du Groupe contribuent également aux ODD :

- **ODD 5 – égalité entre les sexes** par la promotion d'une politique de ressources humaines luttant contre les discriminations et pour l'égalité professionnelle ;

- **ODD 7 – énergie propre et d'un coût abordable** par le déploiement d'actions d'efficacité énergétique dans les magasins et entrepôts et par le recours à une électricité d'origine renouvelable ;
- **ODD 13 – mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques** en développant une stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre tout au long du cycle de vie des produits.

Enfin, l'engagement sociétal du Groupe, par la politique de mécénat de l'enseigne et l'action de la Fondation permet de contribuer à d'autres objectifs :

- **ODD 4 – éducation de qualité** grâce au soutien de l'enseigne à des associations de protection de l'enfance et des familles en difficulté comme la Croix-Rouge française ;
- **ODD 10 – inégalités réduites** par le soutien à des acteurs de l'économie sociale et solidaire et de l'insertion par l'activité économique pour offrir à tous l'accès à un travail décent ;
- **ODD 17 – partenariats pour la réalisation des objectifs** en dialoguant avec les parties prenantes et en construisant systématiquement la démarche de progrès avec l'ensemble des partenaires : fournisseurs, transporteurs, partenaires associatifs, clients et collaborateurs.

3.1.5 GOUVERNANCE RSE ET ORGANISATION

La Direction RSE de Maisons du Monde est directement rattachée à la Directrice générale, Julie Walbaum, preuve de l'engagement du Groupe et l'avancement des feuilles de route est piloté par le Comité exécutif (Comex) du Groupe. Deux à trois réunions du Comex chaque année sont ainsi dédiées aux enjeux RSE. En 2019, le Comex s'est réuni à trois reprises pour traiter des sujets RSE, notamment dans le cadre de la structuration des nouvelles ambitions 2024 du Groupe. Enfin, il est à noter qu'une des réunions a été dédiée aux enjeux de lutte contre le changement climatique afin de structurer l'engagement de réduction des émissions de gaz à effet de serre pris par Maisons du Monde en 2019 à horizon 2024 et 2030.

DIRECTION GÉNÉRALE & COMITÉ EXÉCUTIF

Valide les grandes orientations et objectifs

Alloue les moyens et ressources

Sponsorise les projets et suit l'avancement avec les directions métiers

DIRECTION RSE

Pilote la stratégie RSE

Mobilise les ressources internes et externes

Coordonne la mise en œuvre des plans d'actions

Gère le reporting

Porte la démarche de développement durable en interne et en externe

DIRECTIONS MÉTIERS

Sur la base des décisions prises par le Comité exécutif, les Directions métiers, coordonnées par la Direction RSE, sont en charge du déploiement des feuilles de route :

- **Direction de l'offre** : accompagnement des fournisseurs sur les aspects sociaux et environnementaux, gestion responsable des ressources et des substances chimiques utilisées dans les produits et la chaîne d'approvisionnement. Une cellule dédiée regroupe au sein de la Direction Achats et Qualité l'ensemble des compétences dédiées au développement de l'offre de produits responsables.
- **Direction technique** : pilotage de la performance environnementale des magasins du réseau et des entrepôts Distrimag : consommations d'énergie, recours à des sources d'énergie renouvelable, gestion des déchets, développement du point de vente responsable et santé-sécurité des collaborateurs.
- **Direction Amélioration continue logistique et Achats généraux** : réduction de l'impact environnemental des emballages, des impressions en magasin, gestion des déplacements professionnels des collaborateurs.
- **Direction Transport** : impact environnemental du transport des produits (maritime, routier, fluvial, ferroviaire), pilotage des émissions de gaz à effet de serre des transporteurs.
- **Direction RH** : formation et développement des compétences, bien-être des collaborateurs, diversité et handicap.
- **Direction Réseau** : déploiement de la stratégie RSE sur le point de vente et invitation des clients dans la démarche. Cet engagement du réseau se fait notamment grâce à un réseau de référents RSE en magasin, déployé en 2019 à l'ensemble des magasins francophones de Maisons du Monde (France, Belgique, Suisse, Luxembourg).
- **Filiales logistique (Distrimag) et de production (Mekong Furniture)** : adaptation et déploiement de l'engagement RSE localement en fonction de leur activité.

3.1.6 ENGAGEMENT AVEC LES PARTIES PRENANTES

La mobilisation et le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes sur les enjeux RSE sont considérés comme indispensables à la réussite de la stratégie d'engagement du Groupe.

Les principales parties prenantes du Groupe sont schématisées ci-dessous :

Sphère sociale	Collaborateurs et partenaires sociaux
Sphère financière	Actionnaires, Analystes
Sphère économique	Clients, Clients professionnels, Fournisseurs, Partenaires économiques
	Citoyens, Associations professionnelles, ONG sociales et environnementales, Régulateurs et Collectivités
Sphère publique	

Collaborateurs et partenaires sociaux

Premiers ambassadeurs de l'engagement du Groupe, la mobilisation des collaborateurs est essentielle pour concrétiser les ambitions RSE de Maisons du Monde et transformer les métiers. Différents canaux sont utilisés pour diffuser les informations RSE mais également impliquer les équipes dans la démarche et engager un dialogue constructif :

- deux modules d'*e-learning* dédiés à la RSE sont proposés aux nouveaux collaborateurs lors de leur phase d'intégration. Ces modules présentent le développement durable, décrivent les engagements spécifiques de Maisons du Monde et expliquent que chacun peut être acteur au quotidien, notamment en créant du lien avec le client et en donnant du sens à l'acte d'achat en magasin Maisons du Monde ;
- dans les magasins, un réseau de référents RSE est en cours de déploiement depuis 2017. Volontaires pour être le relais de l'engagement de la Société au sein des équipes, les référents RSE déploient en magasin des actions concrètes de réduction de l'impact environnemental des points de vente, diffusent de l'information aux équipes et aux clients et sont la clé du dialogue entre le réseau et les métiers du siège sur ces problématiques. À fin 2019, l'ensemble des magasins francophones du Groupe disposent d'un référent RSE identifié ;
- au siège du Groupe, à Nantes et Paris, l'initiative du réseau de référents a été répliquée pour identifier des collaborateurs volontaires qui jouent le rôle d'ambassadeurs RSE auprès de leurs services. Ces ambassadeurs partagent leurs attentes en matière d'engagement dans leur métier au quotidien, conçoivent des animations de sensibilisation à destination de l'ensemble des équipes, et relaient auprès de leurs collègues les principaux dispositifs et actions RSE ;
- le dialogue avec les collaborateurs passe également par des échanges réguliers avec le CSE (Comité social et économique) afin d'échanger avec les représentants élus du personnel. En 2019, les sujets RSE, dont notamment le déploiement du réseau de référents RSE, ont été abordés lors d'une réunion du CSE ;

- pour donner à chacun les moyens de s'engager, le Groupe Maisons du Monde a mis en place un programme de solidarité à destination des collaborateurs. À travers trois grands dispositifs, les « Solidaritrips », le congé solidaire individuel avec Planète Urgence et les journées solidaires, ce programme donne l'opportunité aux collaborateurs de mieux comprendre l'engagement du Groupe. À travers notamment la découverte de l'action d'associations soutenues par la Fondation Maisons du Monde, les collaborateurs peuvent soutenir de manière concrète et à leur échelle le réseau d'associations partenaires de Maisons du Monde. Ces programmes sont présentés plus en détail en Section 3.6.2 du présent rapport.

Enfin, au-delà de la diffusion des actions RSE du Groupe, le dialogue avec les collaborateurs du Groupe est un élément clé dans la politique de bien-être au travail portée par la Direction des Ressources humaines de Maisons du Monde. Une enquête collaborateurs, intitulée « Your voice », a été réalisée en 2019 auprès de l'ensemble des salariés du réseau, des sites administratifs et de l'activité logistique. 78 % des collaborateurs ont répondu à l'enquête en 2019 et des plans d'actions sont déployés pour répondre à leurs attentes. Cette enquête est renouvelée tous les deux ans.

Actionnaires et investisseurs

L'engagement RSE du Groupe Maisons du Monde fait partie intégrante de la communication auprès des investisseurs et analystes. La performance ESG (environnement, social, gouvernance) du Groupe est régulièrement évaluée et les directions RSE et financière travaillent conjointement pour communiquer de manière transparente auprès des analystes.

Ce dialogue et cette communication transparente avec les analystes et investisseurs ont permis au Groupe Maisons du Monde en 2019 de progresser au sein des différents indices et évaluations ESG dont notamment :

- l'indice Gaïa Index, construit par Ethifinance où Maisons du Monde a été classée à la 35^e place sur les 230 entreprises composant l'indice ;
- l'évaluation du CDP où Maisons du Monde a obtenu la note A- pour son engagement dans une stratégie ambitieuse de lutte contre le changement climatique.

Pour plus d'informations, se reporter à la Section 8.3.1 « Relations avec les investisseurs » du présent Document d'enregistrement universel.

Clients

Le dialogue et la satisfaction client sont au cœur des préoccupations de tous les métiers du Groupe. Dialoguer avec nos clients pour répondre à leurs attentes et les « inviter dans notre démarche RSE » passe aujourd'hui par deux principaux canaux : la Direction de la Relation client et la communication omnicanale sur les enjeux RSE, en magasin, sur le web et dans les catalogues du Groupe.

La Direction de la Relation client est composée de plus de 200 personnes. Près de deux millions de contacts entrants y sont traités chaque année, dans 7 langues différentes (français, italien, allemand, espagnol, portugais, anglais et néerlandais).

Deux programmes de satisfaction client sont actuellement utilisés :

- un observatoire client qui analyse l'ensemble des retours clients quel que soit le canal utilisé (téléphone, mail, chat) afin d'améliorer la satisfaction et les processus internes ;
- un programme « Voix du Client » qui mesure la satisfaction client aux points clés de son parcours, par des questionnaires NPS. Il évalue ainsi la vente en boutique et sur le web, la livraison gratuite en magasin et la livraison à domicile.

Ces différents outils répondent à l'enjeu de Maisons du Monde de positionner le client au cœur de l'expérience en se plaçant au plus près de ses attentes et en améliorant ses services grâce à la détection précise de dysfonctionnements et leur remédiation.

Plus spécifiquement sur les enjeux de RSE, les équipes de la Direction de la Relation client sont formées pour répondre aux clients et font remonter aux experts concernés (direction RSE, équipes normes, substances, achats responsables) les demandes des clients en cas de besoin.

Les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter et YouTube) sont également un canal de communication important pour Maisons du Monde, qui les utilise pour communiquer son engagement auprès de sa communauté, qui ne cesse de croître. La marque est suivie dans ses pays d'implantation par plus de 2,1 millions de personnes sur Facebook et 3 millions d'abonnés sur Instagram. Sur Pinterest, ce sont plus de 13 millions de lecteurs qui visionnent ses contenus tous les mois. Cette présence permet à Maisons du Monde d'échanger au quotidien avec ses clients et prospects, d'y présenter régulièrement ses nouvelles collections et de communiquer sur ses engagements.

Ainsi, en 2019, des *stories* dédiées à l'engagement RSE de Maisons du Monde et à l'action de la Fondation Maisons du Monde ont régulièrement été communiquées aux clients sur Instagram et les clients de la marque ont également été invités à sélectionner l'un des gagnants des Trophées de la création durable à qui a été attribué le prix « Like it ».

D'autre part, la communication sur les enjeux RSE auprès du client est aujourd'hui adaptée au modèle omnicanal du Groupe Maisons du Monde :

- la promotion de l'offre responsable de produits développée par le Groupe est harmonisée entre le site e-commerce, les magasins et les catalogues grâce à la création et à la communication de logos visuels décrivant les différents critères de durabilité, renforcée par la présence des référents RSE en magasin ;
- l'engagement global RSE de la marque, les actualités et événements sont communiqués en fonction des publics ciblés sur le site e-commerce, le site corporate, sur les réseaux sociaux ou dans les newsletters clients et s'intègrent dans les prises de parole de la marque Maisons du Monde ;
- le déploiement de l'ARRONDI en caisse dans l'ensemble des magasins français complète enfin cette « invitation des clients dans la démarche RSE » et offre aux clients la possibilité de participer et de s'engager en soutenant des associations sélectionnées par la Fondation Maisons du Monde. En 2019, ce sont plus de 3 millions de dons qui ont été réalisés par les clients des magasins de l'enseigne pour un montant de plus de 400 000€ (voir Section 3.6).

Clients professionnels

Depuis 10 ans maintenant, Maisons du Monde met à disposition des clients professionnels une équipe BtoB qui les accompagne étroitement dans leurs projets d'ouverture ou de rénovation d'espaces. Ce service possède une connaissance approfondie de l'aménagement *indoor* et *outdoor* des hôtels, restaurants, bureaux, etc., et sait proposer des solutions appropriées pour chaque espace en fonction des priorités du chantier, de sa singularité et de ses contraintes. Depuis l'assistance concernant le choix des produits jusqu'à leur mise en place, Maisons du Monde Pro conseille les décideurs pour optimiser prestations, budgets et délais. Fort d'un catalogue BtoB et d'une équipe de plus de 35 collaborateurs, Maisons du Monde accompagne ses clients de A à Z.

L'engagement RSE est une préoccupation grandissante des clients professionnels de Maisons du Monde et l'offre de produits dédiée à ces clients évolue pour tenir compte de ces attentes. Le plan 2020-2024 de croissance de l'offre responsable des produits intègre donc des objectifs spécifiques au catalogue pro de Maisons du Monde (voir Section 3.2.1). Enfin, en 2019, Maisons du Monde a répondu au questionnaire d'évaluation RSE d'EcoVadis à la demande de certains de ses clients professionnels. L'évaluation réalisée a permis de classer Maisons du Monde parmi les 30 % d'entreprises les mieux notés sur l'ensemble des critères RSE.

Fournisseurs

Les fournisseurs du Groupe Maisons du Monde sont embarqués dans la démarche de responsabilité du Groupe et sont invités par les équipes de la Direction de l'Offre à engager une démarche de progrès sur les enjeux RSE identifiés (conditions sociales, matières premières, substances chimiques). Ce dialogue, enrichi aujourd'hui par l'organisation de sessions de formation interfournisseurs sur les enjeux de responsabilité sociale est détaillé dans la Section 3.2. « Acheter en partenaire ».

Associations professionnelles et ONG

La construction de la stratégie RSE du Groupe et son enrichissement continu ne peuvent se faire sans un dialogue ouvert et la réalisation de projets concrets avec des ONG, des associations et des réseaux composés d'autres enseignes de distribution. Maisons du Monde travaille ainsi en étroite collaboration avec un certain nombre de partenaires experts des problématiques rencontrées :

- concernant la traçabilité des matières premières comme le bois ou le coton, le Groupe travaille en concertation avec différentes organisations comme l'ONG TFT-Earthworm ou le FSC France. Ce dialogue garantit l'alignement des actions mises en place par Maisons du Monde avec les attentes des associations environnementales. Il permet également de travailler en coconstruction à la formalisation de plans de progrès ;
- pour échanger sur les sujets de conditions sociales dans notre chaîne d'approvisionnement, Maisons du Monde est membre depuis 2017 de l'ICS (Initiative for Compliance and Sustainability). Cette initiative regroupe 45 enseignes de commerce de détail et promeut un commerce responsable en travaillant sur la responsabilité sociale des fournisseurs. Par ailleurs, le Groupe soutient l'ONG internationale Ressources humaines sans frontières (RHFSF). Présente en Chine, en Inde

et aux États-Unis, cette ONG œuvre pour promouvoir le respect des droits de l'Homme au travail dans toute la chaîne de sous-traitance ;

- concernant les enjeux de deuxième vie des produits, le Groupe travaille étroitement avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire comme le réseau Emmaüs France ou certaines ressourceries pour inciter les clients à donner une 2^e vie à leurs anciens produits dans une logique d'économie circulaire (voir Section 3.3.2) ;
- Maisons du Monde soutient des ONG à travers sa politique de mécénat, via l'enseigne ou la Fondation Maisons du Monde (voir Section 3.6). Ces partenariats sont, là encore, l'occasion d'échanges sur les enjeux couverts par ces associations et sur les réponses apportées par l'enseigne. Le Groupe est également membre du 1 % for the Planet qui regroupe les entreprises philanthropes qui font le choix de reverser 1 % de leur CA aux bénéficiaires d'associations environnementales. Adhérent depuis 2013, Maisons du Monde participe sur le

périmètre du chiffre d'affaires généré par les produits en bois tracé, bois recyclé et éco-conçus identifiables par le logo « 1 % for the planet ».

Par ailleurs, dans une logique de veille et de partage de bonnes pratiques à l'échelle sectorielle, le Groupe dialogue constamment avec d'autres enseignes de distribution ou d'autres entreprises. Le Groupe est ainsi membre du Collège des Directeurs du Développement durable (C3D) et du Club Génération Responsable. Au sein de ce club, Maisons du Monde est signataire depuis 2015 de la Convention volontaire des enseignes du commerce organisé et est labélisée « Enseigne responsable » après une évaluation réalisée par le certificateur SGS. En 2019, le Groupe a également été récompensé par le Club Génération Responsable par trois R-Awards pour son engagement de réduction des émissions de gaz à effet de serre, le partenariat mis en place avec Emmaüs France pour donner une 2^e vie aux produits déclassés et l'ensemble de la démarche RSE de Maisons du Monde.

3.1.7 PERFORMANCE EXTRA FINANCIÈRE ET PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Le suivi des indicateurs de performance RSE du Groupe est réalisé par la Direction RSE, en lien avec les contributeurs métiers. Ces derniers sont responsables de l'avancement des feuilles de route définies dans le cadre des « Ambitions 2020 » et « Ambitions 2024 ». Les principaux indicateurs sont présentés dans les paragraphes suivants au regard des objectifs de chacun des piliers de la stratégie « Engageons-nous ! ». Il est à noter que ces indicateurs couvrent, sauf mention contraire, l'ensemble des activités du Groupe et sont présentés de la manière suivante :

- Réseau et sites administratifs : impact des activités des magasins du Groupe (hors franchisés) en France et à l'international et de l'ensemble des sites administratifs ou du

siège de Maisons du Monde. Il est à noter que les informations de Modani sont limitées aux indicateurs sociaux d'effectifs et de mouvements de personnel ;

- Logistique : impact des activités de l'entité Distrimag, incluant les entrepôts logistiques et la flotte de véhicule assurant la traction entre le port de Fos-sur-Mer et les entrepôts ;
- Production : impact des activités des usines de Mekong Furniture, au Vietnam.

Plus d'informations sur l'organisation de reporting sont présentées dans le paragraphe 3.7 « note méthodologique ».

3.2 Acheter en partenaire

Premier pilier de la stratégie RSE du Groupe, l'engagement à « Acheter en partenaire » couvre la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans la chaîne d'approvisionnement du Groupe, notamment aux étapes d'extraction, de production des matières premières utilisées et de fabrication des produits distribués par l'enseigne.

Au vu de la cartographie des risques extra-financiers et identifiés dans le cadre du devoir de vigilance (voir Section 3.1.1), la maîtrise des risques dans les étapes amont de la chaîne de valeur de l'activité du Groupe est clé pour proposer à nos clients une offre de produits plus responsables. Les paragraphes suivants décrivent ainsi les procédures de contrôle existantes, les plans d'actions et leurs résultats relatifs aux matières premières, à la fabrication des produits et à la maîtrise des substances chimiques utilisées.

3.2.1 GESTION DURABLE DES RESSOURCES

Risque/Opportunité	Ambitions 2020	Performance 2019
Gestion durable des ressources	100 % de nos fournisseurs stratégiques de meubles indiens engagés dans notre programme de traçabilité du bois avec l'organisation TFT	71 % des fournisseurs indiens, représentant 82 % du CA achats intégrés au programme
Dénonciation impact environnemental sur la chaîne d'approvisionnement		
Non conformité avec les exigences légales RBUE	Systematiser le recours à des bois issus de forêts gérées durablement selon les standards FSC®/PEFC™	64 % des meubles en bois répondent à un critère de durabilité

La traçabilité des matières premières et la réduction de leur empreinte sociale et environnementale occupent une place centrale dans la stratégie RSE de Maisons du Monde. La feuille de route « Gestion durable des ressources naturelles », inscrit la politique d'achats responsables dans un plan de progrès par l'identification des principaux risques et enjeux et la mise en place d'actions volontaires pour proposer une offre de produits toujours plus responsable aux clients de la marque.

Au-delà des enjeux liés aux approvisionnements en bois, engagement historique de Maisons du Monde, la politique d'achats responsable s'étend progressivement à l'ensemble des matières premières présentant un impact environnemental sur la chaîne d'approvisionnement et couvre aujourd'hui les approvisionnements en cuir, coton ou encore les matières d'origine animale.

L'ensemble des exigences et des procédures de contrôle concernant l'approvisionnement responsable des matières premières a été formalisé dans une politique dédiée et annexée aux documents envoyés aux fournisseurs (cahier des charges

produit, termes et conditions). L'ensemble des fournisseurs du Groupe est donc soumis aux mêmes exigences en matière d'approvisionnement responsable des matières premières.

Notre engagement pour un bois durable

Depuis 2010, le Groupe mène un travail de fond sur les approvisionnements en bois, matériau majoritaire dans ses produits. Les actions mises en place s'articulent autour de trois niveaux d'exigence : l'exclusion des essences et des provenances à risque, la vérification de la coupe légale et une démarche volontaire différenciante pour garantir la durabilité des ressources.

Ces engagements sont formalisés dans la politique achats bois de Maisons du Monde. Cette dernière comporte ainsi des exigences minimales à respecter et des recommandations complémentaires, permettant ainsi aux fournisseurs de connaître les attentes du Groupe et de s'inscrire dans une logique de partenariat et d'accompagnement.

Exigences minimums	Conformité avec le Règlement Bois de l'Union européenne Exclusion bois en provenance des zones à risque : Birmanie, Cambodge, bassin du Congo et bassin Amazonien Respect du cahier des charges des standards de certification volontaire FSC® et PEFC™ pour les bois labélisés
Recommandations complémentaires	Priorisation du label FSC® Utilisation de bois recyclé quand cela est possible Meilleurs efforts afin de réduire les risques détectés

En 2019, afin de vérifier la pertinence des exigences ci-dessus, le Groupe a mis à jour la cartographie de ses approvisionnements en bois. Cette analyse a permis de mettre à jour la liste des essences de bois utilisées dans les produits, leurs zones de provenance ainsi que les volumes consommés par la marque. En équivalent bois rond, ce chiffre s'élève à plus de 4 millions de m³/an.

Suivi de conformité réglementaire

Étape essentielle de notre engagement pour un bois durable, le respect de la réglementation et son contrôle sont un élément clé du plan de vigilance du Groupe. En effet, le Règlement Bois de l'Union européenne (RBUE) s'applique à tous les produits distribués par le Groupe. Maisons du Monde a ainsi formalisé dès 2013 une procédure de « diligence raisonnée » qui lui permet de s'assurer de la légalité des bois utilisés et de se conformer aux exigences de ce règlement. Cette procédure s'appuie sur le suivi strict des trois étapes :

- la collecte d'informations sur les origines du bois, ainsi que des documents prouvant sa légalité ;
- l'analyse du risque d'illégalité ;
- la mise en œuvre des procédures d'atténuation du risque.

En cas de non-conformité du fournisseur avec ces exigences réglementaires, le Groupe a formalisé une procédure de suivi et de désengagement. Cette dernière précise le délai accordé au fournisseur pour se mettre en conformité et les modalités de désengagement, allant de l'arrêt de tout nouveau développement jusqu'au transfert des produits concernés.

En 2019, à la suite d'un audit à blanc de cette procédure, mandaté par Maisons du Monde, l'engagement des équipes achats et des fournisseurs a encore été renforcé. Des réunions semestrielles entre les équipes achats et la Responsable RBUE sont ainsi organisées pour garantir la connaissance des enjeux réglementaires et leur prise en compte dans la sélection des produits. En parallèle, deux sessions de formation à destination des fournisseurs stratégiques indiens et chinois ont été organisées. Ces ateliers visent à sensibiliser les fournisseurs aux enjeux de gestion de la ressource en bois, aux exigences réglementaires et d'expliquer les procédures de contrôle mises en place par Maisons du Monde. Ils sont aussi l'occasion pour les fournisseurs de partager entre eux les difficultés rencontrées et les bonnes pratiques à adopter pour assurer la conformité de leurs produits au RBUE.

Ainsi, 79 fournisseurs stratégiques couvrant 28 % de références en bois ont bénéficié de la formation sur les exigences du RBUE.

Offre de produits en bois responsable

Au-delà des exigences réglementaires, Maisons du Monde cherche à augmenter de manière continue le nombre de produits faisant l'objet d'une démarche environnementale. Pour cela le Groupe a défini plusieurs axes qui constituent aujourd'hui l'offre de produits en bois responsable des catalogues Maisons du Monde :

- **Produits en bois recyclé** : l'utilisation du bois recyclé permet de créer de nouveaux produits au style unique tout en évitant une nouvelle ponction sur les ressources forestières. En 2019, 148 références de meubles distribuées par Maisons du Monde sont en bois recyclé, soit environ 5 % des meubles en bois commercialisés par l'enseigne ;
- **Produits en bois certifié** : Maisons du Monde cherche en permanence à augmenter le nombre de références certifiées FSC® et PEFC™. Les bois issus de forêts certifiées répondent aux standards de la gestion responsable qui s'appuient sur la préservation de la biodiversité, le renouvellement de la ressource et le respect de critères sociaux pour les populations qui en dépendent. Entre 2018 et 2019, le nombre de références meuble certifiées FSC® est passé de 890 à 1084, soit une augmentation de 22 % par rapport à 2018. Quant aux références certifiées PEFC™ leur nombre est passé de 529 à 566 en 2019. Les labels sont à ce jour le meilleur moyen de garantir que le bois est issu d'une forêt gérée durablement. Néanmoins, pour s'assurer de la robustesse de ces labels et éviter toute fausse allégation sur les produits, Maisons du Monde exerce un droit de regard sur ces certifications. Ainsi, pour chaque référence en bois certifié distribué par la marque, le fournisseur doit fournir son certificat en cours de validité, le certificat de son fournisseur de bois en cours de validité ainsi qu'une preuve d'achat de bois certifié. Si le fournisseur est dans l'incapacité de présenter les preuves demandées ou en cas de doute sur l'authenticité des documents, Maisons du Monde peut déclencher un audit par une tierce partie. Ce n'est qu'après une vérification détaillée que les labels sont apposés sur les produits et affichés dans le catalogue. En 2019, Maisons du Monde a conduit trois audits indépendants, un en Bulgarie et deux en Chine, pour assurer le respect du cahier des charges de la certification FSC® par ses fournisseurs ;
- **Produits en bois tracé** : à défaut de pouvoir s'approvisionner en bois certifié FSC® ou PEFC™ en Inde étant donné l'inexistence de l'offre, Maisons du Monde a mis en place son propre système de traçabilité en partenariat avec une organisation non gouvernementale, Earthworm Foundation. Implanté chez les principaux fournisseurs indiens du Groupe, ce système permet de tracer le bois jusqu'à son origine et de s'assurer de sa coupe légale. Une fois toute la chaîne d'approvisionnement auditée par Earthworm, le produit se voit apposer un QR code qui raconte aux clients de l'enseigne son histoire, de la forêt d'origine jusqu'au lieu de vente, en précisant la date d'audit. Le programme compte aujourd'hui 12 fournisseurs indiens, représentant 82 % du volume d'achat des meubles en bois fabriqués dans ce pays. 71 % des fournisseurs stratégiques indiens sont ainsi inclus dans ce programme. Ces fournisseurs sont alors engagés à rendre leurs chaînes d'approvisionnement plus transparentes et à augmenter progressivement le nombre de produits tracés. Ainsi, 145 références meuble, soit une quantité totale de 54 735 pièces ont été expédiées avec un QR code en 2019.

PART DES FOURNISSEURS STRATÉGIQUES INDIENS INTÉGRÉS AU PROGRAMME DE TRAÇABILITÉ

	2019	2018	2017
Nombre de fournisseurs engagés dans le programme de traçabilité	12	12	13
Part des fournisseurs stratégiques indiens engagés dans le programme	71 %	92 %	92 %

NOMBRE DE RÉFÉRENCES MEUBLES RÉPONDANT À UN CRITÈRE DE DURABILITÉ

	2019	2018	2017
Bois tracé	145	144	135
Bois recyclé	148	147	140
Bois certifié FSC®	1 084 ⁽¹⁾	890	657
Bois certifié PEFC™	566 ⁽²⁾	529 ⁽²⁾	424
Produit « éco-conçu »	3	14	6
Part des références meubles en bois	64 %	60 %	56 %

(1) et (2) Le nombre de références FSC et PEFC n'intègre pas les références éco-conçues, également en bois certifié

L'offre en bois responsable a également progressé sur les références issues de la gamme d'articles de décoration.

NOMBRE DE RÉFÉRENCES DÉCORATION RÉPONDANT À UN CRITÈRE DE DURABILITÉ

	2019	2018
Bois tracé	-	-
Bois recyclé	11	3
Bois certifié FSC®	44	31
Bois certifié PEFC™	-	-
Produit « éco-conçu »	1	-
Part des références décoration en bois	7 %	5 %

Traçabilité des produits en cuir et autres matières animales

Dans le cadre de sa feuille de route, Maisons du Monde a identifié le cuir comme étant le deuxième matériau prioritaire, après le bois. Le cuir est en effet une matière issue d'une filière animale complexe aux multiples coproduits et dont les enjeux dépassent les problématiques environnementales. Ces enjeux incluent les sujets de bien-être animal, de déforestation liée à l'élevage, d'impact environnemental du tannage des peaux, d'utilisation de substances chimiques ou encore de conditions sociales à chaque étape de la production.

En 2019, le plan d'action pour assurer l'approvisionnement en cuir responsable a évolué pour y intégrer l'ensemble des matières d'origine animale. Les exigences et procédures de contrôle relatives aux matières animales ont été formalisées dans la politique d'achat des matières premières transmise à l'ensemble des fournisseurs. Elles seront applicables dès 2020.

Exigences minimums	
	Exclusion des espèces menacées selon les registres de l'IUCN et de la CITES
	Exclusion des matières animales si elles ne proviennent pas de l'industrie de la viande
	Traçabilité jusqu'aux abattoirs et légalité de l'abattage
	Signature d'un Code éthique par les abattoirs
	Analyse de risque systématique pour les peaux d'origine brésilienne
Recommandations complémentaires	
	Priorisation des tanneries auditées selon le standard Leather Working Group
	Utilisation du cuir recyclé quand cela est possible
	Meilleurs efforts afin de réduire les risques détectés

L'engagement de Maisons du Monde relatif aux matières d'origine animale s'articule désormais autour de trois enjeux principaux :

- **le bien-être animal** : Le Groupe s'est engagé à tracer les matières premières d'origine animale, *a minima*, jusqu'aux abattoirs. Cette traçabilité doit permettre de vérifier que les matières proviennent de l'abattage légal et respectueux des animaux. Ainsi, les abattoirs entrant dans les chaînes d'approvisionnement de Maisons du Monde devront s'engager, par la signature d'un Code éthique, à respecter les cinq libertés fondamentales définies par Farm Animal Welfare Council ;
- **l'impact de l'élevage sur la déforestation** : L'élevage bovin est identifié comme étant une des causes de la déforestation dans certaines zones géographiques, notamment au Brésil. Afin de s'assurer que les produits en cuir ou autres matières animales distribuées par Maisons du Monde ne contribuent pas à la déforestation, une analyse approfondie sera systématiquement réalisée pour les matières en provenance du Brésil. En cas de risque fort identifié, Maisons du Monde accompagnera le fournisseur dans la mise en place des actions de réduction du risque ou le changement d'approvisionnement le cas échéant ;

- l'impact environnemental des opérations de tannage des peaux :** Maisons du Monde a choisi le standard Leather Working Group (LWG) afin de garantir à ses clients que les opérations de tannage sont réalisées dans des conditions respectueuses de l'environnement. Le standard LWG permet de réduire les impacts environnementaux et d'assurer l'innocuité des produits en cuir. En plus du traitement des effluents et de la gestion des substances chimiques, le protocole d'audit LWG couvre la consommation d'eau et d'énergie, la gestion des déchets, la santé et sécurité des travailleurs et la traçabilité du cuir. À fin 2019, 17 références ont été fabriquées avec du cuir provenant des tanneries certifiées LWG, ce qui représente 7 % des références contenant du cuir.

TRAÇABILITÉ DES PRODUITS EN CUIR

	2019	2018
Part des références en cuir issues de tanneries certifiées LWG	7 %	18 %
Part des références en cuir d'origine du Brésil	19 %	20 %

Traçabilité et certification du coton

Face aux enjeux environnementaux et sociaux liés à la culture du coton (consommation d'eau, utilisation de pesticides et d'engrais chimiques, conditions de travail, etc.), Maisons du Monde a lancé en juillet 2018 une cartographie des risques en partenariat avec l'ONG Earthworm Foundation. 9 fournisseurs, représentant 60 % du volume d'achat des produits en coton, ont été sélectionnés

Plan 2020-2024

Transparence sur la composition et l'origine des produits

80 % des meubles et 30 % des articles de décoration en bois issus de forêts gérées durablement

30 % des articles textiles et des revêtements des meubles en coton responsable

Politique de bien-être animal formalisée et contrôlée jusqu'aux abattoirs

50 % des articles textiles et revêtements meubles certifiés Oeko-Tex®

pour être inclus dans le projet. Cette analyse approfondie a permis de cibler les risques prioritaires concernant les produits distribués par la marque et formaliser ainsi des exigences minimums à respecter par les fournisseurs. Également intégrées dans la politique d'achat des matières premières, ces exigences incluent :

Exigences minimums	Exclusion des zones à risque comme l'Ouzbekistan, la Syrie et la province de Xingjiang en Chine Respect du cahier des charges des standards de certification volontaire GOTS et Oeko-Tex® Standard 100 pour les produits labélisés
Recommandations complémentaires	Utilisation du coton recyclé quand cela est possible Meilleurs efforts afin de réduire les risques détectés

Pour garantir aux clients de la marque une offre de produits en coton responsable, le Groupe a identifié le standard GOTS comme un outil pour réduire leur impact environnemental. Les produits de l'offre Junior et Pro de Maisons du Monde ont été identifiés comme prioritaires et intégreront des produits en coton issu de l'agriculture biologique dans les prochaines collections.

Notre plan de progrès 2024

L'année 2019 a été marquée par la formalisation du plan stratégique de Maisons du Monde à horizon 2024. Concernant les enjeux liés à la gestion responsable des ressources, les objectifs suivants ont été pris et feront l'objet d'un suivi sur la période 2020-2024.

3.2.2 IMPACTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Risque/Opportunité	Ambitions 2020	Performance 2019
Non respect des exigences sociales chez un fournisseur	100 % de nos fournisseurs signataires du Code de conduite	72 % des fournisseurs signataires
Situation de corruption chez nos fournisseurs ou dans notre chaîne d'approvisionnement	100 % de nos fournisseurs stratégiques audités sur des critères sociaux, tous les deux ans	63 % des fournisseurs stratégiques audités lors des deux dernières années
Incident grave ou pollution environnementale chez nos fournisseurs	100 % des chefs de produits formés sur les achats responsables	62 % des chefs de produits ont été formés aux audits sociaux

La gestion des risques liés aux conditions de travail chez les fournisseurs du Groupe constitue un axe de travail prioritaire lié au devoir de vigilance de Maisons du Monde. Le programme d'accompagnement des fournisseurs vise notamment à répondre aux risques prioritaires présentés en Section 3.1.1 relatifs au non-respect des exigences sociales de Maisons du Monde par un fournisseur, à l'identification d'une situation de corruption mettant en cause le fournisseur ou encore à l'occurrence d'un incident environnemental dans une usine de production.

Au cœur de la feuille de route Ambitions 2020 et de l'engagement du Groupe, le travail d'accompagnement et de contrôle des fournisseurs est adapté aux typologies de partenaires en trois niveaux d'engagement distincts concernant :

- l'ensemble des fournisseurs s'engagent au respect des exigences du Groupe par la signature du Code de conduite fournisseurs ;
- les fournisseurs stratégiques sont accompagnés par Maisons du Monde pour faire progresser les enjeux sociaux. Ainsi, le Groupe a défini différents mécanismes de contrôle et de suivi pour accompagner les fournisseurs stratégiques localisés dans les pays « à risques » (principalement Asie et Europe de l'Est). 100 % de ces fournisseurs devront notamment être audités sur des critères sociaux tous les deux ans, d'ici 2020 ;
- l'usine de production Mekong Furniture, au Vietnam est quant à elle accompagnée plus spécifiquement vers un objectif de certification à la norme ISO 14001.

Plan de vigilance fournisseurs

Inscrit dans le cadre du plan de vigilance du Groupe depuis 2018, l'accompagnement des fournisseurs à la maîtrise des risques sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement est intégré aux engagements d'achats de Maisons du Monde.

Les conditions et procédures d'accompagnement des fournisseurs sur les enjeux sociaux sont formalisées dans la politique d'audit social de Maisons du Monde. Cette politique, mise à jour en 2018, est partagée en interne et avec les fournisseurs du Groupe. Elle présente la démarche d'accompagnement et de suivi des pratiques sociales : identification des fournisseurs à auditer, typologie d'audit mandaté, procédures de suivi et modalités de désengagement en cas de non-coopération. Construite avec la Direction des Achats, cette politique est envoyée à l'ensemble des fournisseurs stratégiques en amont de la campagne d'audits sociaux annuelle.

Au-delà des audits et du contrôle des fournisseurs, le Groupe est attaché à l'accompagnement des fournisseurs. Ainsi, deux coordinateurs RSE, localisés en Chine et en Inde, accompagnent au quotidien les fournisseurs sur ces enjeux depuis 2018. Relais locaux de l'ambition du Groupe, ils ont pour mission de faire monter en compétences les fournisseurs audités à travers le partage d'expérience, la formation des Responsables Usines mais aussi la conduite d'audits de suivi internes.

En parallèle et pour couvrir l'ensemble des impacts des sites de fabrication des produits distribués par Maisons du Monde, le Groupe a ajouté en 2019 la performance environnementale à la procédure d'audit fournisseurs. Les équipes d'accompagnement ont ainsi été formées à l'audit environnemental selon le référentiel développé par l'ICS et une cartographie des risques environnementaux structurée par famille de produits et par matière première utilisée (textile, métal, cuir, bois et céramique) a été établie. Des premiers audits environnementaux ont été réalisés sur la base de cette analyse, notamment auprès de fournisseurs de « rang 2 » de Maisons du Monde de la filière textile. Ces audits seront progressivement généralisés à l'ensemble des fournisseurs stratégiques du Groupe travaillant sur les familles de produits caractérisées comme à risque.

Code de conduite fournisseurs

Reprenant l'ensemble des exigences relatives à la conformité sociale des fournisseurs, à commencer par le respect des conventions fondamentales de l'OIT, le Code de conduite fournisseurs de Maisons du Monde sert de socle commun à la maîtrise des impacts sociaux sur la chaîne d'approvisionnement. Ce document est envoyé à l'ensemble des fournisseurs, annexé au cahier des charges ou conditions générales d'achat. Sa signature doit être systématique d'ici à fin 2020. Il reprend les exigences de Maisons du Monde sur les sujets suivants :

1. Travail des enfants
2. Travail forcé
3. Discrimination
4. Temps de travail
5. Rémunération
6. Liberté d'association
7. Santé et sécurité
8. Environnement
9. Sous-traitants et traçabilité
10. Système de management et transparence
11. Corruption

Au 31/12/2019, 1 064 fournisseurs sont signataires du Code de conduite fournisseur, soit 183 fournisseurs de meuble et 913 fournisseurs de décoration. Cela représente 72 % des fournisseurs du Groupe en nombre, et 85 % des volumes d'achat.

PART DES FOURNISSEURS SIGNATAIRES DU CODE DE CONDUITE

En % du nombre de fournisseurs	2019	2018	2017
Fournisseurs meubles	88 %	92 %	86 %
Fournisseurs déco	70 %	32 %	26 %
TOTAL	72 %	39 %	34 %

Accompagnement des fournisseurs stratégiques

Au-delà de la signature du Code de conduite, les fournisseurs stratégiques font l'objet d'un accompagnement dans la durée de la part de Maisons du Monde. Pour évaluer leur performance, ils sont audités sur les enjeux sociaux de façon régulière. L'ambition 2020 du Groupe est de garantir que l'ensemble de ces fournisseurs stratégiques sont audités au moins une fois tous les deux ans.

Deux types d'audits sont conduits chez les fournisseurs stratégiques du Groupe : des audits d'accompagnement réalisés par une auditrice indépendante basée en Asie et des audits de conformité au référentiel ICS conduits par des cabinets d'audits accrédités.

Maisons du Monde est en effet membre de l'Initiative for Compliance and Sustainability, (ICS) depuis 2017 avec comme objectif de :

- disposer d'une méthodologie d'audit et d'outils communs ;
- mutualiser les bonnes pratiques et mettre en place des actions conjointes pour faire progresser les usines ;
- contribuer à l'amélioration continue du référentiel en participant aux groupes de travail pilotés par l'initiative.

L'audit ICS mesure la performance de l'usine par une notation qui illustre la conformité des pratiques et la criticité des non-conformités identifiées. Il recense également les bonnes pratiques et les actions correctives à mettre en œuvre pour se conformer à son standard. Quant aux audits d'accompagnement, ils sont mandatés pour des fournisseurs plus petits ou qui manquent de maturité sur le sujet. Cette approche renforce le conseil afin d'aider l'usine à comprendre l'intérêt de la démarche en plus de l'audit d'évaluation globale des pratiques et de la transmission d'un plan d'action correctif personnalisé.

En 2019, 87 audits ont été menés par Maisons du Monde sur la base du référentiel ICS, et 14 audits sociaux ont été mandatés par d'autres membres de l'initiative chez des fournisseurs communs à Maisons du Monde.

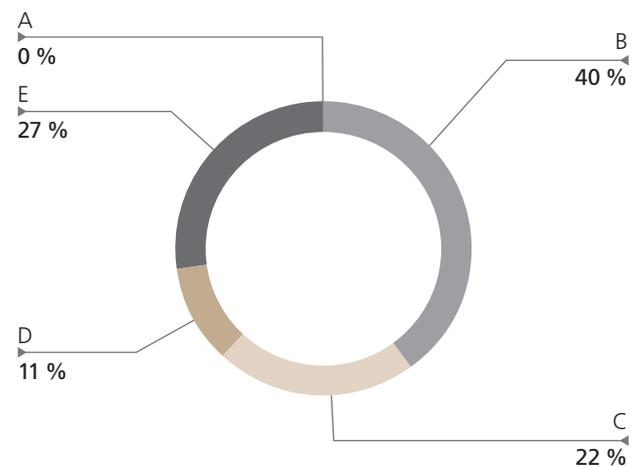
Enfin, 14 audits d'accompagnement ont été mandatés en parallèle en Chine et en Inde.

AUDITS SOCIAUX PAR TYPOLOGIE

	2019	2018	2017
Audits ICS mandatés par MDM	87	49	17
Audits d'accompagnement externe	14	9	12
Audits ICS chez usines communes mandatés par autres membres	14	14	19
TOTAL	115	72	48
Part des fournisseurs stratégiques audités au cours des deux dernières années	63 %	58 %	37 %

Conformément à cette politique d'audit social, un plan d'action spécifique est déployé chez chaque fournisseur en fonction de la note obtenue. Les fournisseurs notés "E" selon le standard ICS (24 fournisseurs en 2019) rentrent quant à eux dans un processus de suivi et de contrôle plus strict. Cette note signifie en effet qu'une non conformité critique avec "notification d'alerte" a été identifiée lors de l'audit. Un accompagnement dédié est alors assuré et un nouvel audit doit être réalisé dans les 6 mois.

NOTATION DES AUDITS ICS CHEZ LES FOURNISSEURS DE MAISONS DU MONDE EN 2019



Sessions de formation interfournisseurs

Pour compléter son dispositif d'accompagnement des fournisseurs, Maisons du Monde organise chaque année depuis 2017 des sessions de formation à destination des fournisseurs stratégiques sur les enjeux RSE Achats. Ces sessions ont vocation à renforcer la communication sur les attentes du Groupe, à rapprocher les équipes dans une logique d'accompagnement et à impliquer les dirigeants d'usines. Ces derniers sont ainsi invités à participer et à partager leur expérience avec leurs pairs. Elles renforcent la compréhension des mécanismes de soutien mis en place pour accompagner les usines et l'appropriation des enjeux RSE.

Après le succès des deux premières éditions organisées en Inde et en Chine autour de la responsabilité sociale, le Groupe a organisé en 2019 une nouvelle rencontre à Delhi, cette fois autour de la responsabilité environnementale. Ce pays concentre en effet la majorité des fournisseurs textile du groupe pour lesquels Maisons du Monde a pu caractériser des risques environnementaux forts.

Cette première session autour des enjeux environnementaux poursuivait trois objectifs :

- présenter la stratégie RSE Achats et les objectifs 2024 en matière de responsabilité environnementale ;
- sensibiliser au changement climatique et rappeler l'importance d'embarquer l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ;
- présenter l'audit environnemental comme un outil d'amélioration continue.

L'animation de cette journée a été co-construite avec l'ONG Earthworm Foundation et le cabinet d'audit Eurofins-AQM. Elle a également été ponctuée par les témoignages de 4 fournisseurs sur leurs bonnes pratiques RSE. Cette rencontre a réuni 46 fournisseurs, soit 72 % des fournisseurs stratégiques indiens.

En parallèle de cet événement en Inde, Maisons du Monde a également participé à la première formation ICS en partenariat avec l'Organisation Internationale du Travail organisée à Shanghai. Centrée sur la coopération et la santé-sécurité sur le lieu de travail, cette formation a réuni 6 fournisseurs du Groupe. Cette journée a été l'occasion de réaffirmer la volonté du groupe de toujours

encourager les échanges entre pairs et de renforcer la coopération avec son coordinateur RSE local.

Formation des chefs de produits

Maisons du Monde considère la formation terrain des équipes achats comme primordiale pour permettre aux chefs de produits de bien comprendre les enjeux mais aussi de les responsabiliser dans la gestion quotidienne de leur parc fournisseur. Les chefs de produits sont donc invités à participer à un audit d'accompagnement, en prenant part à la réunion d'introduction, la visite de l'usine et aux entretiens avec les ouvriers.

Au 31 décembre 2019, 67 % des chefs de produits meubles et 60 % des chefs de produits déco ont été formés aux enjeux spécifiques d'audit social.

Enfin, pour les équipes achats qui ne participent pas aux visites d'usine, Maisons du Monde organise, avec l'aide du cabinet Mind-Up, des sessions de restitution des audits d'accompagnement et de sensibilisation sur les enjeux sociaux.

Notre plan de progrès 2024

Le plan stratégique 2024 de Maisons du Monde intègre un renforcement des exigences du groupe en matière de performance sociale et environnementale des fournisseurs ainsi qu'un accompagnement renforcé avec les objectifs suivants :

Plan 2020-2024

Transparence sur la composition et l'origine des produits

Pré-évaluation systématique des fournisseurs sur des critères RSE

100 % des fournisseurs stratégiques audités sur des critères sociaux, sans non-conformité critique (ICS >=C)

100 % des fournisseurs stratégiques à risque audités sur des critères environnementaux

3.2.3 SANTÉ – SÉCURITÉ DES CLIENTS – SUBSTANCES CHIMIQUES

Enjeu clé de la politique de responsabilité de Maisons du Monde, la gestion des substances chimiques est le troisième axe de l'engagement achats responsables du Groupe et un axe d'engagement fort. Ce travail de contrôle répond aux risques identifiés en Section 3.1.1 relatifs à la présence de substances problématiques dans les produits distribués par le Groupe ou à l'utilisation de substances problématiques plus en amont dans la chaîne d'approvisionnement. Pour garantir la conformité et la sécurité chimique des produits, les process de Maisons du Monde reposent sur 4 grands piliers :

- une veille réglementaire et documentaire pour enrichir le cahier des charges substances Maisons du Monde ;

- l'envoi systématique du cahier des charges substances aux fournisseurs et l'envoi de recommandations pour les produits les plus à risques ;
- le contrôle des substances présentes dans les produits ;
- un plan d'actions volontaire de réduction de certaines substances « à risques ».

Dans une dynamique de constante amélioration de la sécurité de ses produits, Maisons du Monde a mis en place des objectifs pour réduire l'« empreinte chimique » de ses produits à l'horizon 2020, au-delà des exigences réglementaires.

Risque/Opportunité	Ambitions 2020	Performance 2019
Exposition aux substances chimiques	100 % des fournisseurs signataires du cahier des charges substances	96 % des fournisseurs signataires du cahier des charges
	Substituer par anticipation des substances problématiques non réglementées	Réduction de 50% des détections de NPEO en 2019 et de 80% des phtalates depuis 2015

Le cahier des charges substances

La présence de substances chimiques dans les produits est un enjeu fortement réglementé. Ainsi, les restrictions du règlement européen REACH sont les plus impactantes pour notre gamme de produits. Certains produits sont également concernés par le règlement sur les Polluants Organiques Persistants qui restreint par exemple l'usage de certains retardateurs de flamme et de certains plastifiants. Enfin, la réglementation applicable aux jouets et produits électriques/électroniques restreint également certaines substances complémentaires. C'est sur cette base réglementaire ainsi que sur les études scientifiques idoines que le Groupe Maisons du Monde maintient à jour le cahier des charges substances et cible les campagnes de contrôle des produits.

Les principales modifications du cahier des charges en 2019 concernent l'intégration d'exigences spécifiques aux États-Unis, ainsi que la mise à jour de l'exigence sur les phtalates en anticipation de réglementations spécifiques à venir.

Ce cahier des charges substances à jour qui sert de base à l'engagement du Groupe et de ses fournisseurs concernant le contrôle des substances chimiques. D'ici 2020, la signature de ce cahier des charges deviendra un préalable à la commande. À fin 2019, 96 % des fournisseurs sont signataires de ce document.

Enfin, Maisons du Monde travaille à l'introduction d'une liste de substances également interdites dans les procès de fabrication (*Manufacturing Restricted Substances List* -MRSL). La mise en place d'un tel système de surveillance des produits chimiques utilisés à toutes les étapes de production, même si elles sont absentes du produit fini, permet d'assurer une meilleure protection des travailleurs et de l'environnement.

PART DES FOURNISSEURS SIGNATAIRES DU CAHIER DES CHARGES SUBSTANCES

En % du nombre de fournisseurs	2019	2018
Fournisseurs signataires du cahier des charges substances	96 %	96 %

Une politique de contrôle ambitieuse

La validation du respect de ce cahier des charges par les fournisseurs passe par la réalisation de tests ciblés sur les produits distribués. Afin de couvrir les risques, une procédure de test a été formalisée et intégrée au plan de vigilance. Le choix des tests se base sur une analyse de risque multicritère prenant en compte le risque fournisseur (fournisseur stratégique, nouveau fournisseur,

fournisseur sous-surveillance) et le risque produit (matériaux à risque, utilisation avec exposition importante du consommateur comme pour les assises et le linge de lit).

Les tests sont réalisés principalement sur les zones de production pendant la fabrication des articles, par des laboratoires tiers mandatés par Maisons du Monde. Le laboratoire est chargé de prélever l'article à tester sur la ligne de production puis de procéder à son analyse, selon le planning de test défini par le Groupe sur la base des risques produit. En 2019, 1 928 tests substances ont été réalisés sur ces produits à risques, contre 1 381 en 2018. Ces tests ont révélé 12% de produits non-conformes nécessitant une évolution du produit. A l'issue de ces travaux, seuls 6 produits n'ont pas pu être mis sur le marché. En 2020, le plan de test comprendra également des tests réalisés sur des productions arrivant aux entrepôts pour validation complète du système.

En 2019, Maisons du Monde a intégré à son cahier des charges une exigence sur les 33 substances ou familles de substances cancérigènes, mutagènes ou reprotoxiques qui seront soumises à restriction dans les textiles à compter de novembre 2020. Le plan de contrôle associé à cette nouvelle exigence montre que les 40 produits testés répondent déjà à cette future restriction. En effet, aucune non-conformité n'a été relevée sur ces nouvelles substances telles que la quinoléine, les colorants cancérigènes ou les métaux lourds extractibles. Par rapport à la restriction sur les nonylphénols ethoxylates (NPEO) entrant en vigueur en 2021, le travail de substitution engagé depuis plusieurs années se poursuit et a permis de réduire le nombre de détection de ces substances de 50 % en 2019. Quant aux phtalates, le travail d'accompagnement de nos fournisseurs a permis de réduire de 80% le nombre de détections de phtalates problématiques entre 2015 et 2019.

Notre plan de progrès 2024

Dans le cadre du plan 2024, une réflexion a été lancée pour définir les grands axes de travail sur les substances d'ici à 2024. Le fil conducteur est de travailler à une meilleure connaissance des substances problématiques présentes non seulement dans les produits mais également dans l'ensemble de la chaîne de fabrication. Ces actions permettront une meilleure gestion du risque substance en facilitant la labellisation de certains produits, en éliminant des matières problématiques, tout en continuant à faire monter nos fournisseurs en compétence. Enfin, en parallèle de l'intégration de coton biologique certifié GOTS dans l'offre de produits de Maisons du Monde, le Groupe a fait le choix du standard Oeko-Tex® pour garantir l'innocuité de ses produits textile. Cette offre sera développée dès les collections 2020.

Plan 2020-2024

50 % des articles textiles et revêtements meubles certifiés GOTS ou Oeko-Tex®

Accompagnement continu des fournisseurs autour des enjeux substances

3.3 Concevoir en visionnaire

En complément des actions menées pour transformer l'offre de produits par la traçabilité et la structuration de filières d'approvisionnement responsables, Maisons du Monde s'engage dans une démarche d'économie circulaire pour réduire l'impact environnemental des produits sur l'ensemble de leur cycle de vie. Cet engagement passe d'abord par

l'éco-conception des produits, par la prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans leur production ou leur transport, puis intègre également un travail pour faire durer les produits et offrir aux clients des solutions pour orienter ces produits vers des filières de réemploi ou de recyclage.

Risque/Opportunité	Ambitions 2020	Performance 2019
Promotion de l'offre responsable et éco-conception des produits	Développer de manière continue l'offre responsable : bois certifié, bois recyclé, produits éco-conçus 10 produits emblématiques éco-conçus commercialisés	> 2 000 références meubles et déco répondent à un critère de durabilité 3 nouvelles références éco-conçues dans les catalogues 2019
2 ^e vie des produits et économie circulaire	Développer des partenariats renforcés avec des structures de l'économie sociale et solidaire pour offrir une deuxième vie aux produits	4 réseaux d'associations partenaires pour donner une 2 nd e vie aux produits déclassés

3.3.1 ÉCO-CONCEPTION

Le programme d'éco-conception Maisons du Monde

Lancée en 2010, la démarche d'éco-conception du Groupe est un levier de transformation pour une offre plus responsable. Progressivement intégrée au processus de design et de développement des produits, elle a permis depuis 2010 de faire croître le nombre de références identifiées comme « éco-conçues » dans nos catalogues. Des canapés Roma et Milano retravaillés dès 2011, au canapé Falkor présenté dans le catalogue 2019, la démarche est portée par des références éco-conçues « de A à Z », fers de lance de la vision de l'éco-conception de Maisons du Monde. Ainsi, le canapé « Falkor » a été pensé pour réduire de manière significative son impact environnemental *via* notamment :

- sa structure en bois certifié PEFC, allégée pour réduire l'utilisation de matière et l'impact du transport ;
- la mousse de rembourrage issue d'une filière française de recyclage de matelas et de sommiers ;
- le textile, constitué de polyester et de coton recyclé issu de chutes de production.

Depuis 2018, l'engagement du Groupe pour l'éco-conception s'est renforcé pour s'intégrer aux processus de développement des produits. L'ensemble des stylistes, chefs de produits et responsables qualité de la catégorie « meuble » ont été formés aux enjeux de l'éco-conception avec le soutien de l'éco-organisme Éco-mobilier. Ces formations ont ainsi servi de déclencheur à la construction d'un référentiel d'éco-innovation Maisons du Monde qui a été finalisé en 2019. Ce référentiel d'éco-innovation intègre l'ensemble des étapes du cycle de vie des produits en fonction des spécificités de l'activité du Groupe et doit désormais servir de guide pour le développement et l'amélioration continue des produits.

Les Trophées Maisons du Monde de la création durable

Au-delà du travail des équipes de développement de produits, Maisons du Monde souhaite diffuser les bonnes pratiques

d'éco-conception, notamment auprès des étudiants, et organise chaque année les Trophées de la Création Durable. Ces trophées, créés en partenariat avec Écomobilier, l'association FSC® France, le cabinet de conseil EVEA, l'Ademe, Éco-TLC et la Fondation pour la Nature et l'Homme sont ouverts aux étudiants ou jeunes diplômés d'école de design qui sont invités à concevoir un meuble ou un article de décoration éco-conçu.

En 2019, 47 dossiers issus de 13 écoles différentes ont été soumis au jury, composé d'experts de l'éco-conception et des équipes achat et style de Maisons du Monde. Pour s'inscrire dans le style Maisons du Monde, deux thématiques leur ont été proposées : « Workshop » et « Hygge », correspondant aux tendances issues des collections 2019. Comme en 2018, des prototypes des produits lauréats des catégories « meubles » et « décoration » ont ensuite été développés conjointement par les étudiants et les équipes de style pour qu'ils répondent aux exigences qualité Maisons du Monde et à l'ensemble des normes en vigueur. Le produit lauréat de la catégorie « meuble » sera également commercialisé sur le site e-commerce de Maisons du Monde en 2020.

La quatrième édition du concours a été lancée fin 2019 et les candidatures sont ouvertes jusqu'en février 2020.

Cette démarche de codéveloppement des produits permet ainsi d'enrichir l'offre de produits éco-conçus proposée par Maisons du Monde.

Notre plan de progrès 2024

L'éco-conception des produits est un enjeu majeur de la réduction de l'impact environnemental de l'offre de Maisons du Monde, inscrite dans le plan de développement à horizon 2024. Elle s'intègre dans une logique d'amélioration continue pour enrichir l'offre de produits responsables et directement contribuer à la réduction de l'empreinte carbone du Groupe.

Plan 2020-2024

Réduire de manière continue l'empreinte environnementale des produits, notamment par l'intégration de matériaux recyclés

3.3.2 OFFRIR UNE 2^E VIE AUX PRODUITS ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Réduire l'impact environnemental des produits tout au long de leur cycle de vie implique pour le Groupe Maisons du Monde une responsabilité concernant leur fin de vie. Au-delà de l'orientation vers des filières de valorisation des déchets d'ameublement, le Groupe cherche à encourager autant que possible la prolongation de la durée de vie des produits distribués par des partenariats et des solutions d'économie circulaire pour ses clients.

Inviter nos clients à donner une 2^e vie aux produits

La gestion de la fin de vie des produits des clients est un enjeu important de responsabilité pour Maisons du Monde.

Ne proposant pas aujourd'hui de solution généralisée de reprise des anciens produits, le Groupe fait le choix de présenter à ses clients des solutions permettant de prolonger la durée de vie de leurs produits par la réparation, le relooking ou *via* d'autres canaux de réemploi, notamment de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Pour engager ses clients dans cette démarche d'économie circulaire et solidaire tout en renforçant ses partenariats avec des structures de l'ESS, Maisons du Monde déploie différentes actions :

- l'information des clients sur les solutions de réemploi solidaires ou de recyclage les plus proches de chez eux en magasin ou sur les fiches produit de notre site web, grâce aux informations mises à disposition par les éco-organismes comme Éco-mobilier ;
- la publication de conseils d'entretien des produits sur le site web maisonsdumonde.com pour prolonger la durée de vie des produits ;
- l'organisation d'ateliers à destination des clients autour de la thématique du relooking d'articles de décoration pour les encourager à prolonger la durée de vie de leurs produits. De tels ateliers ont notamment été organisés en 2019 dans le cadre de l'opération « Ensemble pour le Climat » organisée à l'initiative du Club Génération Responsable.

Partenariats avec des structures de l'économie sociale et solidaire

Pour éviter la mise au rebut des produits « déclassés », issus des retours clients ou abîmés à réception, le Groupe Maisons du Monde privilégie les solutions de réparation et de don à des associations avant d'envisager l'envoi vers des filières de traitement et valorisation.

Les entrepôts de Saint-Martin-de-Crau (13) sont donc équipés d'un service « 2^e vie » doté de capacités de réparation spécifiques aux métiers du bois par des ébénistes et aux métiers du cuir et textile, qui supervise les partenariats avec les associations de réemploi. Ainsi, les produits qui peuvent être réparés pour être

réintégrés aux stocks sont pris en charge par les équipes de Distrimag ou par un ESAT partenaire du Groupe, situé à Arles. En 2019, ce sont plus de 60 produits qui ont pu être réparés chaque jour pour réintégrer les stocks. L'équipe d'environ 30 personnes s'est également enrichie pour intégrer des compétences de réparation spécifique pour les assises, notamment les canapés, et réduire encore le volume de produits mis au rebut.

Pour les produits qui ne peuvent pas être réparés par les équipes de Distrimag, des partenariats ont été noués avec des associations de réemploi pour permettre de leur donner une 2^e vie. Ces associations peuvent alors rénover, réparer ou relooker les produits donnés et en faire bénéficier leurs bénéficiaires en mêlant économie circulaire et mission sociale. Le Groupe est ainsi partenaire du réseau Emmaüs pour collecter une partie des produits déclassés. Le Groupe travaille également en collaboration avec trois établissements de la Croix-Rouge Insertion et d'autres structures de l'économie sociale et solidaire locales.

Maisons du Monde est partenaire de l'association Emmaüs Défi à Paris et plus spécifiquement du programme « Banque solidaire de l'équipement ». Les produits donnés sont issus des flux de retours clients ou de certains événements comme les présentations à la presse des nouvelles collections. Ils permettent alors à des personnes en situation de précarité accédant à un premier logement pérenne d'aménager leur logement à petit prix.

PRINCIPALES ASSOCIATIONS PARTENAIRES

Réseau Emmaüs
Emmaüs Défi, Paris
Croix-Rouge Insertion
Ressourcerie Déclic 13

Enfin, les produits qui ne peuvent ni être réparés, ni valorisés par une association sont dirigés vers les filières de traitement les plus adaptées pour maximiser leur recyclage grâce à la collecte réalisée par l'éco-organisme Éco-mobilier. Les informations relatives aux volumes envoyés pour valorisation dans ces filières sont présentées au paragraphe 3.4.1 du présent chapitre.

Notre plan de progrès 2024

Le plan stratégique 2020-2024 intègre l'économie circulaire comme un enjeu majeur de réduction de l'empreinte environnementale mais également de développement de nouveaux services aux clients.

Plan 2020-2024

Développer de nouveaux services pour une économie circulaire

3.3.3 PROMOTION DE L'OFFRE, INFORMATION DES CONSOMMATEURS

Promouvoir l'éco-conception, valoriser l'économie circulaire et mettre en avant une offre de produits toujours plus responsable fait partie de l'engagement de l'enseigne.

Les équipes achats sont donc mobilisées pour faire croître chaque année la part de produits répondant à des critères de durabilité dans les catalogues du Groupe. L'offre responsable est aujourd'hui constituée de produits « éco-conçus » (voir paragraphe 3.3.1) ou de produits composés de bois issu de sources responsables (voir paragraphe 3.2.1 mentionnant le programme de certification, de traçabilité et l'utilisation de bois recyclé). Cette offre représente ainsi 64 % de la gamme de meubles en bois distribués par Maisons du Monde à fin 2019. Ayant pour ambition de croître chaque année, l'offre responsable sera complétée en 2020 par une sélection de produits textile labellisée Oeko-Tex® ou en coton issu de l'agriculture biologique ainsi que de produits en cuir passés par des tanneries certifiées LWG.

Par ailleurs, Maisons du Monde est membre depuis 2013 du 1 % For the Planet et reverse 1 % du chiffre d'affaires des produits en bois tracé, bois recyclé ou éco-conçus à des associations environnementales via la Fondation Maisons du Monde. Sur l'exercice 2019, ces produits ont généré un CA de 51,2 millions d'euros.

La valorisation de ces produits et la communication autour des solutions d'économie circulaire et des pratiques de consommation responsable sont des clés de transformation de l'offre. Le Groupe travaille donc à toujours faire évoluer les outils de communication autour de son offre de produits responsables afin de la rendre plus visible auprès des clients de l'enseigne. Cette communication comprend :

- la présence de pictogrammes dédiés aux différents axes de l'offre responsable : bois recyclé, bois tracé, produit éco-conçu, logos des organismes certificateurs dans les catalogues, sur les PLV et les fiches produits sur le site marchand de la marque ;

- la mise en avant des engagements du Groupe sur le site de Maisons du Monde dans une section dédiée en *homepage* ;
- la communication sur l'engagement de la Fondation Maisons du Monde (voir paragraphe 3.6) par l'ARRONDI en caisse qui permet aux clients de contribuer directement au soutien d'associations de terrain ;
- l'organisation d'opérations ponctuelles en magasin permettant la valorisation de l'engagement comme en 2019 l'opération « Ensemble pour le Climat », à l'initiative du Club Génération Responsable ; le relais régulier de ces opérations ou la mise en avant de l'offre responsable de produits sur les réseaux sociaux ou dans les newsletters envoyées par Maisons du Monde à ses clients.

Enfin, la transparence autour de l'origine des produits est un élément important pour les clients et auquel les équipes du service client sont formées et accompagnées par les experts des différents métiers concernés en fonction des questions remontées.

Notre plan de progrès 2024

Développer de manière continue l'offre responsable de produits en intégrant de nouveaux critères afin de couvrir l'ensemble de nos catégories de produits est également intégré à nos objectifs 2024.

Plan 2020-2024

Développer de manière continue l'offre de produits responsable

3.4 Commercer en citoyen

Politique environnementale du Groupe

Les activités du Groupe, à travers les activités de production, de logistique et de distribution, en magasins ou en ligne, génèrent un impact environnemental qui occupe une place centrale dans la responsabilité d'entreprise de Maisons du Monde. Pleinement conscient de l'impact de ses activités, le Groupe s'est engagé dans une démarche d'amélioration continue sur les enjeux identifiés comme prioritaires : la gestion des déchets, les consommations d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre et l'impact environnemental de ses achats généraux. Des objectifs de performance environnementale ont ainsi été formalisés dans le cadre du plan Ambitions 2020 et sont pilotés par la Direction technique du Groupe et les Directions des Filiales de logistique et de production.

Pour soutenir l'atteinte de ces objectifs dans les magasins, un réseau de référents RSE a été déployé en 2019 sur l'ensemble des magasins français, suisses et belges. Ce réseau, dont l'extension à l'ensemble des magasins internationaux du Groupe sera réalisée d'ici 2021, a pour objectif de mettre en place des actions de réduction de l'impact environnemental de l'activité en application de fiches actions mais également de sensibiliser en interne et en externe aux enjeux du développement durable. Un réseau social interne leur permet de suivre des indicateurs environnementaux au niveau du point de vente, favorise les échanges et la remontée de bonnes pratiques.

Les informations présentées dans les paragraphes suivants présentent l'impact environnemental du Groupe en séparant les activités du réseau de magasins Maisons du Monde, des sites administratifs, de l'activité de logistique (Distrimag) et de l'usine de production de Mekong Furniture située au Vietnam. Il est à noter que les magasins en franchise ne sont pas inclus dans les données consolidées dans ce rapport.

Au 31/12/2019, le Groupe Maisons du Monde opère les sites suivants :

Allemagne	Magasins	11
Belgique	Magasins	24
Espagne	Magasins	27
États-Unis	Magasins ⁽¹⁾	20
	Magasins	233
France	Plateformes logistiques Distrimag	13
Italie	Magasins	48
Luxembourg	Magasins	3
Portugal	Magasins	1
Suisse	Magasins	9
Vietnam	Unités de production	4

(1) Le nombre de magasins aux États-Unis intègre 18 showrooms de l'enseigne Modani et 2 magasins Maisons du Monde.

3.4.1 GESTION DES DÉCHETS

Risque/Opportunité	Ambitions 2020	Performance 2019
Impact environnemental de l'activité et gestion des déchets	90 % de nos sites effectuent le tri sélectif des déchets 70 % des déchets triés et valorisés ⁽¹⁾	92 % des magasins effectuent le tri des déchets 57 % des déchets sont triés pour valorisation

(1) Hors activités de production de Mekong Furniture pour lesquelles les données n'étaient pas disponibles lors de la définition de l'objectif

La gestion des déchets est un véritable enjeu pour le Groupe pour réduire globalement l'empreinte environnementale de l'activité. Réduction des déchets à la source, optimisation des emballages, tri sélectif en magasin, dans les entrepôts et usines, solutions de réemploi ou de valorisation des produits en fin de vie, le Groupe s'engage à toutes les étapes du cycle de vie pour réduire les déchets de ses activités.

La mise en place du tri pour s'assurer de la valorisation des déchets est le premier levier d'action dans les usines, les

entrepôts, comme dans les magasins du Groupe et ces objectifs sont inscrits dans notre programme Ambitions 2020. Pour atteindre ces objectifs, les équipes de la Direction technique sont notamment chargées d'optimiser le tri en magasin, d'identifier continuellement des nouvelles filières de valorisation et de nouer des partenariats innovants. Quant aux équipes logistique et production, elles sont en charge d'optimiser le tri sur les différents sites et travaillent sur les approvisionnements pour réduire les déchets à la source.

VOLUME DE DÉCHETS PRODUITS — GROUPE

tonnes	2019	2018	2017
Réseau	10 945	11 135	9 416
Sites administratifs	97	39	46
Logistique – Distrimag	4 977	5 497	6 741
Production – Mekong	4 014	3 377	non disponible
TOTAL GROUPE	20 033	20 049	16 203
Part des déchets triés pour valorisation (hors production) ⁽¹⁾ (%)	57 %	57 %	59 %

(1) La part de déchets triés pour valorisation est calculée en excluant les activités de production des usines de Mekong en cohérence avec l'objectif 2020 qui n'inclut que les magasins, sites administratifs et sites logistiques

Les activités du Groupe ont généré en 2019 20 033 tonnes de déchets répartis entre les différentes activités. La hausse du tonnage des déchets est principalement liée à la hausse des activités de l'usine de Mekong au Vietnam. Les tonnages de déchets générés sur le réseau de magasins et les entrepôts sont stables, malgré la hausse de l'activité entre 2018 et 2019.

Réseau et sites administratifs

Les magasins du Groupe génèrent des déchets issus principalement des emballages des produits réceptionnés, liés à leur protection lors de leur transport. Le Groupe cherche à optimiser leur gestion en mettant en place, lorsque cela est possible, les équipements permettant leur tri dans les points de vente et en coordonnant leur collecte par des prestataires spécialisés.

Il est à noter que la gestion des déchets des magasins et sites administratifs de Maisons du Monde est centralisée par la Direction technique du siège pour 75 % des magasins. La gestion des déchets des autres points de vente est directement réalisée par les centres commerciaux et les informations relatives au tonnage de déchets produits ne sont pas toujours disponibles. Cependant, les équipes de Maisons du Monde travaillent avec les équipes de l'ensemble du parc de magasins et avec les bailleurs dans le cas des centres commerciaux pour s'assurer que les déchets générés sont correctement triés sur place.

En 2019, les magasins et sites administratifs ont généré 11 042 tonnes de déchets dont :

- 5 227 tonnes de cartons ou plastiques envoyés vers des filières de valorisation ;
- 5 815 tonnes de déchets industriels banals (polystyrène, déchets ménagers en mélange...).

VOLUME DE DÉCHETS PRODUITS – RÉSEAU ET SITES ADMINISTRATIFS

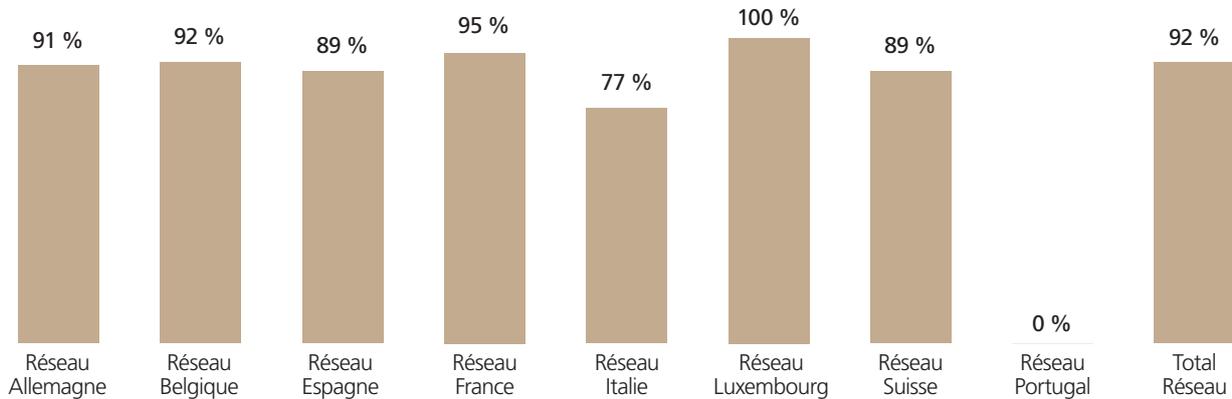
tonnes	Autres déchets	Déchets carton/plastique triés pour valorisation	Total		
			2019	2018	2017
Magasins	5 732	5 213	10 945	11 135	9 416
Sites administratifs	83	14	97	39	46
TOTAL MAGASINS ET SITES ADMINISTRATIFS	5 815	5 227	11 042	11 174	9 462
Part des déchets triés pour valorisation (%)			47 %	43 %	43 %

En 2019, l'ensemble des prestations de collecte et de traitement des déchets des magasins français a été revu. L'objectif du Groupe est de mettre en place le tri des déchets (*a minima* des déchets carton et plastique) partout où cela est possible tout en travaillant avec des acteurs locaux pour maîtriser l'empreinte carbone de la collecte. À cette occasion, les magasins ont été dotés d'un outil de pilotage leur permettant de demander, valider et contrôler la conformité de leurs collectes. Cela permet de réaliser des collectes à la demande, en maîtrisant les délais pour optimiser le remplissage des bennes collectées. Cet outil permet également de suivre et piloter la performance des prestataires.

En parallèle, une procédure dédiée à la gestion des articles abîmés en magasin a été déployée à l'ensemble du réseau. Les articles abîmés pouvant être réutilisés sont dorénavant systématiquement donnés à des associations locales, ce qui favorise le réemploi et réduit les volumes de produits mis au rebut.

À fin 2019, on note que 92 % des magasins font désormais le tri du carton et/ou du plastique contre 84 % en 2018.

PART DES MAGASINS EFFECTUANT LE TRI DU CARTON ET/OU DU PLASTIQUE



Cette augmentation du nombre de magasins effectuant le tri des déchets, couplée aux efforts des équipes sur le tri en magasin permet aujourd'hui de trier pour valorisation 47 % des déchets produits en magasin ou sur les sites administratifs.

Logistique

La gestion des déchets de l'activité logistique du Groupe passe également par la mise en place systématique du tri sélectif sur l'ensemble des bâtiments pour garantir la valorisation des déchets réutilisables ou recyclables. L'activité logistique génère ainsi quatre principaux flux de déchets : le carton et le plastique issus de l'emballage des produits, les déchets d'éléments d'ameublement (DEA) issus notamment des retours clients, le bois (principalement des palettes cassées) et les déchets industriels banals (DIB).

En 2019, les entrepôts et les bureaux de la filiale logistique ont généré 4 977 tonnes de déchets répartis de la manière suivante.

VOLUME DE DÉCHETS PRODUITS – LOGISTIQUE

tonnes	Déchets carton/plastique	DEA collectés par Éco mobilier	Déchets bois – palettes	Déchets Industriels Banals	Ferraille	Déchets dangereux	Total		
							2019	2018	2017
Entrepôts et bureaux	1 471	1 793	540	1 077	92	3	4 977	5 497	6 741
Part des déchets triés pour valorisation (%)							78 %	85 %	

Le tri des déchets dans les entrepôts et bureaux des entités de l'activité de logistique a permis en 2019 d'orienter 78 % des déchets générés par Distrimag vers des filières de recyclage ou de valorisation. Ce taux de valorisation s'est réduit par rapport à 2018 du fait de la hausse des tonnages de DIB générés par les activités logistiques.

Pour optimiser le tri des déchets et leur valorisation potentielle, des caractérisations de bennes sont réalisées par les prestataires et les anomalies de tri sont remontées aux exploitants. Des plans d'actions sont ensuite établis avec les Responsables d'Exploitation pour améliorer le tri, notamment par la sensibilisation accrue des équipes ou l'identification d'éléments « perturbateurs » dans les chaînes de tri. Un outil de suivi permet de suivre mensuellement les indicateurs de performance de tri de chacun des bâtiments et les équipes sont régulièrement challengées pour améliorer leur score. Afin d'éviter les passages à vide sur les rotations de compacteurs, un système de télégestion a été mis en place.

En 2019, un groupe de travail a été constitué pour sensibiliser encore l'ensemble des équipes à l'importance du tri : affichages

visuels sur les bacs, poubelles, compacteurs et bennes, désignation de référents de tri dans chaque service, formation du personnel, etc.

Enfin, les déchets considérés comme dangereux nécessitent un traitement spécifique en raison des risques qu'ils représentent pour l'environnement. Les déchets dangereux générés par la filiale logistique résultent principalement de la réparation des meubles : emballages vides de peintures et vernis, huiles usagées et solvants. Ces déchets sont triés et collectés par la société PAPREC qui fournit des bordereaux de suivi des déchets.

Production

L'usine de production de Mekong Furniture génère différents types de déchets :

- des déchets bois et plaquage bois, issus de la transformation des matières premières ou de produits semi-finis. Ces déchets sont collectés par une entreprise externe pour être revalorisés en produits de chauffage industriel ;

- des déchets d'emballages (cartons, mousse, papiers, polystyrène). Ces déchets ne font aujourd'hui pas l'objet de suivi de pesées par Mekong ;
- des déchets métalliques issus de la section de production des composants en métal. Ces déchets sont revendus pour être revalorisés ;
- des déchets domestiques générés par les employés. Ces derniers sont collectés par deux entreprises externes spécialisées ;
- des déchets dits dangereux. Ces déchets sont collectés et stockés de manière adaptée sur les sites puis traités séparément par une entreprise de traitement des déchets industriels.

VOLUME DE DÉCHETS PRODUITS – PRODUCTION

Tonnes	Déchets					Total		
	bois	Emballages	Métal	domestiques	dangereux	2019	2018	2017
Usines de production	3 940	15	10	11	37	4 014	3 377	2 781

La plupart des déchets définis ci-dessus sont pesés par les sous-traitants de valorisation des déchets. Quant à la quantité des déchets bois, elle est estimée selon le nombre de collectes et de chargements complets effectués par les sous-traitants sur nos sites. Le développement de l'activité de la 3^e unité de production MK3 influe notamment de manière importante sur la quantité des déchets de bois générés cette année.

Notre plan de progrès 2024

Les efforts engagés sur l'ensemble du périmètre d'activités du Groupe pour réduire les tonnages de déchets et optimiser leur valorisation seront poursuivis dans le cadre du plan 2024 et de nouveaux objectifs ambitieux ont été inscrits dans les feuilles de route métiers.

Plan 2020-2024

90 % des sites effectuent le tri des déchets et 80 % des déchets sont triés pour valorisation

3.4.2 CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET RECOURS AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES

Risque/Opportunité	Ambitions 2020	Performance 2019
Impact environnemental de l'activité, consommations d'énergie	25 % de réduction de notre intensité énergétique	23 % de réduction de notre intensité énergétique depuis 2016

Pour le Groupe Maisons du Monde, l'optimisation de la consommation d'énergie est primordiale et constitue un enjeu environnemental majeur de préservation des ressources et de lutte contre le réchauffement climatique. Qu'il s'agisse des consommations d'énergie indispensables au fonctionnement des

activités de production, des magasins et des entrepôts ou des consommations de carburants des véhicules professionnels et des camions des activités logistiques de Distri-traction, le Groupe engage l'ensemble des équipes dans des efforts de réduction.

Consommation d'énergie des bâtiments et achats d'électricité renouvelable

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS – GROUPE

Énergie (kWh)	2019	2018	2017
Réseau et sites administratifs	65 388 379	64 417 315	63 203 528
Logistique	11 417 571	10 000 859	9 577 905
Production	5 066 054	4 229 919	3 140 280
TOTAL GROUPE	81 872 004	78 618 494	75 921 713

Réseau et sites administratifs

La consommation d'énergie des magasins et sites administratifs du Groupe est principalement liée aux besoins d'éclairage, de chauffage, de climatisation et à la consommation des équipements électriques et électroniques.

En 2019, la consommation totale d'énergie des bâtiments administratifs et des magasins du réseau Maisons du Monde s'élève à 65 388 379 kWh, soit une hausse de 1,5 % seulement par rapport à 2018. Cette augmentation limitée est notamment due aux efforts de réduction des consommations d'électricité, notamment aux remplacements des éclairages par des LED et à une meilleure efficacité énergétique des magasins ouverts au cours de l'exercice.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS – RÉSEAU ET SITES ADMINISTRATIFS

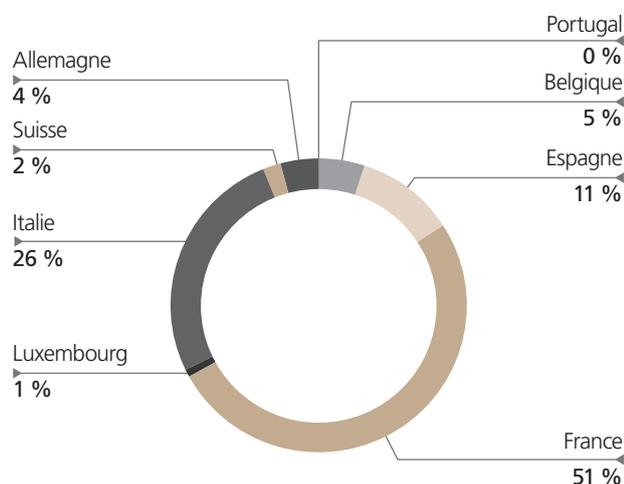
Énergie (kWh)					Total énergie		
	Électricité	Réseau chaleur	Gaz naturel	Fioul domestique	2019	2018	2017
Magasins	63 618 508	252 397	303 144	0	64 174 049	63 123 710	61 948 092
Sites administratifs	1 085 460	0	86 886	41 984	1 214 330	1 293 605	1 255 436
TOTAL MAGASINS ET SITES ADMINISTRATIFS	64 703 968	252 397	390 030	41 984	65 388 379	64 417 315	63 203 528
Intensité énergétique (kWh/m²)					120	130	143

Soucieux de réduire les consommations d'énergie, le Groupe déploie une série de mesures visant à améliorer l'efficacité énergétique des sites administratifs et des magasins. L'optimisation des consommations d'énergie fait ainsi partie intégrante des missions des équipes techniques, notamment lors des opérations de maintenance, de rénovation, d'ouverture ou de relocalisation de magasins. Ainsi, en 2019, les principales mesures ont notamment concerné :

- l'amélioration des équipements d'éclairage par l'emploi de technologies basse consommation. Ainsi, à fin 2019, 194 magasins sont désormais équipés d'éclairages LED ;
- l'amélioration des systèmes de contrôle et d'automatisation (domotique, détecteurs de présence et de luminosité) ainsi que l'installation de systèmes contact à clé sur l'ensemble du parc ;
- la modernisation des systèmes de chauffage, climatisation et ventilation associée à un meilleur pilotage ou encore l'installation de RAC (rideaux d'air chaud) thermodynamiques sur certains magasins en France et en Belgique ;
- la diffusion régulière d'actions et de campagnes de sensibilisation aux économies d'énergie via le réseau de référents RSE. Des actions ont par exemple été diffusées concernant les températures de consignes des systèmes de chauffage et climatisation ou encore sur l'éclairage nocturne des enseignes.

Ces différentes mesures contribuent directement à l'optimisation des sites du Groupe. Ainsi, en 2019, les magasins et sites administratifs du Groupe consomment en moyenne 120 kWh/m², soit une baisse de 23 % par rapport à l'année de référence 2016 (156 kWh/m²).

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS PAR PAYS – RÉSEAU ET SITES ADMINISTRATIFS



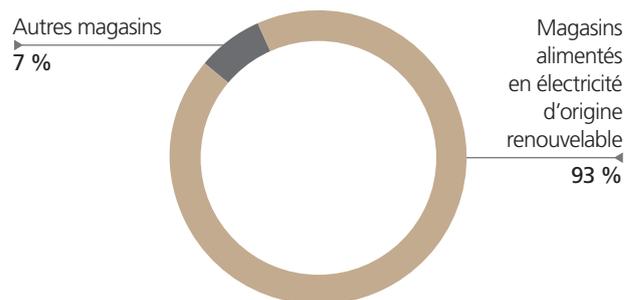
Par ailleurs, afin de mieux suivre et piloter ses consommations d'énergie, Maisons du Monde a déployé en 2019 un outil dédié sur l'ensemble de son périmètre européen (réseau, siège, Distrimag). Cet outil permet de suivre les consommations de manière automatique et de les fiabiliser grâce à la prise en compte de données patrimoniales (équipements en place, surfaces...) et environnementales (DJU...).

L'outil permet ainsi d'optimiser les contrats et le fonctionnement des équipements mais également de fournir des indicateurs réguliers à l'ensemble des magasins.

Enfin, la maîtrise de l'impact environnemental des consommations d'énergie passe également par la renégociation des contrats d'approvisionnement et le recours aux énergies renouvelables. Ainsi, le Groupe a fait le choix de favoriser l'électricité renouvelable dans ses contrats d'achats avec les fournisseurs d'électricité. Ainsi, à fin 2019, l'ensemble des sites administratifs, les entrepôts et 93 % des magasins sont approvisionnés en électricité d'origine renouvelable.

Cette démarche contribue de manière significative à la réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe (voir Section 3.4.3).

PART DES MAGASINS ALIMENTÉS EN ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLE



Logistique

Les consommations d'énergie des activités de logistique regroupent les consommations de gaz naturel (maintien hors gel des bâtiments), de propane (chariots et autolaveuses) et les consommations d'électricité (éclairage et chargement des batteries des chariots élévateurs). Ces consommations sont suivies mensuellement pour chacun des bâtiments et contrôlées par les équipes des services généraux de Distrimag ainsi que le service de contrôle de gestion.

En 2019, la consommation énergétique totale des sites logistiques de DISTRIMAG s'est élevée à 11 417 571 kWh, soit une hausse d'environ 14 %.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS – DISTRIMAG

Énergie (kWh)	Électricité	Gaz naturel et propane	Fioul Domestique	Total énergie		
				2019	2018	2017
Entrepôts et bureaux	10 210 161	1 096 912	110 498	11 417 571	10 000 859	9 577 905
Intensité énergétique (kWh/m ²)				24,8	21,7	20,5

En 2019, les entrepôts et bureaux des activités de logistique consomment en moyenne 24,8 kWh/m² soit une hausse d'environ 14 % de l'intensité énergétique par rapport à 2018. Cette hausse est notamment liée à l'augmentation de l'activité de DISTRIMAG et à la cession des surfaces de Distremeubles au 30 juin 2018.

Les efforts de réduction de ces consommations portent aujourd'hui principalement sur la performance énergétique des bâtiments, notamment le passage en LED des éclairages des bâtiments. Le dernier entrepôt de 96 000 m² ouvert en 2016, est certifié HQE (haute qualité environnementale) et BREEAM, grâce notamment à la mise en place de détecteurs de présence, à une meilleure isolation et à un suivi plus fin des consommations. Les équipements de détection de présence permettent ainsi de limiter l'éclairage des racks qui ne s'allument qu'au passage des chariots élévateurs.

En 2020, DISTRIMAG prévoit d'équiper 100 % des bâtiments en éclairage LED.

Production

Les activités de production de Mekong Furniture nécessitent principalement de l'électricité pour les besoins d'alimentation des machines et équipements, d'éclairage des lignes de production et dans une moindre mesure de climatisation. Le site consomme également du fioul domestique pour le fonctionnement de générateurs en cas de coupure d'électricité.

En 2019, la consommation totale des usines de production s'est élevée à 5 066 054 kWh contre 4 229 919 kWh en 2018. Cette hausse de 20 % est principalement liée à l'activité croissante de l'unité de production MK3.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES BÂTIMENTS - MEKONG

Énergie (kWh)	Électricité	Fioul domestique	Total		
			Total 2019	2018	2017
Usines Mekong	4 884 600	181 454	5 066 054	4 229 919	3 140 280
Intensité énergétique (kWh/heure travaillée)			2,5	2,5	1,9

Il est à noter que pour l'activité de production, le rapport d'intensité énergétique en kWh/m² n'est pas pertinent car la consommation d'énergie n'est pas proportionnelle aux surfaces d'exploitation mais à l'activité productive. Ainsi, l'intensité énergétique est suivie en kWh/heure travaillée.

Mekong a poursuivi en 2019 son investissement en matière de réduction de sa consommation d'énergie pour contribuer à la réduction de l'empreinte du Groupe :

- le premier bâtiment de l'unité MK3 a été équipé d'ampoules LED pour l'ensemble des éclairages. Cet investissement sera poursuivi pour le nouvel atelier dont l'ouverture est prévue en 2020 ;
- dans le cadre du renouvellement des systèmes de séchage à soufflage d'air pour les sections peintures des usines, une étude a été réalisée pour quantifier les réductions de consommation d'énergie générées par l'utilisation de fours à

technologie infrarouge. Cette technologie est en effet moins consommatrice en électricité que les systèmes de séchage par soufflage d'air chaud et permet, à paramètres constants, une économie d'énergie d'environ 25 à 30 %. Le remplacement des équipements à soufflage d'air est prévu en 2020 ;

- un travail de maintenance hebdomadaire est réalisé pour réduire les pertes d'énergie indirectes inutiles, notamment pour identifier les fuites d'air sur les réseaux et équipements. Ces fuites peuvent avoir un impact sur la consommation d'électricité des compresseurs ;
- enfin, une seconde étude a été réalisée pour préparer l'installation de capacités de production d'électricité photovoltaïque sur le site de MK3 afin de limiter la dépendance énergétique notamment en matière d'électricité. L'installation devrait être réalisée en 2020 également.

Consommation de carburant des véhicules

CONSOMMATION DE CARBURANTS DES VÉHICULES PAR ACTIVITÉ

Litres de diesel ou d'essence	2019	2018	2017
Réseau - véhicules de société	158 904	132 523	135 491
Véhicules de location courte durée (réseau et logistique)	71 062	71 712	66 824
Logistique - flotte de camions et véhicules de société	628 305	908 750	1 166 117
Production - véhicules de l'usine	9 440	8 310	4 645
TOTAL GROUPE	867 710	1 121 295	1 373 077

Réseau

Maisons du Monde (hors Distrimag) dispose d'une flotte de véhicules de société en Europe, utilisés principalement pour répondre aux besoins des équipes du réseau. La consommation carburant en 2019 est estimée à 158 904 litres de gazole contre 132 523 en 2018.

Afin de réduire la pollution liée aux véhicules, le Groupe a fait le choix fin 2018 de systématiquement renouveler ses véhicules diesel par des moteurs essence et ce quel que soit le couple durée/engagement kilométrique prévu.

Pour réduire son empreinte environnementale, l'objectif du Groupe est d'optimiser cette flotte et d'en réduire le niveau moyen d'émission de CO₂, tout en améliorant son accessibilité, par l'intégration d'outils de mobilité durable. Ainsi, trois véhicules électriques en autopartage ont été intégrés à la flotte depuis 2017 pour les salariés des sites administratifs nantais et des places de covoiturage ont été mises en place pour les collaborateurs du siège, visant à limiter l'usage de la voiture individuelle.

Le Groupe prévoit d'ajouter un nouveau véhicule électrique en autopartage en 2020 et de mettre fin aux contrats de location des véhicules thermiques en autopartage à Nantes pour favoriser l'utilisation des véhicules électriques.

Un plan de mobilité a également été signé dès 2015 avec Nantes Métropole et des animations pour inciter au covoiturage, à l'usage du vélo ou des transports en commun sont organisées deux fois par an.

Par ailleurs, au-delà de sa flotte de véhicules de société, le Groupe fait appel à la location de voitures en courte durée dans le cadre des déplacements des collaborateurs Maisons du Monde et Distrimag. Ces déplacements représentent en 2019 une consommation de carburant estimée à 71 062 litres. Les émissions de GES liées à ces dernières consommations de carburant sont comptabilisées dans les émissions de GES dites de « scope 3 » relatives aux déplacements professionnels des collaborateurs.

Logistique

L'activité de logistique de Distri-traction contribue de manière significative aux consommations de carburants du Groupe. Avec la cession de Distri-meubles au 1^{er} juillet 2018, la flotte de poids lourds est passée de 63 à 29 véhicules utilisés pour acheminer les produits de leur port de livraison aux entrepôts ce qui réduit fortement les consommations directes du Groupe. La consommation de carburant de l'activité de logistique a donc été réduite de 31 % entre 2018 et 2019. Les émissions de gaz à effet

de serre liées au transport des produits des entrepôts vers les magasins ou vers les clients du Groupe sont comptabilisées dans les émissions dites de « scope 3 ».

Concernant la flotte de Distri-traction, afin de réduire les consommations de carburant et l'impact environnemental de l'activité, 100 % des chauffeurs suivent un programme de formation continue obligatoire à la sécurité (formation + module éco-conduite). Deux conducteurs ont été désignés comme référents éco-conduite et à fin 2019, 100 % du parc de poids lourds est équipé d'un système de suivi des chauffeurs sur l'optimisation et la rationalisation de la conduite.

Par ailleurs, Distrimag suit également les consommations des véhicules de société qui représentent 5 % environ des consommations de carburant des activités de logistique. Ainsi, en 2019, la consommation de carburant s'élève à 598 328 litres de gazole pour la flotte de camions et à 29 977 litres pour les véhicules de société.

Le parc de véhicules de traction a été entièrement renouvelé pour généraliser la norme Euro 6 et ainsi réduire davantage les émissions de gaz polluants. Concernant les véhicules légers, la quasi-totalité du parc (véhicules de fonction et véhicules intersites) a été renouvelée par des véhicules hybrides et électriques en 2019 avec objectif d'avoir un parc 100 % hybride ou électrique en 2021.

Production

Au sein des activités de production des usines de Mekong Furniture, les consommations de carburant concernent l'alimentation des véhicules de l'usine (les consommations des chariots élévateurs des usines sont comptabilisées dans les consommations d'énergie des activités de production).

La consommation de carburants des véhicules de Mekong Furniture s'élève à 9 440 litres pour l'année 2019. Cette augmentation de 14 % par rapport à 2018 (8 310 litres) s'explique par la hausse d'activité de la nouvelle usine MK3. La multiplication des trajets entre les 2 sites de production, distants d'environ 15 kilomètres, pour les transferts à la fois du personnel et de produits, ainsi que la mise en place et l'expansion des différentes sections du nouveau site justifient la hausse de la consommation. Enfin, les consommations incluent les consommations de la navette mise en place pour les trajets domicile-travail de l'équipe managériale de l'usine.

Fluides frigorigènes

Réseau

Au-delà des consommations d'énergie, les émissions dans l'air de fluides frigorigènes, notamment liées aux fuites des équipements de climatisation, représentent un enjeu important pour les équipes techniques et de maintenance. L'ensemble des interventions par

les prestataires de maintenance font l'objet d'un suivi pour quantifier les quantités de gaz injectées dans les installations, les quantités récupérées pour recyclage et donc les quantités émises à l'air.

En 2019, les fuites sont principalement liées aux équipements du réseau et sont mesurées lors des opérations de maintenance.

ÉMISSIONS DE FLUIDES FRIGORIGÈNES – GROUPE

<i>Kg de fluides émis</i>	2019	2018	2017
Réseau – R407C	58	81	101
Réseau – R410 A	201,4	301	170
Logistique – R410 A	26	52	13
Logistique – R32	1,3	-	-

Notre plan de progrès 2024

La réduction des consommations d'énergie des sites de Maisons du Monde est évidemment un enjeu majeur du plan 2020-2024 pour

contribuer notamment à la réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe. Les objectifs suivants ont été inscrits dans le plan sous la responsabilité de la Direction technique du Groupe.

Plan 2020-2024

Réduire de 45 % l'intensité énergétique surfacique (kWh/m²) de tous nos sites (base 2016)

Atteindre 100 % d'énergie renouvelable dans le mix énergétique de nos sites

3.4.3 ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Risque/Opportunité

Impact environnemental de l'activité, transport des produits et lutte contre le changement climatique

Ambitions 2020

30 % de réduction de notre intensité carbone

Performance 2019

80 % de réduction de notre intensité carbone par des économies d'énergie et l'achat d'électricité verte

Au-delà de la réduction des consommations d'énergie, le Groupe Maisons du Monde s'est engagé à réduire son empreinte carbone tout au long du cycle de vie des produits, depuis la sélection des matières premières jusqu'au traitement des meubles et articles de décoration en fin de vie.

ou encore un premier objectif à horizon 2020 de réduction de 30 % de l'intensité carbone (en kgCO₂eq/m²) des bâtiments des activités de distribution et de logistique (Maisons du Monde et Distrimag), par rapport à 2016.

Notre engagement climat

Depuis 2017, le Groupe déploie une première feuille de route « climat » à horizon 2020 intégrant l'évaluation des émissions de CO₂ du Groupe sur les scopes 1, 2 et 3, une cartographie des principaux risques et opportunités liés au changement climatique

La stratégie de lutte contre le changement climatique de Maisons du Monde repose donc sur une évaluation des risques associés. Une revue de 31 risques RSE a été réalisée conjointement par la Direction RSE et la Direction du Contrôle interne. Comme repris dans la section « Procédures de contrôle interne et gestion des risques » du présent rapport, les risques suivants liés au changement climatique ont été identifiés.

Risque identifié

Risque identifié	Typologie
Événement climatique extrême impactant les bâtiments du Groupe ou des fournisseurs (inondations, tempêtes, etc.)	Risque physique
Raréfaction matières premières : changement climatique dans zone d'approvisionnement, évolutions réglementations (CITES), etc.	Risque physique
Hausse du prix de l'énergie	Risque économique
Renforcement des obligations de performance énergétique des bâtiments et réduction des émissions de GES	Risque réglementaire
Obligation affichage environnemental des produits	Risque réglementaire
Hausse de la demande des clients pour des produits plus responsables	Risque économique

En 2019, pour approfondir l'engagement du Groupe et intégrer l'ensemble des postes d'émissions à la stratégie de lutte contre le changement climatique le calcul de l'empreinte carbone du Groupe et la revue des risques ont été approfondis. Les principaux enjeux et risques liés aux changements climatiques ont été présentés lors d'une réunion du Comex dédiée au sujet et la réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe a été inscrite comme une priorité du plan stratégique à horizon 2024. Face aux enjeux, la stratégie climat de Maisons du Monde s'articule autour d'une réduction des émissions en deux temps :

- une phase de découplage entre la croissance du chiffre d'affaires du Groupe et les émissions de gaz à effet de serre associées conduisant à une réduction de 25 % de l'intensité carbone (en tCO₂/m € de chiffre d'affaires) d'ici à 2024 ;
- une réduction forte des émissions du Groupe d'ici à 2030 selon une trajectoire validée par la *Science Based Target Initiative* incluant une réduction de 50 % des émissions directes de scope 1 et 2 et une baisse de 15 % des principaux postes d'émissions de scope 3 (achats des produits vendus par Maisons du Monde, transport des produits et déplacements des clients).

Ces objectifs ont été inscrits dans le plan stratégique et mobilisent l'ensemble des métiers concernés.

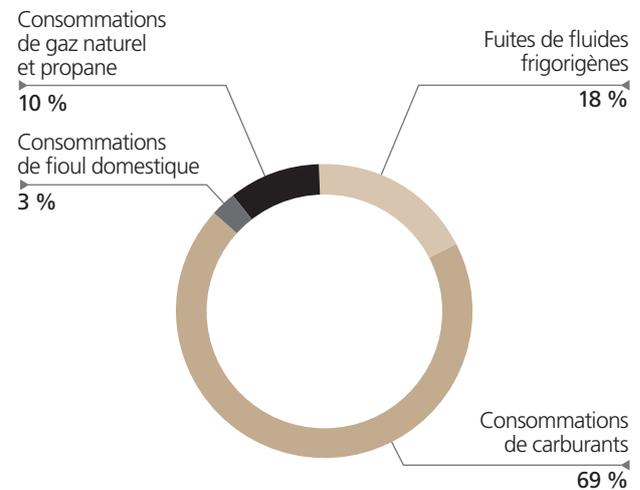
Scopes 1 & 2 liées aux consommations d'énergie

Concernant les activités directes opérées par le Groupe Maisons du Monde (scope 1 et 2 liées aux consommations d'énergie), les principales sources d'émissions de gaz à effet de serre (GES) sont liées aux consommations d'électricité des bâtiments, notamment du réseau de magasins.

ÉMISSIONS DE GES SCOPE 1 & 2 – GROUPE

Émissions (tCO ₂ eq)	2019	2018	2017	2016
Émissions scope 1	2 897	3 729	4 142	4 622
Émissions scope 2 (market-based)	3 873	4 468	9 997	12 043
TOTALES ÉMISSIONS SCOPE 1 & 2	6 770	8 197	14 139	16 665

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GES – SCOPE 1 PAR SOURCE



Les émissions de scope 1 sont principalement liées aux consommations de carburant des véhicules, notamment des véhicules de la flotte de camions de Distri-traction. Il est à noter que les émissions de scope 1 incluent également les émissions de véhicules de société ou de service – en location de longue durée – considérés comme contrôlés par le Groupe Maisons du Monde. La baisse de ces émissions au cours des dernières années est principalement liée à la cession des activités de la société Distrimeubles en 2018. Le pilotage de ces émissions, la formation des chauffeurs de Distrimag à l'éco-conduite et l'optimisation des flottes de véhicules contribue cependant également à la réduction de ces émissions.

Les émissions de scope 2, générées par les consommations d'électricité sont quant à elles liées principalement à l'éclairage et aux équipements de CVC (chauffage, ventilation, climatisation) des bâtiments. La réduction de ces émissions est donc directement liée aux actions de réduction des consommations d'énergie de nos sites, et notamment :

- aux actions de sensibilisation des collaborateurs aux écogestes et économies d'énergie, relayées notamment par le réseau de référents RSE en magasins ;
- à un plan de remplacement des éclairages magasins par des LED via l'installation systématique d'éclairages LED lors des nouvelles ouvertures et un plan de remplacement des éclairages sur les magasins existants ;
- à l'achat d'électricité d'origine renouvelable.

Depuis 2016, l'évolution de l'activité du Groupe, les efforts d'économie d'énergie et l'achat d'électricité d'origine renouvelable ont permis de réduire de manière significative les émissions directes (scope 1 & 2) de GES du Groupe. Celles-ci ont baissé de 59 % en valeur absolue depuis 2016 et de 81 % en valeur relative, au-delà de l'objectif fixé à horizon 2020. Il est à noter que les émissions de scope 1 liées aux consommations de carburant ne sont pas incluses dans l'indicateur ci-dessous.

INTENSITÉ CARBONE DES BÂTIMENTS – SCOPE 1 & 2

Intensité carbone (kgCO ₂ eq/m ²)	2019	2018	2017	2016
Réseau (magasins et sites administratifs)	4,22	7	21	29,3
Logistique (bâtiments)	0,6	0,6	0,6	2,3
GROUPE (HORS PRODUCTION)	2,6	4,3	10	14

Principaux postes d'émissions du scope 3

Conscient que la réduction des émissions de gaz à effet de serre « directes » de scope 1 et 2 n'est pas suffisante pour atteindre les objectifs de lutte contre le changement climatique tels que fixés à la COP 21 (maintien du réchauffement sous la barre des 2 °C voire 1,5 °C), le Groupe s'engage à la réduction des émissions « indirectes », dites de scope 3.

Depuis 2017, le Groupe évalue annuellement les principaux postes d'émissions selon les standards de calculs du GHG Protocol pour communiquer de manière transparente sur son impact carbone. Cette évaluation a été enrichie en 2019 pour intégrer les déplacements des clients vers les magasins Maisons du Monde aux émissions « indirectes » prises en compte par Maisons du Monde et des objectifs à horizon 2024 et 2030 ont été pris sur les trois principaux postes d'émissions.

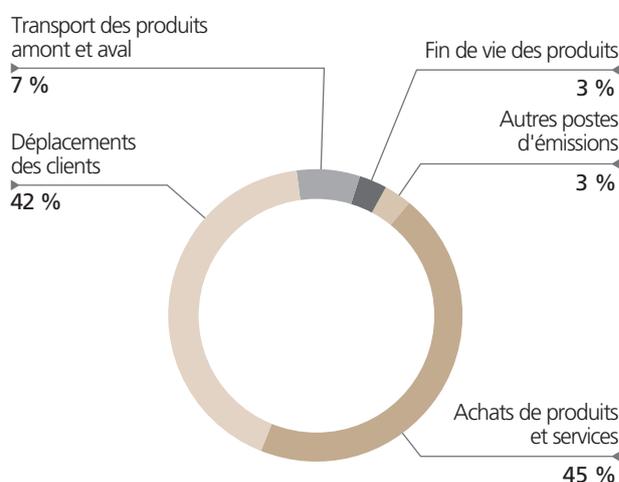
PRINCIPAUX POSTES D'ÉMISSIONS INDIRECTES – SCOPE 3

Émissions (tCO ₂ eq)	2019
Achats de produits et services	280 000
Amont énergétique	600
Traitement des déchets	2 300
Transport amont des produits (maritime ou aérien)	28 000
Transport aval des produits (routier ou ferroviaire)	13 700
Déplacements des collaborateurs (domicile travail)	9 900
Déplacements des collaborateurs (avion, train et véhicules location courte durée)	2 000
Déplacements des clients	260 000
Fin de vie des produits	19 500
TOTAL PRINCIPAUX POSTES DU SCOPE 3	> 600 000

L'évaluation des postes du scope 3 démontre l'importance de l'impact carbone des produits dans l'empreinte environnementale du Groupe. Le poste d'émissions « achats de produits et services », correspondant à une estimation de l'impact carbone des différentes étapes de fabrication des produits distribués par le Groupe, représente en effet la principale source d'émissions de l'activité de distribution de Maisons du Monde. Si le transport des produits pèse également de manière significative dans l'impact de l'activité, il est à noter que les déplacements des clients vers leur magasin contribuent également fortement à l'empreinte du Groupe. Ce sont donc sur ces trois principaux postes d'émissions que se concentre la stratégie de réduction des émissions de gaz à

effet de serre du Groupe Maisons du Monde à horizon 2024 et 2030.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS SCOPE 3



Il est à noter que les chiffres présentés concernant les principaux postes d'émissions sont « arrondis » pour plus de lisibilité.

Achats de produits et services

Les étapes de fabrication des produits distribués par le Groupe, de l'extraction des matières premières à la fabrication dans les usines des fournisseurs du Groupe constituent le principal poste d'émissions de gaz à effet de serre du Groupe. Ce poste est évalué chaque année sur la base des données de vente des produits et des informations relatives à leur composition.

Réduire ces émissions passe notamment pour Maisons du Monde par un ambitieux programme d'éco-conception visant à repenser les produits, choisir des matières premières toujours moins impactantes et intégrer des matières d'origine recyclée. L'éco-conception des produits est donc au cœur de la stratégie de réduction des émissions de GES du Groupe à horizon 2024 puis 2030.

Déplacements des clients

Les déplacements des clients vers les magasins du Groupe représentent le second poste d'émissions du scope 3. Maisons du Monde intègre ces émissions au calcul de l'empreinte carbone du Groupe depuis 2018. Cette évaluation permet de mettre en avant l'importance de ce poste dans les émissions « indirectes » du Groupe. Ces émissions sont calculées à partir du nombre de visites en magasin, des distances parcourues par les clients pour rejoindre leur magasin Maisons du Monde et de scénarios de mobilité par typologie de magasins (centre-ville, centre commercial, zone d'activité). Le Groupe a fait le choix d'intégrer ces émissions dans le calcul du scope 3 afin de rendre compte de l'impact potentiel des choix d'implantation des magasins dans les actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe.

Transport des produits

Au cœur du modèle de distributeur de Maisons du Monde, l'approvisionnement des magasins de l'enseigne et des clients représente également une source importante d'émissions de gaz à effet de serre. L'ensemble des produits, meubles ou articles de décoration transitent par les entrepôts de la filiale Distrimag, situés à Fos-sur-Mer et Saint-Martin-de-Crau (13). Le transport amont des produits depuis les lieux de production est réalisé quasi à 100 % par bateau et cette étape représente une part importante des émissions de GES indirectes du Groupe. Ce transport amont représente en 2019 28 449 tCO₂eq contre 32 479 tCO₂eq en 2018.

Les produits sont ensuite livrés aux magasins ou aux clients finaux par des transporteurs prestataires de Maisons du Monde. En 2019, les émissions liées au transport routier et ferroviaire des produits vers les magasins ou clients du Groupe représentent 13 741 tCO₂eq, contre 11 700 tCO₂eq en 2018. Cette hausse est liée à la hausse des quantités transportées et à l'extension du réseau de distribution à l'international.

La réduction des émissions liées au transport des produits est donc essentielle pour atteindre les ambitions de la stratégie « climat » du Groupe. Pour cela, Maisons du Monde travaille avec ses prestataires pour trouver des solutions de transport moins émissives. Le Groupe travaille notamment :

- à l'optimisation des flux logistiques pour réduire les kilomètres parcourus par les colis transportés ;
- au suivi systématique des émissions de gaz à effet de serre des transporteurs par l'intégration aux revues de performance régulières des prestataires et en encourageant les transporteurs à utiliser des véhicules plus performants et à former les chauffeurs à l'éco-conduite ;
- au choix de solutions de transport alternatives à la route : transport ferroviaire, véhicules électriques, etc. Ainsi, plus de 90 % (en poids transporté) des livraisons vers la région parisienne sont effectués par rail.

Plan 2020-2024

Réduire de 20 % les émissions de CO₂ par colis transporté d'ici 2024

Réduire de 25 % l'intensité carbone des activités du Groupe (tCO₂ / m€ CA) sur l'ensemble des principaux postes

Transport aérien des collaborateurs

Les déplacements des collaborateurs en avion représentent une part non négligeable des émissions indirectes de gaz à effet de serre du Groupe. Ainsi, en 2019, ces déplacements des collaborateurs Maisons du Monde et Distrimag ont généré environ 1 882 tonnes de CO₂eq, contre 1 498 tCO₂eq en 2018.

Le Groupe a initié des solutions modernes pour réduire ses déplacements et l'utilisation de moyens de transport comme l'avion :

- le Groupe a déployé la solution collaborative Microsoft Teams dans l'optique de favoriser la communication entre les collaborateurs siège à Nantes, Paris et Marseille ;
- en parallèle, Maisons du Monde envisage aussi le déploiement d'une solution audio et visio en 2020 pour renforcer la visio conférence.

Notre plan de progrès 2024

2019 marque une étape importante pour l'engagement de Maisons du Monde dans la lutte contre le changement climatique. Le Groupe a en effet pris un engagement fort de réduction de ses émissions, inscrit dans le plan stratégique présenté aux marchés en juin 2019. L'engagement du Groupe porte sur l'ensemble des principaux postes d'émissions, directes et indirectes et doit conduire au découplage de la croissance des émissions de gaz à effet de serre et de la croissance du chiffre d'affaires. En parallèle, Maisons du Monde s'est engagée dans une démarche ambitieuse à horizon 2024 de réduction des émissions des principaux postes en valeur absolue d'ici à 2030. Un objectif de réduction des émissions de Scope 1 et 2 de 50% et des émissions des principaux postes de scope 3 de 15% d'ici à 2030 a en effet été validé. Cette ambition a été validée par la Science Based Target Initiative en 2019.

3.4.4 ACHATS GÉNÉRAUX

Risque/Opportunité

Impact environnemental de l'activité, gestion des déchets

Ambitions 2020

Optimiser la gestion de nos emballages, des fournisseurs aux clients

Performance 2019

Réduction de 4 % du poids des emballages de caisses distribués par rapport à 2016

Les enjeux environnementaux et sociétaux prennent également une place importante au sein des politiques d'achats généraux du Groupe. L'intégration de critères environnementaux dans le choix des produits (choix de matériaux, durabilité, recyclabilité, écolabels...) et sociétaux pour les prestations de services fait partie intégrante de la procédure achat, de la phase de *sourcing* à la sélection finale des produits et solutions.

Emballages et papier consommés

Emballages de caisse

Les articles d'emballage, notamment les emballages utilisés en caisse et le papier représentent une part importante de l'impact environnemental des achats généraux du Groupe. Si ces produits ne sont pas pris en compte dans la comptabilisation des déchets générés par Maisons du Monde car ils sont pour la plupart distribués aux clients (emballages de caisse, publications commerciales), minimiser leur impact sur l'environnement reste un enjeu essentiel et une priorité au sein du Groupe.

Pour cela, 2019 a vu la mise à jour et la diffusion à l'ensemble des magasins du Groupe d'un « guide emballages » dédié. Ce document et sa communication visent notamment les objectifs suivants :

- une meilleure connaissance de la gamme d'emballages par nos équipes par la communication du CA achat généré par chaque référence, les quantités utilisées chaque année ou encore les caractéristiques produits ;
- une sensibilisation aux meilleures pratiques d'usage pour optimiser l'utilisation de certaines références et favoriser la réutilisation de certains emballages de livraison – cartons de protection de vaisselle notamment – et réduire les quantités d'emballages distribués.

L'évolution de la gamme d'emballages vers un référentiel plus adapté aux usages des magasins, aux attentes de nos clients et aux ambitions environnementales du Groupe se fait par un travail collaboratif avec les équipes des magasins. Un sondage a ainsi été réalisé en 2019 pour recueillir les avis et suggestions des équipes magasin pour faire évoluer la gamme.

ACHATS D'EMBALLAGES DE CAISSE

tonnes d'emballages	2019	2018	2017
Papier de bobines de caisse	32	42	47
Emballages de caisse	1 398	1 539	1 555
TOTAL ACHATS DE PAPIER ET EMBALLAGES DE CAISSE	1 430	1 581	1 602

En 2019, les achats d'emballages de caisse et de papier (bobines de caisse) de Maisons du Monde pour les activités du réseau, se sont élevés à 1 430 tonnes (contre 1 581 tonnes pour 2018), dont 1 397 tonnes pour les emballages de caisse. Cela représente une baisse de 4 % par rapport à 2016 (1 491 tonnes).

Au-delà de la réduction des quantités distribuées, le Groupe travaille également à l'empreinte environnementale « amont » des emballages utilisés. Ainsi, la totalité de la gamme des sacs de magasins en papier kraft (qui représente plus de 52 % des poids d'emballages de caisse distribués) est toujours certifiée FSC® et ce critère est toujours constitutif de notre cahier des charges lors des renégociations ou appels d'offres.

Par ailleurs, les équipes achats généraux poursuivent la démarche d'analyse de la valeur sur les sacs, en travaillant notamment à une nouvelle baisse du grammage dans le respect des critères de qualité. Ce travail a abouti en 2019 à la réduction du poids des sacs, chacun des sacs de la gamme ayant vu son poids se réduire d'environ 10 %.

En parallèle, le taux d'encrage du papier cadeau distribué par Maisons du Monde a également été réduit pour passer à une seule coupe d'encre au lieu de trois et réduire encore l'impact de cette référence.

Enfin, un travail a été mené sur les fondamentaux de la gamme d'emballages de caisse (remise en cause des usages, de la fonction de chaque article). Ce travail a conduit au second semestre 2019 à l'arrêt de deux références de la gamme : le papier de soie et le papier fleuriste, destinés aux emballages cadeau. Ces références sont supprimées ce qui générera une potentielle réduction de 74 tonnes sur une année complète.

Catalogues, publications commerciales et papier

ACHATS DE PAPIER, CATALOGUES ET PUBLICATIONS COMMERCIALES

tonnes de papier	2019	2018
Catalogues	7 174	7 066
Autres publications commerciales	94	291
Papier de bureau	92	87
TOTAL ACHATS	7 361	7 444
Part des publications couvertes par une labélisation environnementale	100 %	100 %

Les publications commerciales représentent la majeure partie des achats de papier du Groupe et impliquent donc une vigilance spécifique. 100 % des publications commerciales (catalogues, brochures) réalisées par l'enseigne Maisons du Monde sont ainsi imprimées sur du papier certifié FSC® ou PEFC™. Ces publications représentent un poids annuel total de 7 268 tonnes (contre 7 357 tonnes en 2018), les catalogues représentant 99 % de ce tonnage total.

En 2019, un suivi renforcé des stocks de catalogues distribués a permis d'optimiser les quantités de catalogues imprimés. Ainsi, malgré la hausse de l'activité du Groupe et l'extension du réseau de magasins, les quantités de catalogues *indoor* ont été réduites de près de 5 % par rapport à 2018.

Par ailleurs, les efforts faits pour diminuer l'utilisation de papier de bureau au siège comme en magasin permettent de compenser partiellement l'augmentation des besoins de l'activité e-commerce. En effet, chaque expédition s'accompagne d'un bon de commande papier, d'où la progression globale de la quantité de papier de bureau achetés.

Achats d'emballages - activité logistique

ACHATS D'EMBALLAGES CARTON ET PLASTIQUE - LOGISTIQUE

tonnes de papier et carton	2019	2018	2017
Carton de messagerie	1 015	706	694
Papier calage kraft	0	221	167
Plastique de messagerie	152	38	-
Autres cartons	579	294	700
TOTAL ACHATS D'EMBALLAGES CARTON ET PLASTIQUE DISTRIMAG	1 746	1 259	1 561

La réduction des déchets produits par le groupe et l'optimisation de leur valorisation passent par un travail sur les quantités et les matériaux utilisés pour ces emballages. Ainsi, la filiale logistique a opté pour des cartons en fibres 100 % recyclées. Ces emballages sont également certifiés FSC pour la partie e-commerce. Pour faciliter le bon recyclage de ces cartons une fois entre les mains des clients, DISTRIMAG y a fait apposer des consignes de tri spécifiques. En parallèle, des efforts pour diminuer les volumes d'emballages ont été fournis par les équipes qualité qui ont optimisé la protection des meubles directement chez les fabricants. Ces efforts permettent de maîtriser l'augmentation de la

quantité de cartons utilisés en logistique, induite par le fort développement de l'activité e-commerce du Groupe. Celle-ci contribue en effet significativement aux tonnages de cartons utilisés pour les livraisons individuelles. De plus, en 2019, le papier de calage kraft a été remplacé par du plastique de messagerie, pour des raisons de qualité. Contrairement au film bulle classique, cet emballage est en partie recyclé et 100% recyclable, ce qui permet de limiter son impact environnemental.

Achats auprès du secteur protégé

Le recours au secteur adapté et/ou protégé est également un levier important de la démarche sociétale du Groupe. Les équipes Achats Généraux travaillent ainsi avec l'équipe de la mission handicap de Maisons du Monde pour développer ces prestations. Le Groupe travaille ainsi avec le secteur protégé concernant des achats de prestations d'entretien des espaces verts, la production d'impressions et, depuis 2019, pour la gestion des déchets de certains magasins.

En 2019, plus de 144 000 € d'achats ont été passés auprès d'entreprises du secteur protégé.

Plan 2020-2024

Des emballages 100 % recyclables

Un parcours client "zéro impression"

Mise en place d'un outil achats non marchands

Notre engagement achats responsables inclut également le respect des délais de paiements de nos fournisseurs. Afin d'améliorer les pratiques du Groupe concernant le respect de ces délais, un projet « engagement de dépenses » a été déployé en 2019. La mise en place de ce nouvel outil de gestion des achats doit contribuer à l'amélioration du temps de traitement des factures et respecter les délais de règlement de nos fournisseurs.

Notre plan de progrès 2024

La gestion des emballages distribués par le Groupe est intégrée au plan 2024. Ainsi, les équipes sont mobilisées pour réduire les quantités d'emballages distribués aux différentes étapes de notre organisation et un objectif de recyclabilité de l'ensemble des emballages a été fixé. En parallèle et afin de réduire l'empreinte environnementale de l'expérience client, un objectif a également été fixé pour réduire au maximum les impressions lors du passage en magasin.

3.4.5 AUTRES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

Consommation d'eau

La consommation d'eau des magasins et sites administratifs est limitée à des consommations sanitaires, issues des réseaux d'eau courante. Ainsi, au-delà de la maîtrise du risque de fuites lors de nos opérations de maintenance, la consommation d'eau sanitaire n'est pas considérée comme un enjeu environnemental significatif. Les consommations d'eau ne font donc pas l'objet de suivi sur ce périmètre.

Cependant, les consommations d'eau font l'objet d'un suivi sur les sites de l'activité logistique et représentent une consommation de 29 416 m³ en 2019.

Installations classées ICPE

L'ensemble des entrepôts de la filiale logistique du Groupe sont des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) soumises à autorisation. L'équipe des services généraux de Distrimag veille au respect de cette réglementation.

Au-delà du respect des obligations réglementaires liées aux ICPE, il n'a pas été défini de cadre précis de prévention des risques environnementaux et de pollution, incluant les rejets dans l'air, l'eau et le sol ou les nuisances sonores en raison de leur niveau non significatif. Du fait de l'activité des magasins, les eaux usées en sortie de site ne sont pas chargées de pollution majeure.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas aujourd'hui comptabilisé de provisions ou garanties pour risques en matière d'environnement.

Protection de la biodiversité

Conscient des risques que peuvent faire peser ses activités sur la biodiversité, le Groupe cherche à couvrir l'ensemble des impacts de sa chaîne de valeur. En 2019, Maisons du Monde a engagé en 2019 un travail de cartographie de ses principaux impacts, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie des produits. À chaque étape du cycle de vie des produits, le Groupe construit donc un engagement proportionné aux impacts :

- l'exploitation des matières premières d'origine naturelle utilisées pour la conception des produits, comme le bois, le cuir ou les fibres textiles, est un des enjeux majeurs pour Maisons du Monde. La maîtrise des chaînes d'approvisionnements est donc essentielle pour s'assurer que les ressources sont gérées de manière durable et que leur exploitation ne conduit pas à la destruction d'habitats. La politique d'achats responsables du Groupe (décrite en Section 3.2.1) contribue directement à assurer la traçabilité de chaînes d'approvisionnement et la gestion responsable des ressources. Concernant le bois, les zones géographiques les plus exposées à la déforestation sont ainsi exclues des approvisionnements du Groupe et l'offre de produits certifiés FSC® et PEFC™ croit chaque année dans les catalogues de la marque. En parallèle, un travail a été engagé pour développer la certification GOTS des produits en coton et réduire l'impact environnemental de la culture du coton ou encore pour identifier les risques liés aux approvisionnements en cuir et assurer une traçabilité complète de la chaîne d'approvisionnement. Le détail de la politique et des engagements du Groupe est fourni dans la section 3.2.1 ;

- la fabrication des produits génère également des risques de pollution pouvant avoir un impact sur la biodiversité locale. L'identification de ces risques et leur maîtrise par une politique de contrôle et d'accompagnement des fournisseurs sont intégrées à l'engagement de Maisons du Monde de compléter sa politique d'audit sociale par l'intégration des enjeux environnementaux. Les filières de production identifiées comme à risque font l'objet d'audits environnementaux destinés à garantir l'application des meilleures pratiques environnementales. Le détail de ces engagements est présenté dans la Section 3.2.2. du présent chapitre ;
- la maîtrise des émissions de gaz à effet de serre du Groupe contribue également à l'engagement de Maisons du Monde pour préserver la biodiversité. En effet, les changements climatiques impactent fortement la biodiversité mondiale. Les actions de réduction des émissions de CO₂ de Maisons du Monde sont présentées dans la Section 3.4.3 ;
- les activités directes de Maisons du Monde, par l'implantation des magasins et entrepôts, ont également un impact sur la biodiversité, notamment au travers de l'artificialisation des sols nécessaire à la construction des sites. Le Groupe cherche donc à éviter et à réduire ces impacts lors des implantations de ces principaux sites. Ainsi, l'implantation des plateformes logistiques de Distrimag à Saint-Martin-de-Crau a fait l'objet d'une évaluation d'incidences préalable pour les sites susceptibles d'être affectés. Cette étude a démontré la compatibilité du projet avec la démarche Natura 2000, dont la Crau, qui abrite des espèces rares en France et en Europe, fait partie. Au-delà des implantations logistiques, le Groupe a débuté en 2019 la formalisation d'une politique de réduction des impacts des magasins qui sera transmise aux propriétaires avec lesquels Maisons du Monde s'engage. L'objectif est en effet que l'impact potentiel sur la biodiversité d'une ouverture de magasin soit intégré à l'évaluation préalable de celle-ci ;
- le traitement des déchets est enfin une des clés de la réduction de l'impact de Maisons du Monde sur la biodiversité. Les équipes sont ainsi mobilisées pour réduire à la source les volumes d'emballages distribués, garantir leur recyclabilité et assurer le tri des déchets en magasin. Les actions de réduction des déchets produits par l'activité du Groupe sont prises en compte depuis l'éco-conception des produits jusqu'à l'information des clients sur les filières de gestion des déchets en fin de vie des produits. L'essentiel des actions mises en place par les équipes de Maisons du Monde est repris dans la Section 3.4.1. du rapport.

Enfin, au-delà de la réduction des impacts sur la biodiversité générée par les activités du Groupe, Maisons du Monde soutient des actions positives de préservation de la biodiversité. Ainsi, la Fondation Maisons du Monde soutient chaque année des projets de préservation des forêts ainsi que la mobilisation du public autour de la protection de la biodiversité. 25 projets de terrain sont ainsi soutenus par la Fondation Maisons du Monde et co-financés par les clients de l'enseigne via l'ARRONDI en caisse. Les actions de la Fondation sont décrites dans la Section 3.6. Aussi, afin de mobiliser largement les équipes du Groupe, différentes animations sont organisées au cours de l'année pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de protection de la biodiversité et améliorer le cadre de travail. Ainsi, deux potagers sont animés sur les deux sites de Vertou et accueillent les collaborateurs une fois par semaine. Des ruches ont également été installées sur le site du Portereau et depuis 2018, ce même site accueille des moutons dans une logique d'écopâturage.

Maisons du Monde est signataire depuis 2018 des engagements de l'initiative Act4Nature, le mouvement des entreprises engagées pour la biodiversité. Par cette signature, le Groupe s'engage au respect de dix engagements collectifs portant sur l'intégration de la biodiversité au dialogue avec les parties prenantes, aux décisions stratégiques tout au long de la chaîne de valeur, à la réduction des impacts ou encore la transparence des engagements.

3.4.6 ACCESSIBILITÉ DES POINTS DE VENTE

L'accessibilité des points de vente et l'accueil des personnes en situation de handicap dans nos magasins sont un enjeu fort sur lequel le Groupe s'engage à travers deux leviers d'actions principaux : la formation des équipes et l'aménagement des bâtiments.

Actions de formation

Depuis 2016, Maisons du Monde a engagé deux principales actions de formation afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à l'accueil des personnes en situation de handicap et à la réglementation concernant les ERP (établissements recevant du public).

Ainsi, dans un premier temps, les Responsables des Équipes merchandising, travaux, maintenance, sûreté/sécurité ainsi que les dessinateurs techniques ont bénéficié d'une journée de formation à la réglementation en vigueur en matière d'accessibilité. D'autre part, un *e-learning* dédié à l'accessibilité a été conçu par le service formation du Groupe Maisons du Monde. Cet *e-learning*, destiné à l'ensemble des Directeurs de Magasin et de leurs collaborateurs est diffusé depuis 2017.

Aménagement des points de vente

Maisons du Monde s'est engagé en 2015 à mettre en conformité 100 % de son parc français de magasins en propre d'ici fin 2021 à travers la formalisation d'un plan d'actions validé par l'État, l'Agenda d'accessibilité programmé (Ad'Ap). Si l'ensemble des ouvertures de magasins et programmes de rénovation garantissent la conformité des magasins depuis le 1^{er} janvier 2007, un état des lieux, réalisé entre 2009 et 2012 a ainsi permis d'établir la liste des sites nécessitant des travaux de mise aux normes.

L'ensemble des travaux prévus est détaillé dans l'Ad'Ap, échelonné entre 2016 et 2021 et mis à jour chaque année. Ainsi, entre 2016 et 2019, 121 magasins ont fait l'objet de travaux de mise aux normes accessibilité. À fin 2019, 92 % des magasins français sont conformes.

Pour atteindre l'objectif fixé à 2021, Maisons du Monde prévoit de déposer en 2020 l'ensemble des autorisations de travaux auprès de l'administration pour assurer les travaux sur les magasins restants au cours de l'année 2021. D'ici 2021, le budget de mise en conformité est estimé entre 210 000€ et 320 000€.

3.4.7 ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Pour répondre aux enjeux de corruption, de trafic d'influence et aux exigences de la loi dite « Sapin 2 », Maisons du Monde a mis en place depuis 2017 une série de procédures et pratiques afin d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques aux activités du Groupe. Ces procédures et les actions du Groupe reposent ainsi sur :

- une cartographie des risques anticorruption, réalisée grâce à une vingtaine d'entretiens avec les fonctions clés du Groupe, menés par un cabinet externe. Cette cartographie identifie et hiérarchise les risques d'exposition de l'entreprise à la corruption et permet de proportionner les procédures internes. Cette cartographie des risques a été revue en 2019, afin de s'assurer qu'il n'y avait pas d'évolution des risques, en lien avec l'évolution de l'activité du Groupe ;
- le Code de conduite professionnelle Maisons du Monde qui a pour objectif de formaliser le cadre de référence, éthique et légal, dans lequel Maisons du Monde et ses collaborateurs exercent leurs activités professionnelles au quotidien ;
- une charte du lanceur d'alerte et une ligne d'alerte éthique qui permet de signaler toute situation contraire au Code de conduite de manière confidentielle par téléphone ou e-mail.

Pour assurer le respect de ces procédures, le Groupe a déployé un dispositif de formation adressé aux salariés les plus exposés aux risques de corruption ainsi qu'à l'ensemble des chefs de service. Cette formation, en présentiel, porte notamment sur :

- une présentation générale des enjeux de la corruption, ses formes et les sanctions encourues ;
- le comportement à adopter, ainsi que les rôles et responsabilités de chacun face à une situation pouvant s'apparenter à des faits corruptions ;
- la présentation du dispositif anticorruption mis en place au sein du Groupe.

117 personnes ont ainsi été formées aux enjeux et procédures internes relatives à la lutte contre la corruption en 2018. Ces sessions de formation seront renouvelées tous les deux ans et les prochaines sessions auront donc lieu en 2020 pour former les nouveaux entrants et les collaborateurs ayant évolué sur des fonctions plus à risque.

En complément, une sensibilisation plus générale a été diffusée, à l'ensemble des publics moins exposés aux risques de corruption, au travers une redescende d'information par la ligne managériale.

Enfin, le Groupe Maisons du Monde adhère depuis 2011 au Pacte Mondial des Nations Unies et s'est ainsi engagé à rendre compte de ses actions sur 10 principes en faveur des droits de l'Homme, des normes de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. L'ensemble des informations présentes dans ce document permet de rendre compte de manière annuelle de l'engagement du Groupe.

Lutte contre l'évasion fiscale

Maisons du Monde considère la lutte contre l'évasion fiscale selon deux volets couverts par des procédures déployées et contrôlées au niveau Groupe :

- en magasin, le Groupe respecte les plafonds de paiement en espèces en vigueur dans les différents pays d'implantation pour lutter contre le blanchiment d'argent ;
- au niveau Groupe, la politique fiscale est placée sous la responsabilité de la Direction financière et s'applique à l'ensemble des entités du Groupe. Cette politique intègre notamment des procédures relatives aux prix de transfert et au respect de la réglementation BEPS (érosion de la base d'imposition et transfert des bénéfices). Maisons du Monde est également soumis à la réglementation CbCR (*Country by Country Reporting*) et transmet aux autorités une déclaration mentionnant notamment le chiffre d'affaires généré dans chacun des pays d'implantation, les impôts dus et acquittés ainsi que l'effectif du Groupe dans chacun de ces pays.

3.5 S'engager en passionné

3.5.1 LA POLITIQUE RH DE MAISONS DU MONDE

Maisons du Monde, au travers de ses valeurs et de ses actions, favorise un environnement de travail fondé sur le respect, le dialogue, la considération et le bien-être au travail. Respectueux de la diversité et de la vie privée, le Groupe considère avant tout la compétence de ses collaborateurs et s'attache à favoriser leur employabilité.

Particulièrement valorisé, l'esprit d'équipe repose sur un dialogue ouvert et constructif entre les équipes et la Direction. Maisons du Monde met ainsi tout en œuvre pour informer ses collaborateurs sur ses objectifs et ses défis afin de faciliter leur implication dans la vie de l'entreprise. L'exigence et le professionnalisme visés par le Groupe favorisent le développement des individus tant d'un point de vue professionnel que personnel. Tous les salariés participent au développement du Groupe, quels que soient leur fonction ou leur service.

« S'engager en passionné », est le mot d'ordre de la politique de Ressources humaines du Groupe. Les collaborateurs sont accompagnés dans leurs missions quotidiennes, ils sont soutenus

dans le développement de leurs compétences et des parcours de carrière motivants sont mis en place pour veiller à leur épanouissement.

Depuis 2016, dans cet esprit, Maisons du Monde a formalisé ses objectifs Ressources humaines à l'horizon 2020 :

- améliorer le bien-être au travail, *via* notamment un renforcement du management de proximité et le déploiement d'un baromètre social régulier ;
- renforcer l'employabilité et le développement de ses collaborateurs par la formation et la mobilité interne ;
- accompagner les changements, le développement de la croissance et de la digitalisation de l'entreprise.

Cette dynamique vise à offrir une expérience attentionnée et énergisante aux collaborateurs, tout au long de leur parcours chez Maisons du Monde. C'est à partir de ces objectifs RH que le Groupe a construit ses ambitions RSE à horizon 2020.

Risque/Opportunité	Ambitions 2020	Performance 2019
Bien-être au travail, formation et santé-sécurité des salariés	100 % de nos managers sont formés au management de proximité	64 % des managers formés depuis 2018
	100 % des nouveaux managers bénéficient d'un parcours de formation dédié	68% des nouveaux managers formés
	100 % de nos managers connaissent et sont signataires de la Charte du management Maisons du Monde	La charte du management a été partagée avec 100% des managers
	65 % des Directeurs de Magasin et des managers logistiques sont issus de la promotion interne	58 % des directeurs de magasin et manager logistiques sont issus de la promotion interne

En 2019, dans le cadre de cette feuille de route, Maisons du Monde a notamment poursuivi le programme de formation des managers et développé le parcours « grandir ». Enfin, 2019 est marquée par l'intégration des équipes de la société « Rhinov » au 1^{er} juin dernier dont les effectifs sont présentés dans les effectifs du Groupe ci-dessous.

Gestion des effectifs et création d'emploi Les collaborateurs

Au 31 décembre 2019, les effectifs du Groupe s'élevaient à 8 628 salariés (7 516 en équivalent temps plein) en augmentation de 12,8 % par rapport à 2018.

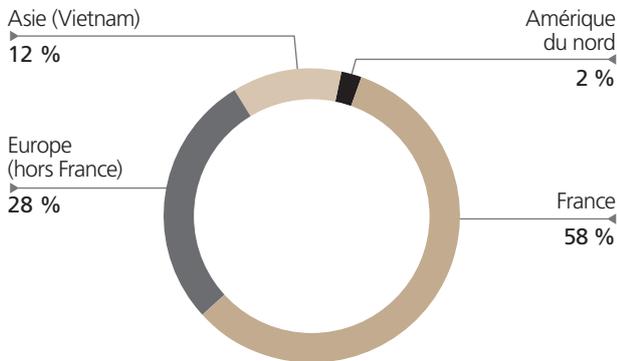
EFFECTIF DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
France	5 020	4 496	4 498
Europe	2 413	2 138	2 040
Asie	1 026	896	741
Amérique du Nord	169	118	
TOTAL	8 628	7 648	7 279

La majeure partie des collaborateurs travaille en France où les effectifs connaissent une nette évolution de 11,7 %. On note également une croissance des effectifs en Europe de 12,9 %.

L'usine de production de Mekong, au Vietnam représente 11,9 % des collaborateurs du Groupe.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



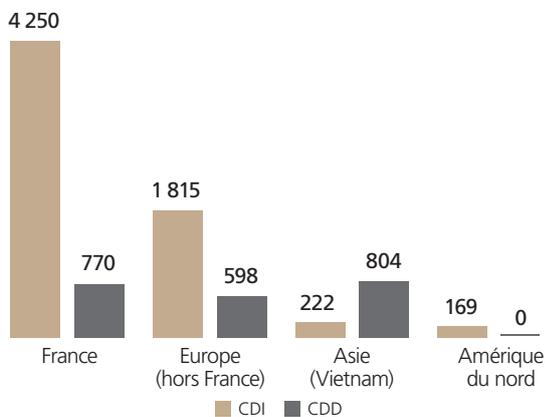
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
CDI	6 456	5 942	5 453
CDD	2 172	1 706	1 826
TOTAL	8 628	7 648	7 279

Plus de 75 % des collaborateurs sont sous contrat à durée indéterminée. L'ancienneté moyenne des salariés en contrat à durée indéterminée est de 4,05 ans.

- sur le réseau et les activités de logistique l'embauche en CDI est privilégiée. Le recours aux CDD est essentiellement dû au remplacement des salariés absents et au surcroît d'activité lié aux fêtes de fin d'année et aux périodes de soldes ;
- concernant les activités de production au Vietnam, le nombre de CDD s'explique par le fait que les ouvriers sont préalablement embauchés en contrat à durée déterminée conformément à la pratique locale puis leur contrat est transformé en contrat à durée indéterminée au bout de 3 ans.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

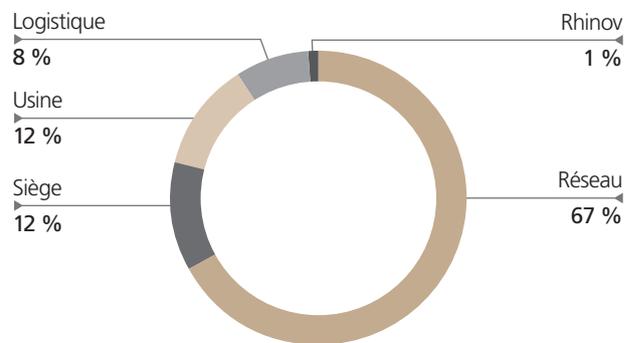


EFFECTIF DU GROUPE PAR ACTIVITÉ

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Réseau	5 823	5 175	5 021
Logistique	722	667	712
Production	1 026	896	741
Siège	993	910	805
Rhinov	64		
TOTAL	8 628	7 648	7 279

Les deux tiers des collaborateurs travaillent en magasin au sein du réseau de magasins Maisons du Monde ou de Modani (équipes de vente, équipes de caisse, équipes de visuels et encadrants).

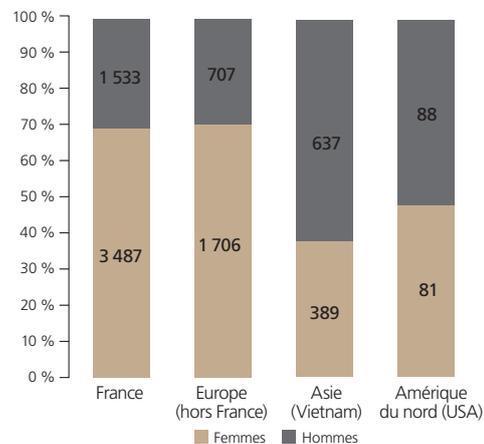
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ



	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Femmes	5 663	4 984	4 759
Hommes	2 965	2 664	2 520
TOTAL	8 628	7 648	7 279

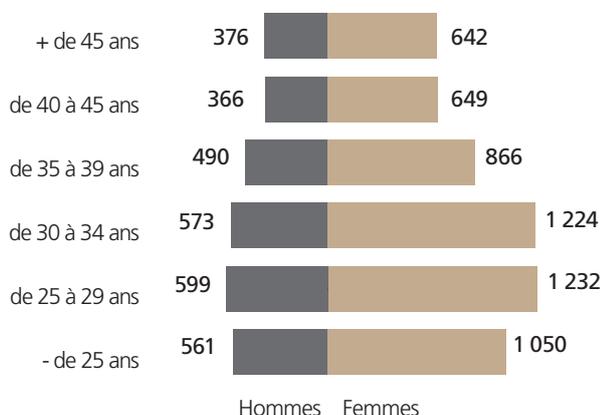
Au 31 décembre 2019, les femmes représentent 66 % des effectifs totaux, contre 65 % en 2018.

EFFECTIFS PAR GENRE



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ÂGE

La moyenne d'âge des collaborateurs est de 33 ans comme en 2018.



Les embauches, départs et impact économique local

La croissance de l'activité permet au Groupe de créer des emplois autour des lieux de vente. Les nouveaux magasins ouverts en Europe en 2019 emploient par exemple 333 salariés en CDI au 31 décembre.

Maisons du Monde maintient son ambition de recruter sur le savoir-être en favorisant la richesse des parcours de chacun. Afin d'améliorer l'expérience des candidats et de mieux les informer, le site Internet dédié au recrutement s'enrichit régulièrement de nouveaux contenus multimédias véhiculant les valeurs et présentant les métiers, les engagements RH ainsi que des focus sur des actualités RH. En complément, Maisons du Monde a fait le choix de communiquer sur ses actions de recrutements au travers des réseaux sociaux, notamment LinkedIn de façon bihebdomadaire.

Socle de toutes les actions RH, la politique « marque employeur » a été définie et partagée avec les équipes en 2019. Cette formalisation permet de rendre cohérent et lisible l'écosystème de l'engagement RH du Groupe autour d'une promesse employeur - « Une aventure qui a du style » - déclinée en 4 piliers :

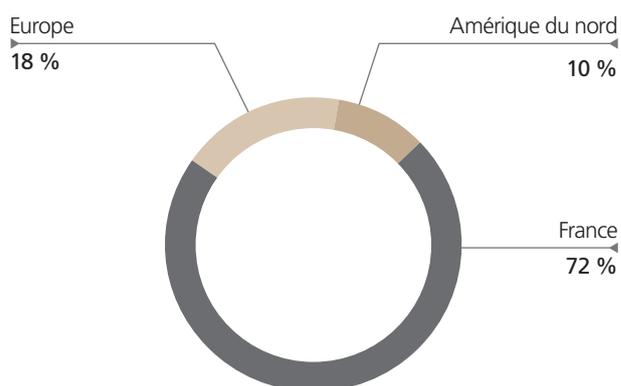
- grandir et s'ouvrir de nouvelles portes ;
- allier professionnalisme & fun à tous les étages ;
- faire partie d'une grande maison ;
- s'engager en passionné, l'autre clé pour s'épanouir.

La marque employeur de Maisons du Monde, projet phare de l'année 2019, a été valorisée et diffusée dans un premier temps auprès des collaborateurs en interne.

Dans un souci d'attractivité, notamment des jeunes talents, le contenu multimédia de nos sites institutionnels RH et corporate ont été mis à jour en 2019 avec l'ajout de contenus vidéo. Enfin, le parcours d'intégration des collaborateurs du siège social a évolué en 2019 et le dispositif de cooptation a été structuré et réglementé pour les postes du siège social.

RÉPARTITION DES EMPLOIS CDI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2019	2018	2017
France	1 085	992	850
Europe	270	268	253
Asie	-	-	-
Amérique du Nord	145	66	
TOTAL	1 500	1 326	1 103



1 500 salariés ont été embauchés en CDI sur l'année 2019 (1 326 en 2018). Pour chaque ouverture de magasin, Maisons du Monde privilégie les embauches en contrat à durée indéterminée et la mobilité interne. Il est à noter que les données 2018 et 2017 relatives aux embauches CDI de Mekong Furniture ont été retraitées. L'ensemble des employés sont préalablement embauchés en contrat à durée déterminée et leur contrat est transformé en CDI au bout de 3 ans.

RÉPARTITION DES DÉPARTS CDI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2019	2018	2017
France	1 272	1 148	1 012
Europe	245	286	191
Asie	79	30	8
Amérique du Nord	92	48	
TOTAL	1 688	1 512	1 211

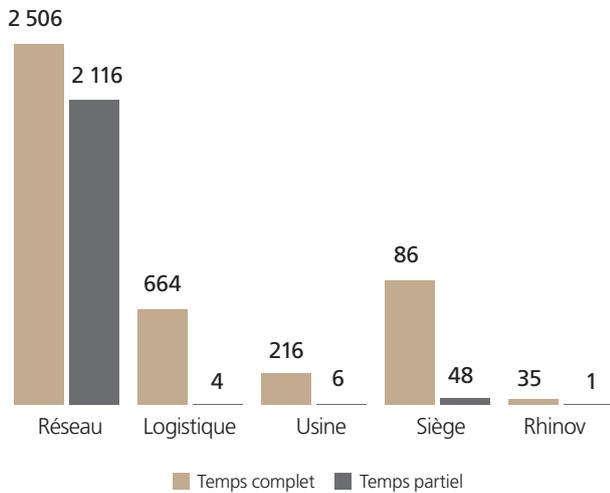
Le nombre de licenciements est de 323 en 2019 contre 358 en 2018. L'ancienneté moyenne des salariés sortants est de 2,28 ans (CDI).

Organisation du travail

Horaire contractuel (CDI)

Les collaborateurs de la logistique, de l'usine de production, du siège sont à temps complet (plus de 96,8 %). Sur le réseau de magasins, près des 4/5 des salariés ont un horaire contractuel représentant 70 % ou plus de la durée légale locale.

RÉPARTITION DES SALARIÉS EN CDI TEMPS COMPLET/TEMPS PARTIEL



Intérim

Du fait de ses activités, le Groupe peut faire appel à de l'intérim pour pallier des besoins plus ponctuels identifiés tels que des renforts pour l'installation de nouveaux magasins. Concernant la logistique, le nombre de salariés en contrat d'intérim peut être plus important du fait des spécificités de l'activité.

Politique de rémunération

Maisons du Monde porte une attention particulière à une fixation des rémunérations juste et équitable pour l'ensemble des collaborateurs. Pour la plupart des collaborateurs, les rémunérations sont supérieures aux minima conventionnels (France et Europe). L'évolution des charges de personnel suit la croissance du Groupe, passant de 213,6 millions d'euros en 2018 à 234,9 millions d'euros en 2019.

Maisons du Monde favorise la performance collective. 100 % des collaborateurs (hors production, Mekong) bénéficient d'une rémunération variable basée sur la réalisation collective d'objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs permettant ainsi de reconnaître l'engagement et la réussite de chacun dans l'accomplissement de ses missions. La rémunération est harmonisée pour tous les collaborateurs du réseau de magasins, de la logistique et de l'usine de production de Mekong.

Le Groupe a mis en place un plan d'intéressement en deux volets pour renforcer sa politique de rémunération et permettre aux collaborateurs de bénéficier collectivement d'une partie des résultats dégagés :

- plan annuel : un système d'intéressement a été mis en place pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe (hors production) lié à la réalisation des objectifs annuels. Ainsi, les salariés bénéficient d'une prime supplémentaire, soit sous forme de prime d'intéressement (France & Italie et Belgique), soit sous forme de prime salariale (autre pays) ;
- plan à moyen/long terme : un plan d'attribution d'actions gratuites a été mis en place pour certains collaborateurs. L'acquisition dépend d'une performance mesurée sur deux exercices et d'une présence dans le Groupe à trois ans. Ces attributions devraient être réalisées à période régulière sur décision du Conseil d'administration.

3.5.2 BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Favoriser le bien-être des collaborateurs est un axe clé de l'engagement RH de Maisons du Monde. Pour cela, le Groupe a décidé d'intégrer à sa feuille de route RSE des objectifs RH sur le renforcement du management de proximité et sur l'amélioration des conditions de travail pour les équipes. Ce plan d'actions s'enrichit des retours des collaborateurs collectés lors de l'enquête sociale réalisée en septembre 2019 et renouvelée tous les deux ans.

Renforcer le management de proximité pour agir sur le bien-être au travail

Le management de proximité est un élément clé pour mieux accompagner les collaborateurs du Groupe dans leurs parcours de carrière et diffuser la politique RH et les valeurs de Maisons du Monde auprès de toutes les équipes. Dans cette optique, la formation des managers est essentielle à la diffusion de la politique RH et des engagements du Groupe. Chaque année, un plan de formation dédié aux managers des sites administratifs et du réseau sont déployés par des modules de formation conçus par l'École

de formation sur la base d'une consultation des équipes et du Comité exécutif du Groupe. Cette formation met notamment en avant l'importance de la mise en place de rituels managériaux ou commerciaux pour diffuser l'information et mobiliser les équipes.

La question du bien-être au travail est intégrée à l'ensemble des projets portés par l'École de Formation de Maisons du Monde afin de prendre en compte ce sujet et l'amélioration des conditions de travail dans l'ensemble des modules déployés. C'est dans ce cadre que s'inscrit par exemple la formation sur la gestion des conflits et des incivilités déployée aux équipes du réseau de magasins en 2019.

Améliorer les conditions de travail et enquête baromètre social

L'amélioration continue des conditions de travail est le second volet de la politique de bien-être au travail de Maisons du Monde. Les plans d'actions associés sont mis à jour de manière régulière en fonction du contexte et des résultats de l'enquête de climat social.

Pour s'assurer que les actions d'amélioration des conditions de travail sont bien alignées avec les attentes des collaborateurs, une enquête collaborateurs est donc réalisée tous les deux ans. Cette enquête, a pour objectifs de :

- donner la parole et évaluer la satisfaction des collaborateurs ;
- analyser les feedbacks et définir des plans d'actions ;
- être à l'écoute et mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre.

En 2019, plus de 78 % des salariés y ont répondu. L'enquête a confirmé le fort sentiment de fierté des collaborateurs et leur envie de faire avancer l'entreprise. Le niveau de bien-être des collaborateurs est évalué à 7,63/10, niveau supérieur au benchmark.

Absentéisme

Maisons du Monde est soucieux de la problématique concernant l'absentéisme en suivant l'évolution de celui-ci et en mettant en place des actions adaptées pour le réduire. Ainsi, les entretiens annuels peuvent être l'occasion de partager des situations particulières. Le suivi systématique de ces entretiens et la mise en place de plans d'actions sont ainsi un moyen de réduire l'absentéisme. À titre d'exemple, les Responsables Ressources humaines opérationnelles des pôles logistiques reçoivent en entretien l'ensemble des collaborateurs ayant exprimé un besoin lors de leur entretien annuel afin de mieux appréhender le besoin exprimé et y apporter des réponses ciblées.

Le service Ressources Humaines de Distrimag maintient également le contact avec le collaborateur absent pour favoriser son retour à l'emploi et effectue un entretien de retour après toutes absences de plus de 15 jours.

Pour favoriser le bien-être des équipes, les moments de partage et d'échanges sont valorisés ; chaque manager est encouragé à développer les liens et la proximité avec les équipes. À ce titre des rituels de communication et de moments d'échanges sont inscrits dans les standards managériaux et RH.

Dans un souci de proximité, les équipes ont été dimensionnées à taille « humaine » ; cette organisation ayant pour conséquence le renforcement du nombre de managers de proximité afin de garantir une meilleure connaissance des équipes et une amélioration de la qualité de la relation de travail.

TAUX D'ABSENTÉISME POUR MALADIE ⁽¹⁾

	2019 ⁽³⁾	2018 ⁽²⁾	2017
France	4,51 %	4,10 %	3,93 %
Europe	6,78 %	5,05 %	3,00 %
TOTAL	5,23 %	4,32 %	3,35 %

(1) Nombre de jours calendaires d'absence pour maladie sur le total des jours de travail théoriques.

(2) Les données sur le périmètre « Europe » n'incluent pas les absences des salariés des magasins allemands, espagnols et du Royaume-Uni.

(3) Les données sur le périmètre « Europe » n'incluent pas les absences des salariés des magasins suisses, portugais et du Royaume-Uni, ni des salariés de Rhinov.

3.5.3 DIALOGUE SOCIAL

Maisons du Monde s'emploie à garantir un climat social serein propice à l'échange et au dialogue avec les représentants du personnel et les salariés.

NOMBRE DE RÉUNIONS AVEC LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

	2019	2018	2017
MdM France	19	19	26
Logistique	34	39	55
MdM Belgique	23	23	22
MdM Luxembourg	2	-	-
TOTAL	78	81	103

Réseau & Sites administratifs

En France, les salariés de la société Maisons du Monde sont représentés par deux organisations syndicales représentatives ainsi qu'au sein du Comité social et économique. Ce dernier dispose de l'ensemble des prérogatives en matière économique mais également de santé, sécurité et conditions de travail. En plus du CSE, des commissions ont été mises en place afin de répondre plus précisément à des difficultés particulières. C'est le cas

notamment de la commission relative à la santé, la sécurité et les conditions de travail ainsi que de la commission handicap. Par ailleurs, des représentants de proximité ont été nommés en 2019 afin de faire le lien de façon plus prégnante entre les collaborateurs et les membres du CSE.

En Espagne, des délégués du personnel sont présents dans quatre magasins (un titulaire et un suppléant). Ces derniers ne tiennent pas de réunion mensuelle.

En Italie, suite aux élections qui se sont déroulées en 2018, six salariés sont désormais en charge de la sécurité (RLS).

En Belgique les salariés sont représentés au sein de deux instances que sont le Conseil d'entreprise et le Comité pour la prévention et la protection au travail.

Les échanges avec les représentants du personnel se sont traduits par les accords suivants sur l'année 2019 :

- avenant à l'accord d'intéressement (Maisons du Monde France et Maisons du Monde Italie) ;
- négociations annuelles obligatoires portant sur la rémunération, la durée du travail et sur l'égalité professionnelle (Maisons du Monde France) ;
- accord relatif aux représentants du personnel (Maisons du Monde France) ;

- accord relatif à la qualité de vie au travail (Maisons du Monde France) ;
- accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (Maisons du Monde France) ;
- accord relatif aux avantages non récurrents liés aux résultats (Maisons du Monde Belgique).

Enfin, il convient de noter que Maisons du Monde a mis en place une procédure « don de jours » de repos entre collègues (France et Italie).

Logistique

L'année 2019 a été riche en dialogue et négociations au niveau logistique puisque d'abord, plusieurs accords ont pu être signés :

- un accord performance collective (APC) dans le cadre de la mise en place d'une organisation managériale de proximité ;
- un accord sur les négociations annuelles obligatoires.

Outre les instances représentatives du personnel le dialogue social est renforcé avec la mise en place de trois pôles logistiques, dans un souci constant de proximité et d'autonomie de gestion.

À ce titre, les collaborateurs et les managers sont accompagnés au quotidien, au plus près du terrain. Les experts métiers, dont la Responsable Ressources humaines ont l'objectif d'accompagner les managers dans la mise en œuvre des standards et de répondre aux demandes des salariés dès qu'ils en expriment le besoin.

En matière d'animation, l'ensemble des actions favorisant le dialogue ont été poursuivies en 2019 :

- briefs quotidiens des managers d'exploitation ;
- réunions trimestrielles organisées par les Responsables d'Exploitation ;
- communications trimestrielles des Directeurs auprès des salariés ;
- entretien trimestriel sur la rémunération variable, point annuel sur la revue de classification pour les salariés qui bénéficient d'une promotion ;
- entretien annuel.

Enfin, le dialogue et la remontée d'informations sont favorisés, par le déploiement de nouveaux chantiers. En 2019, 150 nouveaux collaborateurs ont participé à des chantiers d'amélioration, ces chantiers étant la parfaite occasion de partager et dialoguer entre les équipes opérationnelles et les managers.

Usine de Mekong

Au Vietnam, le dialogue social s'effectue grâce à une collaboration étroite avec les représentants du syndicat. L'équipe syndicale de Mekong Furniture ainsi que les représentants du personnel est actuellement constituée de 13 membres, répartis entre les trois sites de l'usine.

Les représentants du syndicat sont consultés sur l'ensemble des sujets qui peuvent contribuer à améliorer les conditions et l'environnement de travail des employés. Les représentants du syndicat sont libres d'exercer leur mission selon les règles définies et fixées par la loi locale. Ils se réunissent régulièrement pour échanger sur les questions de santé au travail, l'évolution de la rémunération et de la politique salariale, La stabilité des effectifs ou encore leur formation.

La société Mekong Furniture a signé un accord en 2016 sur les avantages octroyés par la Société aux employés. Cet accord avec les représentants du personnel intègre des primes, des allocations et aides supplémentaires non fixées par la loi vietnamienne. Suite à la dernière réunion avec les représentants du personnel de décembre 2019, les avantages négociés ont été maintenus et l'accord signé a été reconduit pour 2020.

En dehors du dialogue avec l'organisation syndicale, le service RH et l'équipe managériale communiquent également hebdomadairement sur tous les sujets qui peuvent permettre aux employés de mieux comprendre leurs droits et devoirs, conformément à la loi du travail et aux règles internes de la Société.

Enfin, de courtes formations sont dispensées par les Responsables des Départements chaque semaine, intégrant les informations fournies par la Direction des Ressources humaines de Mekong. Chaque bureau ressources humaines des 3 usines de Mekong reste disponible pour informer et répondre aux interrogations des employés quant à la mise à jour fréquente du Code du travail local.

3.5.4 SANTÉ-SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS

Maisons du Monde est conscient que ses enjeux RSE, notamment en termes de bien-être au travail, passent par la prise en compte de la gestion des risques professionnels à tous les niveaux de décisions et dans tous les lieux d'exploitations. Aucun accord n'a été signé avec les OS en matière de SST mais l'ensemble des Directions s'attachent à implémenter progressivement, une démarche préventive adaptée et réaliste dans chacune de ses activités. Sur le périmètre des activités du réseau et de logistique, on note une diminution des accidents de travail ayant occasionné un arrêt.

NOMBRE D'ACCIDENTS DE TRAVAIL AVEC ARRÊT⁽¹⁾

	2019	2018	2017
Réseau	218	232	200
Siège	6	11	6
Logistique	54	71	105
Production	39		
TOTAL	317	314	311

(1) Accidents de travail avec arrêt hors États-Unis et Royaume-Uni.

TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL⁽²⁾

	2019	2018	2017
Réseau	39,3	42,7	35
Siège	4,5	8,2	4,7
Logistique	45,3	59,6	56,3
TOTAL	34,4	39,4	35,2

(2) Nombre d'accidents avec arrêt/heures travaillées x 1 000 000.

TAUX DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS DE TRAVAIL⁽³⁾

	2019	2018	2017
Réseau	1,73	1,44	1,01
Siège	0,03	0,12	0,05
Logistique	3,39	3,03	3,03
TOTAL	1,69	1,45	1,30

(3) Nombre de journées perdues par incapacité temporaire/heures travaillées x 1 000.

Enfin, 6 personnes ont été absentes en 2019 pour des maladies professionnelles reconnues par la sécurité sociale (France).

Réseau et sites administratifs

Maisons du Monde s'attache à continuer ses efforts pour garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs dans le respect de ses engagements des années précédentes. La dynamique de collaboration et d'échange entre le réseau de magasins et le service prévention a permis de mieux appréhender les risques

professionnels présents et les attentes des collaborateurs en la matière. Cette démarche s'organise désormais sur 3 axes qui ont notamment permis de mettre en œuvre les actions suivantes sur 2019 :

Axe participatif :

- la sélection, la formation et l'animation d'un premier groupe test de 10 Relais Prévention au sein des collaborateurs du réseau de magasin français en vue d'un déploiement à l'international. L'objectif étant d'apporter au niveau local, une connaissance suffisante pour animer et supporter la démarche préventive à l'échelle locale. Ce projet basé à l'origine sur l'adaptation de la démarche PRAP (promotion de la lutte contre les TMS), à l'ensemble des risques professionnels présents dans l'entreprise, devient aujourd'hui le vecteur de l'animation participative en santé, sécurité au sein du réseau de magasins ;
- la modification de l'organisation du Service Prévention avec la mise en place d'Animateurs sécurité de proximité basés directement dans les entités nationales (Italie, France, Allemagne) afin de soutenir et d'animer le futur réseau de Relais Prévention ;
- la mise en place de groupe de travail sur les projets liés à la prévention.

Axe technique :

- la finalisation du déploiement du transport de fonds ayant permis de couvrir 90 % des magasins du réseau dont plus de 250 coffres connectés (France, Suisse, Belgique) au-delà de l'objectif fixé à 75 % à fin 2019 ;
- la continuité du projet de la « tour de mise en rayon » avec 2 tests terrains en situation réelle et une prise en compte dans le projet de l'ensemble des demandes émanant des sites tests ;
- la mise en place de plusieurs tests de référencement en vue de la mécanisation de certaines opérations de manutention tel que les transpalettes semi-électriques légers ;
- la mise en place d'étude et de test conjoint avec notre plateforme logistique pour une modification du support de livraison permettant une meilleure approche ergonomique (Projet Box) ;
- une intégration systématique de la prévention dans la tenue des projets techniques liés au merchandising de l'entreprise.

Axe d'animation/d'instruction :

- le déploiement de la formation *e-learning* « Bonne Pratique de Manutention » sur l'ensemble du réseau de magasin ;
- le déploiement d'une newsletter bimestrielle relatant et animant l'accidentologie de l'entreprise ;
- la formation en interne de 38 collaborateurs des sièges administratifs ainsi que le recyclage de 13 collaborateurs ;
- le déploiement d'une politique interne sur le travail en hauteur visant à promouvoir un comportement et un choix d'outils adaptés au travail à réaliser.

Logistique

Préserver la santé de nos collaborateurs reste une priorité, également pour Distrimag. En 2019, la Direction a poursuivi les investissements liés à la sécurité et a poursuivi les actions en faveur de la sécurité : analyse des accidents et mise en place d'actions préventives et correctives, formation des nouveaux managers sur les bases sécurité, animations des outils RH, formation des nouveaux collaborateurs à la sécurité, clôture du chantier ergonomie réception, etc.

Pour garantir l'animation de cette dynamique, un poste de Responsable Qualité Sécurité a été créé. Ce poste consiste à accompagner les managers opérationnels dans la mise en œuvre des standards sécurité et qualité, à analyser les risques ou situations à risque et à outiller les managers dans la résolution de problèmes liés à la sécurité et à la qualité.

Production

Depuis novembre 2019, Mekong Furniture a renforcé son équipe avec l'intégration d'un poste de manager HSE en charge des problématiques de santé, hygiène, sécurité et environnement. Les constantes évolutions des sujets relatifs à l'environnement, l'aménagement de l'espace de travail, la santé et la sécurité au sein des sites production nécessitent une attention particulière, les usines de Mekong ayant à cœur de garantir une totale transparence et une conformité avec les prérequis et exigences locales et internationales.

Pour garantir cette exigence, les usines de Mekong Furniture se sont données comme objectif l'obtention de la certification ISO 14001 :2015 avec la mise en service d'un système de management environnemental d'ici à fin 2020.

Durant l'année 2019, Mekong Furniture a poursuivi l'amélioration l'organisation des lignes de production et les actions de prévention :

- aménagement d'un grand espace dédié au travail du métal sur le site de MK3. Fourni avec de nouvelles tables de soudure et de ponçage permettant une position assise, le projet vise à diminuer la fatigue et les efforts consentis lors du travail debout en améliorant l'ergonomie et en renforçant ainsi la posture des employés ;
- sensibilisation des collaborateurs concernant la sécurité, l'hygiène et la santé au travail par une équipe de formateurs agréés ;
- inauguration de l'infirmerie en juin 2019, espace dédié aux premiers secours ainsi qu'à toute situation requérant une attention médicale particulière ;
- affichage de l'information sur les accidents de travail par usine (nombre, gravité, poste de travail, photos), les plans d'actions et marches à suivre en cas d'urgence ;
- suivi du « 5S » dans toutes les sections de la production et évaluation hebdomadaire des équipes pour maintenir et garantir un environnement propre et ordonné pour les employés.

3.5.5 FORMATION ET EMPLOYABILITÉ

L'engagement pris sur l'accès à la formation démontre que Maisons du Monde continue de s'engager sur le développement des compétences de ses salariés au-delà des obligations réglementaires, via un objectif affiché et ambitieux et la mise en place de dispositifs spécifiques. Ainsi, 100 % de nos collaborateurs en CDI sont formés au moins une fois tous les quatre ans.

Parcours de carrière et employabilité

Un site La philosophie de recrutement de Maisons du Monde privilégie le savoir être ainsi que la diversité et la richesse des parcours. Un site dédié au recrutement valorise les métiers, les valeurs, les engagements RH et présente les offres d'emploi.

Maisons du Monde renforce sa volonté de promouvoir la mobilité interne. Au-delà de l'espace interne digital, des offres exclusives sont proposées aux collaborateurs afin de leur faire bénéficier de réelles opportunités. Chaque demande de mobilité donne lieu à un échange avec le service recrutement, ce qui permet aux collaborateurs de profiter d'un accompagnement RH et de faire le bilan de leurs compétences et savoir-faire.

Pour aider les collaborateurs du réseau à se projeter au-delà du poste tenu, l'École de Formation a également mis en visibilité depuis 2018 les possibilités d'évolutions entre métiers et postes via un Livret Carrières. Les collaborateurs peuvent ainsi, de façon proactive, étudier, à partir de leur poste actuel, les passerelles qui existent vers d'autres postes du Groupe, que ce soit dans leur métier ou dans les autres métiers de l'entreprise. De cette façon, Maisons du Monde propose des opportunités professionnelles qui permettent à chaque collaborateur

d'exprimer ses capacités d'initiative, et contribuent à l'épanouissement personnel comme à la performance de l'entreprise. Ce parcours a été diffusé à 100 % des collaborateurs et mis à jour en 2019.

En 2019, 244 personnes ont bénéficié de la promotion interne. L'espace interne digital dédié à la mobilité géographique et fonctionnel continue d'être régulièrement mis en avant dans les communications internes afin de garantir à chaque collaborateur une information régulière relative aux demandes de mobilité.

En 2019, 580 demandes de mobilités y ont été reçues, et 53 % de validées.

NOMBRE DE PROMOTIONS INTERNES

	2019	2018	2017
Réseau	250	247	236
Logistique	94	72	87
Usine	102	102	62
Siège	101	100	12
Rhinov	10	-	-
TOTAL	557	521	397

Le programme de mobilité contribue directement à l'objectif 2020 d'atteindre 65 % des Directeurs de Magasin et des managers logistiques issus de la promotion interne. À fin 2019, ce taux est de 58 %. Cette mobilité est facilitée par une politique qui favorise l'accroissement des compétences en interne ainsi que la mobilité géographique.

PART DES DIRECTEURS DE MAGASIN ET MANAGERS LOGISTIQUES ISSUS DE LA PROMOTION INTERNE

	Promotion (%)	Promu	Global
Directeurs de Magasin	52 %	182	349
Managers logistiques	92 %	54	59
TOTAL	58 %	236	408

Le service Ressources Humaines contacte systématiquement chaque collaborateur dans le cadre de sa demande de mobilité afin de l'accompagner dans sa démarche et, plus globalement, dans son projet professionnel.

Formation des collaborateurs

Toujours très attaché au développement de ses collaborateurs, Maisons du Monde réaffirme chaque année son ambition de permettre à chacun d'être pleinement acteur de son parcours professionnel et de son développement de compétences. La Direction Formation et Compétences entend en effet, continuer à consolider les actions de formation mises en place, capitaliser sur son potentiel humain, faciliter l'accès à la formation et au développement des compétences et enfin, accompagner la stratégie de développement de l'enseigne.

PART DES COLLABORATEURS CDI FORMÉS PAR ACTIVITÉ ⁽¹⁾

	Formés	Non formés	Taux de formation
Réseau	3 445	1 024	77,1 %
Logistique	458	210	68,6 %
Production	206	16	92,8 %
Sites administratifs	517	375	58,1 %
Rhinov	5	36	13,9 %
TOTAL	4 632	1 873	70 %

(1) Effectifs CDI présents au 31/12/2019

En 2019, Maisons du Monde a consacré un budget de 2,32 % de la masse salariale du Groupe à la formation de ses collaborateurs basés en Europe. (2,40 % en 2018).

EFFORT DE FORMATION

	2019	2018	2017
France	2,2 %	2,42 %	2,06 %
Europe	2,8 %	2,54 %	2,67 %
Asie	0,17 %	0,11 %	-
TOTAL	2,32 %	2,40 %	2,22 %

NOMBRE D'HEURES DE FORMATION

	2019	2018	2017
France	42 429	53 989	51 233
Europe	14 412	27 545	29 542
Asie	19 473	10 308	
TOTAL	76 377	91 791	80 775

Au cours de l'année 2019, 76 377 heures de formation aux collaborateurs ont été dispensées, dont 4 032 heures de formation dédiées à la sécurité. Ainsi, 4 632 salariés en CDI au 31/12 ont suivi au moins une formation en 2019, en progrès par rapport à 2018.

Effectif CDI présent au 31/12	2019	2018	2017
Part des femmes formées	69 %	67 %	70 %
Nb d'heures moyen de formation par salarié	16h 36	15 h 30	11 h 45

La hausse continue du nombre d'heures moyen de formation par salarié témoigne de la volonté de Maisons du Monde de donner aux collaborateurs les moyens de développer leurs compétences. C'est pourquoi l'École de Formation poursuit son ambition de densifier l'offre de formation pour permettre ainsi à chacun de progresser dans son poste.

Réseau et sites administratifs

Pour atteindre ses ambitions et les objectifs fixés dans la feuille de route RSE, les programmes mis en place en 2018 ont été poursuivis et enrichis en 2019.

PART DES MANAGERS FORMÉS AU MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

% des managers présents au 31/12	31/12/2019	31/12/2018
Parcours « chef d'orchestre » et "Let's manage"	64 %	58 %

L'identification et l'accompagnement des talents

Maisons du Monde poursuit son objectif de mieux identifier, gérer et suivre les talents du réseau et du siège. L'identification des talents intervient lors de l'entretien annuel au cours duquel le collaborateur et le manager dressent le bilan de l'année écoulée et fixent les objectifs à venir. Pour accompagner la ligne managériale à cet exercice, 100 % des nouveaux managers bénéficient d'une formation dédiée à la conduite de cet entretien en France. À l'issue de la campagne, l'ensemble des données sont consolidées et analysées par la RH pour servir de base d'échanges aux revues de talents organisées avec chaque Directeur de Service. Les actions de développement des compétences prennent ensuite tout leur sens et sont déclinées en plan d'actions partagé.

L'accompagnement des collaborateurs passe par la mise en œuvre de différents parcours de développement des compétences. L'École de Formation a à cœur de préparer ses viviers internes. En 2019, le Parcours Grandir a lancé ses classes 2 et 3 avec un taux de réussite de 98 %. Ce parcours d'évolution a été adapté aux spécificités de l'enseigne et à la réalité en magasin, pour offrir aux adjoints évolutifs vers le poste de Directeur, une certification de Manager d'univers marchand reconnue par l'État et par le monde du *retail*. Sur le vivier formé en 2018 et 2019, 33 % sont déjà managers.

Pour renforcer les compétences des collaborateurs du réseau et développer une relation client à la hauteur des ambitions et du cœur de métier de Maisons du Monde, deux formations stratégiques ont été déployées en 2019 à 134 magasins :

- « Priorité Client » destinée à l'ensemble des équipes en magasins sur une journée pour apprendre, par le biais de 10 gestes métier, à porter une attention authentique au client ;
- « Manager la Priorité Client » destinée aux Directeurs de magasin et adjoints pour apprendre à mobiliser les équipes autour d'un objectif, celui d'une relation client optimale.

En 2020, 138 magasins intégreront la nouvelle vague de déploiement.

Logistique

Distrimag continue de faire évoluer la culture managériale en favorisant le management participatif et l'amélioration continue. Les formations lancées en 2018 des managers de proximité se sont poursuivies en 2019, afin de garantir l'alignement managérial aux attentes de l'entreprise. Distrimag a également renouvelé le déploiement du dispositif VAE ainsi que la mise en place des formations français langue étrangère (FLE). Ces dispositifs permettent ainsi de valoriser les équipes à travers l'obtention d'un diplôme, les professionnaliser et garantir leur employabilité, mais également de faciliter l'intégration aussi bien sur l'aspect professionnel, que personnel des collaborateurs.

Production

Face aux spécificités du marché de l'emploi local et au manque d'employés qualifiés, Mekong Furniture investit dans la formation pour permettre aux collaborateurs et aux ouvriers d'acquérir au fur et à mesure de leur parcours de nouvelles compétences techniques ou managériales en adéquation avec leurs responsabilités. La formation interne entre pairs est le principal moyen pour l'entreprise d'adapter les compétences des salariés à leur poste de travail. C'est aussi un outil essentiel pour transmettre le savoir-faire pour accompagner le développement de l'activité de l'entreprise.

Des formations internes sont dispensées pour les nouveaux entrants afin qu'ils puissent s'adapter rapidement et de manière efficace à l'utilisation des machines et des équipements installés sur les lignes de production. En plus d'une formation technique, les ouvriers sont systématiquement accompagnés dans leurs débuts et sensibilisés aux risques relatifs à l'hygiène et de la sécurité.

Aussi, des formations en interne ont été réalisées pour les ouvriers plus anciens promus à un nouveau poste demandant une compétence technique spécifique. L'entreprise a également formé de nouveaux employés aux machines de haute technologie numériques de type CNC, notamment sur le site de MK3. Par ailleurs, ayant acquis plusieurs machines de découpes automatisées, l'entreprise dispense des formations adéquates pour les ouvriers qui en seront aux commandes.

Des formations ont été également dispensées pour les techniciens en qualité, dessinateurs techniques, personnels de gestion des stocks ou administratifs. Ces derniers ont notamment été formés au nouveau système ERP de l'entreprise et à ses fonctionnalités.

Par ailleurs, une nouvelle section « tissage » a vu le jour chez MK3. En effet, du fait du développement de nouvelles gammes et de produits, l'entreprise a recruté des salariés aux compétences bien précises en prévision de la production de collections futures. Un intervenant extérieur intervient ainsi pour former le personnel au travail des tissus pour une adaptation parfaite aux produits issus du bois.

Enfin, l'entreprise encourage également les cadres de l'entreprise à se former sur les évolutions des réglementations vietnamiennes. Ces formations ont été organisées en 2019 par les administrations vietnamiennes et d'autres organisations auxquelles Mekong adhère, et ce, sur différents sujets tels que :

- les évolutions de la fiscalité, des politiques salariales et de la rémunération ;
- les changements sur la réglementation du travail, l'organisation et l'aménagement de l'espace de travail. Dispensée par l'organisme ICF (Initiative for Compliance), cette formation pour le département HSE insiste sur les mesures de sécurité à adopter ainsi qu'une vigilance accrue pour éviter tout type d'incidents dans l'usine, surtout auprès de toute machine ou tout matériel spécifique ;
- sensibilisation aux nouvelles directives environnementales locales et évaluation des impacts environnementaux de l'entreprise. Cette formation permet une mise à jour quant aux prérequis en termes de management des déchets et du contrôle et traitement des eaux polluées.

3.5.6 S'ENGAGER EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ ET DU HANDICAP

Respectueux de la diversité, Maisons du Monde considère avant tout la compétence de ses collaborateurs. Le service Ressources humaines garantit la non-discrimination en matière d'embauche, d'emploi et d'accès à la formation.

Parce que Maisons du Monde est convaincu que le talent se trouve dans chacun d'entre nous et que la mixité est une force, le Groupe s'engage à respecter le principe de non-discrimination sous toutes ses formes et pratique une politique de recrutement inclusive. Cela passe par la recherche de la parité et de l'égalité professionnelle hommes-femmes mais aussi par la volonté d'engager des profils issus de plusieurs générations, afin d'engager une transmission des savoirs.

Parce que le handicap ne devrait pas être un obstacle à l'épanouissement professionnel, Maisons du Monde a signé avec les partenaires sociaux en France un accord handicap en 2019.

Égalité professionnelle

Les managers de Maisons du Monde s'attellent à véhiculer les valeurs du Groupe et la politique RH auprès de leurs équipes. Le Groupe Maisons du Monde s'attache à ce que la diversité et l'égalité hommes-femmes soient respectées à tous les niveaux de l'entreprise.

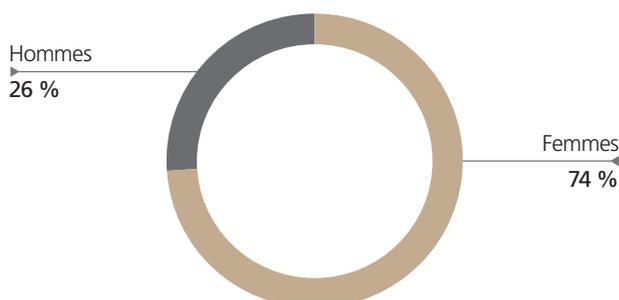
RÉPARTITION PAR GENRE, MEMBRES DU COMEX ET N-1

	2019	2018	2017
Femmes	31	42	43
Hommes	34	34	28
TOTAL	65	76	71
Taux de féminisation	48 %	55 %	61 %

RÉPARTITION DES DIRECTEURS DE MAGASIN PAR GENRE

	2019	2018	2017
Femmes	289	248	240
Hommes	102	78	70
TOTAL	391	326	310
Taux de féminisation	74 %	76 %	77 %

TAUX DE FÉMINISATION DES MANAGERS ET DIRECTEURS DE MAGASIN



Les personnes en situation de handicap

Depuis 2010, Maisons du Monde attache une attention particulière aux collaborateurs reconnus travailleurs handicapés. Depuis 2013, une commission handicap définit et suit les actions à mener pour ces travailleurs. Le Groupe accompagne individuellement les salariés en situation de handicap via l'aménagement des postes de travail, la formation, une aide dans les démarches auprès des organismes extérieurs (AGEFIPH, SAMETH) ou encore une aide au financement pour l'appareillage médical. Maisons du Monde participe également à des manifestations locales (salon recrutement, adhésion réseau, etc.).

Maisons du Monde a poursuivi ses actions en 2019. Ainsi, la deuxième édition de la semaine du handicap et de la diversité a été organisée pour les personnels du siège et du réseau. À cette occasion, Maisons du Monde a fait un don à l'association ELA choisie par les collaborateurs. Par ailleurs, Maisons du Monde a intégré le réseau des référents handicaps de Pays de Loire et d'Ile de France. Enfin, depuis juin 2018, les référents RSE en magasin intègrent les enjeux handicap à leurs missions et diffusent auprès des équipes les actualités de la politique handicap de l'entreprise.

Nos activités de sensibilisation et d'accompagnement des personnes en situation de handicap passe aussi par des partenariats. Ainsi, Distrimag travaille avec l'ESAT « les abeilles » dans le cadre de la réparation de meubles issus de retours clients. Aussi, depuis deux ans le Groupe participe à la journée Duo Day, en partenariat avec des ESAT. Le principe est d'accueillir le temps d'une journée, une personne en situation de handicap en duo avec un collaborateur volontaire de l'entreprise. Au programme : participation active aux tâches habituelles du collaborateur et observation de son travail. Enfin, pour l'édition de notre journal Interne, nous travaillons avec la société HandiPrint.

L'alternance

En 2019, 131 jeunes ont bénéficié d'un contrat d'alternance en France (contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation). Ainsi, Maisons du Monde participe à l'employabilité des jeunes en leur permettant d'obtenir un diplôme reconnu et une expérience professionnelle valorisante.

L'alternance permet de donner sa chance à tous et d'intégrer des compétences différentes et qui ne sont pas issues des parcours de formations traditionnels.

L'accompagnement individualisé des jeunes en alternance par leurs tuteurs (guide, entretiens réguliers, référent RH) permet de leur assurer une pleine réussite dans leurs études. Le tuteur, quant à lui, est accompagné pour valoriser son savoir-faire et développer ses compétences relationnelles et pédagogiques. En 2019, 11 % d'entre eux ont été recrutés par le Groupe Maisons du Monde.

3.6 L'ambition de Maisons du Monde en matière de mécénat

3.6.1 LA FONDATION MAISONS DU MONDE

Risque/Opportunité	Ambitions 2020	Performance 2019
Fondation & Mécénat	10 millions de dons clients grâce à l'ARRONDI en caisse pour soutenir des associations soutenues par la Fondation Maisons du Monde	Plus de 10,2 millions de dons collectés depuis 2016

Officiellement active depuis 2016, la Fondation Maisons du Monde est placée sous l'égide de la Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme (FNH). La FNH se porte garante de la bonne utilisation des fonds tandis que le fonctionnement opérationnel incombe à la Fondation Maisons du Monde, dans le respect des valeurs et des engagements environnementaux et sociaux partagés par les deux structures.

La Fondation Maisons du Monde a pour vocation de contribuer à la préservation des forêts et de la ressource bois par et au service des Hommes. Pour cela, la Fondation finance exclusivement des projets portés par des associations d'intérêt général et à but non lucratif localisées au sein de l'Union européenne ou en Asie du Sud-Est (Inde compris) et visant à :

- préserver des zones forestières et/ou protéger la biodiversité en zone forestière dans les pays du Sud ;
- revaloriser le matériau bois dans les pays de l'Union européenne (réemploi, recyclage, éco-conception, *upcycling*...) pour favoriser l'économie circulaire, le réemploi et l'insertion socioprofessionnelle ;
- mobiliser pour l'environnement toutes ses parties prenantes (collaborateurs, clients, partenaires, citoyens). Ce dernier pilier regroupe des programmes et des partenariats permettant de sensibiliser les collaborateurs de l'enseigne (*via* le programme Solidaritrips), les clients (*via* l'ARRONDI en caisse) et les citoyens en général (*via* le 1 % pour la Planète, le programme « J'agis pour la nature », porté par la FNH et enfin le programme « Aux arbres ! »).

Le site Internet de la Fondation présente sa vocation ainsi que les projets des associations soutenues : Fondation.maisonsdumonde.com. Un Rapport d'activité annuel est également édité chaque année et est disponible en format numérique sur son site Internet.

Gouvernance de la Fondation

La Fondation Maisons du Monde est une structure distincte de la société Maisons du Monde et juridiquement dépendante de la Fondation Nicolas Hulot. Elle est administrée par un comité composé de six membres :

- Gilles Petit, Directeur général de Maisons du Monde jusqu'au 1^{er} juillet 2018 ;
- Julie Walbaum, Directrice générale de Maisons du Monde depuis juillet 2018, qui a rejoint le comité en novembre 2019 ;
- Catherine Filoche, Secrétaire générale de Maisons du Monde ;
- Cécile Ostria, Directrice générale de la Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme ;
- Stéphane Rivain, Directeur associé d'Oréade-Brèche – société de conseil en environnement et développement ;
- Charles-Édouard Vincent, fondateur d'Emmaüs Défi et de Lulu dans ma rue.

Deux comités se tiennent au minimum chaque année, réunissant les membres du comité ainsi que des invités partenaires en fonction des sujets abordés. Il s'agit de comités de sélection de projets et de renouvellement de partenariats et/ou de comités de réflexion stratégique.

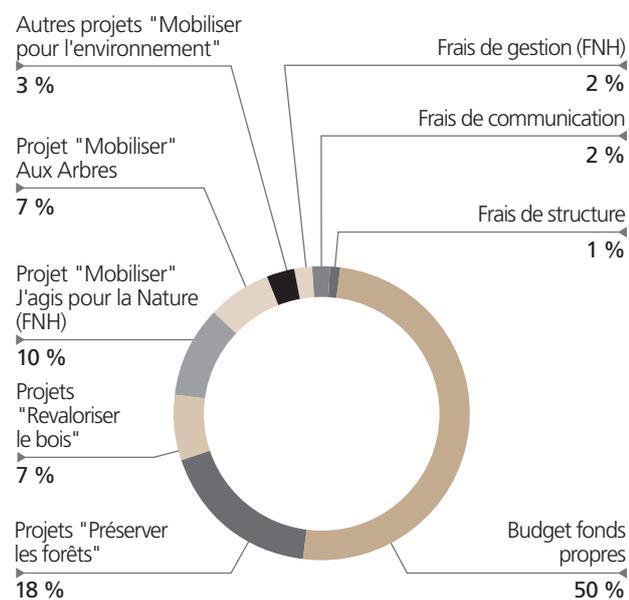
Répartition du budget de la Fondation

Le budget de fonctionnement de la Fondation Maisons du Monde correspond à 0,08 % des ventes HT annuelles du Groupe définies comme « customer sales » dans les états financiers consolidés de l'année précédente, soit 888 953 euros de dotation pour l'année 2019.

À la dotation de Maisons du Monde s'ajoute le solde de l'année 2018. Le budget de la Fondation Maisons du Monde s'est ainsi élevé à 896 869 euros au total.

La Fondation Maisons du Monde a fait le choix structurant de financer, sur trois ans, des projets portés par des associations d'intérêt général et à but non lucratif afin d'avoir des impacts sociétaux significatifs : les financements attribués vont de 20 000 euros à 30 000 euros annuels à travers deux mécanismes de financement complémentaires que sont les fonds propres et le dispositif de l'ARRONDI en caisse. En 2019, la Fondation a également octroyé des dotations annuelles « coup de pouce » de 5 000 € environ pour aider au lancement d'initiatives portées par des associations.

RÉPARTITION DU BUDGET DE LA FONDATION EN 2019



En 2019, la Fondation Maisons du Monde a reversé les dotations et/ou financé au total 25 projets.

17 projets sont des projets de préservation des forêts et représentent 36,3 % du budget. Parmi eux, 4 nouveaux projets ont été sélectionnés à la suite de l'Appel à Projets 2019 pour des partenariats de trois ans démarrant en 2019.

Par ailleurs, la Fondation Maisons du Monde a financé 8 projets de revalorisation du matériau bois et pour la réinsertion socioprofessionnelle. Le financement de projets de cet axe représente 14 % du budget annuel. Parmi ces projets 2 nouveaux ont été sélectionnés à la suite de l'Appel à Projets 2019 pour des partenariats de trois ans démarrant en 2019.

En plus de ces projets la Fondation Maisons du Monde a contribué à l'organisation des Trophées Emmaüs du réemploi en partenariat avec Emmaüs France, dont l'objectif est de favoriser l'émergence d'initiatives créatives pour la revalorisation du bois et le développement de nouvelles compétences au sein du réseau Emmaüs France. En 2019, les lauréats, Emmaüs UP et l'Atelier Emmaüs, choisis lors d'un jury auquel participe la Fondation, se sont vus décerner 2 000 € chacun pour l'achat de leur meuble et le développement de leur atelier.

Enfin, l'axe « Mobiliser pour l'environnement » regroupe des programmes comme J'Agis pour la Nature et Aux Arbres. 20 % du budget de fonctionnement de la Fondation est fléché sur le programme « J'agis pour la nature » initié en 2010 par la FNH. Cette plateforme met en relation des citoyens désireux de donner de leur temps en tant que bénévoles d'une part, et 820 structures (associations, gestionnaires d'espaces naturels, collectivités) ayant besoin de soutien ponctuel sur leurs actions de protection de l'environnement d'autre part.

15,8 % du budget a été mobilisé sur « Aux Arbres ! ». Lancé en 2018 sous la forme d'un événement grand public de sensibilisation, « Aux Arbres ! » est devenu un des programmes clefs de mobilisation citoyenne de la Fondation. Ce programme a pour objectif de rassembler, avec ses partenaires, tous ceux qui souhaitent agir pour préserver les forêts et les arbres et se (re)connecter à la nature en leur en donnant les clefs : familles,

enfants, citoyens engagés, professionnels, experts, scientifiques, associations... En 2019, le programme s'est élargi avec une déclinaison à destination des enfants et un événement « professionnel » à Paris le 6 juin :

- le programme « Aux Arbres les enfants ! » a été lancé pour découvrir les merveilles de la forêt et les solutions pour contribuer à sa préservation. Le 19 mai 2019, 4 villes françaises ont accueilli enfants et familles pour des balades en forêt. Le 6 octobre 2019, une nouvelle balade sensorielle a été organisée à Vertou avec l'association MiniBigForest. Le programme a aussi permis l'édition d'un kit créatif en accès libre sur le site du programme aux-arbres.com ;
- une soirée « Aux Arbres ! » a été organisée le 6 juin 2019 à Paris pour inviter tout l'écosystème de la Fondation à co-construire la prochaine édition 2020 de l'événement. Plus de 200 partenaires (associations, entreprises, experts...) ont participé à des ateliers d'inspiration et d'intelligence collective pour faire émerger des propositions pour cette édition grand public prévue en juin 2020.

Enfin, les fonds restants, soit 5,6 % du budget de la Fondation, ont été utilisés pour le déploiement de l'ARRONDI en caisse, les rencontres associations et philanthropes du 1 % pour la Planète, l'organisation des Solidaritrips pour les collaborateurs de l'enseigne, ainsi que les projets « Coup de pouce ». Cette année, la mise en place des « Projets Coup de pouce » a permis le développement des associations all4trees et MiniBigForest récemment créées, ainsi que du lancement du projet « Derrière les Arbres » de l'association Envol Vert.

L'ensemble des projets financés par la Fondation Maisons du Monde en 2019 sont présentés sur le site :

Fondation.maisonsdumonde.com.

L'ARRONDI en caisse

Pour mobiliser les clients de l'enseigne, la Fondation Maisons du Monde, a déployé la solution MicroDON de collecte de don solidaire, l'ARRONDI en caisse, dans l'ensemble des magasins français de l'enseigne. Ce dispositif offre la possibilité aux clients qui le souhaitent de participer au financement d'un projet sélectionné par la Fondation.

Ce programme est un réel succès avec un taux de participation moyen de 43 % des clients. 3 365 501 dons ont été réalisés et 408 506 € collectés au profit des projets sélectionnés par la Fondation en 2019. Au total, ce sont 1 253 798 € et 10 216 786 dons qui ont été collectés depuis la mise en place du dispositif en 2016.

Un minimum de quatre associations sont mises à l'ARRONDI par an à la suite de leur sélection par le Comité de la Fondation, jusqu'à temps qu'ils aient atteint leur objectif de collecte. Ce dispositif est un mécanisme de financement complémentaire au financement par les fonds propres de la Fondation Maisons du Monde présentés ci-dessus. 100 % des dons sont reversés au projet sélectionné, selon un calendrier de reversement des fonds établi par convention avec l'association. En 2019, les associations Tchendukua, le GERES, Api'Up, Brainforest et HTS ont été soutenues par les clients de l'enseigne via l'ARRONDI en caisse.

Autres projets de mécénat soutenus

Au-delà des programmes de la Fondation Maisons du Monde, l'enseigne porte des engagements de mécénat centrés autour des activités du Groupe. Ces soutiens financiers à des associations ou en dons de produits visent à aider deux grandes causes :

- l'aide aux enfants et parents défavorisés. En lien avec les activités « Junior » de Maisons du Monde, l'enseigne est attachée depuis plusieurs années à soutenir cette cause, notamment par des dons de produits. Cet engagement se matérialise notamment par un partenariat avec La Croix-Rouge française. Ce partenariat permet de faire bénéficier chaque année à cinq centres d'accueil de la filière « Enfance-Famille » de meubles neufs issus des entrepôts du Groupe dans le cadre de programmes de rénovation. Ce partenariat répond à un réel besoin des établissements et permet d'y créer une atmosphère accueillante et chaleureuse pour les bénéficiaires ;
- l'ameublement et la décoration solidaire. Afin de réduire les volumes de produits déclassés mis au rebut et de soutenir les filières de réemploi et de l'économie sociale et solidaire, Maisons du Monde a noué différents partenariats autour du don de ces produits sortis des circuits de vente. Ces produits sont collectés par les associations partenaires à l'entrepôt ou dans les magasins de l'enseigne afin d'alimenter les boutiques solidaires et les activités de réemploi de ces associations. Ces dons permettent aux publics de ces structures partenaires de bénéficier de produits Maisons du Monde à un tarif social. Le Groupe est dans ce cadre partenaire de différentes structures comme le réseau Emmaüs, l'association Croix-Rouge Insertion ou encore le Secours Populaire Français (voir paragraphe 3.3.2).

3.6.2 FAVORISER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Risque/Opportunité	Ambitions 2020	Performance 2019
Engagement collaborateurs	1 000 collaborateurs ont participé à des activités de solidarité	400 collaborateurs ont participé au programme de solidarité « Solidariteam »

Le programme de solidarité Maisons du Monde « Solidariteam »

Cohérent avec l'ambition de la Fondation de Maisons du Monde de « mobiliser pour l'environnement », le programme Solidariteam a pour vocation d'impliquer les collaborateurs de Maisons du Monde dans des actions de solidarité en leur offrant les moyens de cet engagement. Trois dispositifs complémentaires ont été mis en place afin d'offrir l'opportunité à chaque collaborateur de s'engager selon ses moyens et son temps : les Solidaritrips, programme historique de Maisons du Monde, le Congé Solidaire® organisé par Planète Urgence, et enfin, les Solidaridays.

Les Solidaritrips

Les Solidaritrips sont le programme phare de solidarité de Maisons du Monde. Mis en place en 2011, il s'agit d'un programme de sensibilisation aux enjeux du développement durable *via* la découverte de projets portés par des ONG de préservation des forêts dans les pays du Sud soutenus par la Fondation Maisons du Monde. Les participants tirés au sort parmi les collaborateurs volontaires partent découvrir sur le terrain les actions des ONG et de la Fondation et participent aux activités des ONG, s'immergeant dans une autre réalité sociale. À leur retour, les participants deviennent des ambassadeurs de la RSE et de la Fondation, et parfois des bénévoles des ONG. Leur implication dans d'autres projets de solidarité comme les Solidaridays et le Congé Solidaire® de Planète Urgence témoigne d'une prise de conscience et d'une volonté de continuer leur engagement.

Depuis 2011, 176 collaborateurs sont partis *via* ce dispositif. En 2019, deux Solidaritrips ont été organisés embarquant 16 collaborateurs : le premier en Equateur, à la découverte du projet de préservation de la forêt amazonienne de l'ONG Isphingo et le second au Sénégal dans la réserve de Popenguine avec l'ONG Nebeday.

Le Congé Solidaire® avec Planète Urgence

Ce dispositif permet aux collaborateurs de réaliser une mission de bénévolat de compétences pour une structure locale dans les

pays du Sud durant 15 jours. Les collaborateurs choisissent et postulent pour une mission à effectuer en fonction des compétences que ces derniers peuvent apporter à la structure d'accueil (association, coopérative...) Partant seul ou en groupe, ces derniers sont encadrés à chaque étape par Planète Urgence. Trois typologies de mission sont proposées aux collaborateurs : appui socio-éducatif pour les plus jeunes et alphabétisation ; transfert de compétences dans le cadre de formations adultes ; protection et valorisation de la biodiversité.

En 2019, 8 collaborateurs ont pu bénéficier de ce mécanisme pour réaliser des missions de protection et de valorisation de la biodiversité.

Les Solidaridays

Les Solidaridays sont l'occasion pour un groupe de 10 à 15 collaborateurs de découvrir, pendant une journée dédiée, l'activité d'une association. Ces journées permettent aux associations de faire découvrir leurs actions de façon concrète et de bénéficier de l'aide de bénévoles. Ces journées sont aussi l'occasion de créer ou renforcer les liens entre les collaborateurs qui participent à ces actions de solidarité : ce sont de véritables expériences de *teambuilding*.

En 2019, 51 collaborateurs ont participé au World Clean Up Day en France, en Belgique et en Italie. De plus, 8 personnes ont participé à la journée de plantation organisée par l'association MiniBigForest, partenaire de la Fondation.

NOMBRE DE COLLABORATEURS AYANT PARTICIPÉ AU PROGRAMME DES SOLIDARITÉS

Participants au Solidariteam (cumul)	2019	2018
Solidaridays	200	141
Congé solidaire®	24	16
Solidaritrips	176	160
TOTAL DES COLLABORATEURS AYANT PARTICIPÉ AU PROGRAMME DES SOLIDARITÉS	400	317

3.7 Note méthodologique du reporting extra-financier

Le présent Chapitre 3 « Responsabilité de l'entreprise » tient lieu de déclaration de performance extra-financière conformément à l'article L. 2 25-102-1 du Code de commerce.

Les informations suivantes, mentionnées dans l'article L. 2 25-102-1 du Code de commerce ne sont pas présentées dans ce chapitre car ont été considérées comme non applicables au regard de l'activité du Groupe Maisons du Monde :

- lutte contre le gaspillage alimentaire. L'activité du Groupe ne génère pas de déchets alimentaires au-delà des repas des salariés ;
- lutte contre la précarité alimentaire. Les activités du Groupe n'ont pas d'impact sur l'accès à l'alimentation des consommateurs ;
- respect d'une alimentation responsable, équitable et durable.

Les informations mentionnées dans l'article L-225-102-4 relatives au plan de vigilance sont présentées dans la Section 3.1.1. du chapitre.

Au vu de la matrice de matérialité présentée en 3.1.1, il est à noter que l'enjeu « impact social dans les pays de production » ne fait

pas l'objet d'un paragraphe dédié. En effet, les actions mises en place par le Groupe sont limitées aux partenariats économiques et à l'accompagnement social des fournisseurs (décrits en 3.2.2) et aux programmes de la Fondation Maisons du Monde dans les pays de production du Groupe.

Périmètre et période de reporting

Les indicateurs RSE sont communiqués sur l'ensemble du périmètre Groupe, c'est-à-dire les magasins (réseau), les sites administratifs, les sites de la société Distrimag (logistique) et les sites de Mekong Furniture (usine de production au Vietnam). Le périmètre de reporting du Groupe n'inclut pas les activités des franchisés. Concernant la société Modani, intégrée au 1^{er} juillet 2018, ainsi que les magasins Maisons du Monde aux Etats-Unis, seuls les indicateurs d'effectifs et de mouvements (embauches et départs) sont présentés dans le présent document. Les éventuelles autres exclusions de périmètre sont précisées dans le corps du texte et rappelées ci-après.

Les données sont reportées sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre.

3.7.1 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Outil de reporting

Les informations communiquées dans le rapport ont été collectées auprès de différents contributeurs au sein de différentes activités du Groupe via des fichiers de collecte adaptés à chacun des contributeurs. Les fichiers sont consolidés au niveau du Groupe par la Direction RSE.

Principales spécificités méthodologiques

Concernant le reporting des déchets du réseau, il est à noter que les données ont été extrapolées pour les magasins pour lesquels les données ne sont pas disponibles auprès des prestataires ou pour lesquels la gestion des déchets n'est pas assurée par Maisons du Monde (magasins en centres commerciaux ou dans certaines ZAC). Cette extrapolation a été réalisée sur la base d'un ratio en tonnes de déchets par euro de CA emporté calculé par pays. L'extrapolation représente 41 % des magasins du réseau (en % du CA). Par ailleurs, les tonnages de déchets générés sur les sites administratifs sont limités aux quantités suivies par les prestataires.

Pour des raisons de disponibilité des données, les quantités de déchets en mélange et bois reportées pour les activités de production des usines de Mekong Furniture sont des estimations. Les tonnages de déchets sont estimés en fonction du nombre de camions évacués ou de poubelles remplies et de poids standards.

Les consommations d'énergie (électricité, gaz, fioul et réseau de chaleur pour le chauffage) sont suivies sur la base de la facturation sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019 et ne reflètent pas nécessairement les consommations exactes de la période de reporting du fait d'un décalage possible des factures. Concernant les consommations d'électricité, lorsque la facture n'est pas disponible, les consommations sont estimées sur la base d'une intensité moyenne en kWh/m² par pays. Ces estimations représentent environ 6 % des consommations en 2019. Il est à noter que les consommations des corners Maisons du Monde au Royaume-Uni fermés au 31 décembre ne sont pas intégrées aux indicateurs.

Les consommations de carburant des véhicules en location de longue durée chez Maisons du Monde sont estimées sur la base d'une consommation moyenne en litres/100 km (données constructeurs) pour chacune des typologies de véhicules utilisées et des suivis trimestriels des km parcourus transmis directement par les utilisateurs. Les consommations des véhicules de location courte durée sont estimées sur la base des km parcourus et d'une consommation moyenne de 6 l/100 km.

Les émissions de CO₂ de scope 1 & 2 liées aux consommations d'énergie et de carburant sont calculées sur la base des facteurs d'émissions fournis par l'Ademe pour la partie « combustion » uniquement.

Concernant la comptabilisation des émissions de CO₂, les émissions de véhicules de location longue durée (leasing) sont comptabilisées comme émissions directes de « scope 1 », les émissions des véhicules de location de courte durée sont quant à elles comptabilisées dans les émissions indirectes de « scope 3 » relatives aux déplacements professionnels des collaborateurs.

Les données communiquées pour le poste « Achats de produits et services » sont calculées à partir des informations de composition et de poids des produits et des facteurs d'émissions de l'Ademe (*base impacts*). La répartition du poids du produit entre les différents matériaux est réalisée sur la base d'un ratio entre la matière principale et la matière secondaire composant le produit.

Les émissions de GES liées au transport des produits des fournisseurs aux magasins ou aux clients de l'enseigne (scope 3) sont calculées sur la base des quantités transportées en tonnes.km et des facteurs d'émissions de l'Ademe.

Enfin, les émissions de GES liées aux déplacements des clients sont calculées selon la typologie de magasins et leur localisation (urbain, intermédiaire, périurbain), d'hypothèses de distance parcourue et de mode de transport (voiture, transports en communs, modes de transport doux) et du nombre total de visites comptabilisées en magasin. Il est considéré qu'un client visite en moyenne deux enseignes lors de son déplacement, la moitié des émissions totales du déplacement des clients est donc attribuée à Maisons du Monde.

3.7.2 INDICATEURS RH

Périmètre

Le périmètre de reporting social inclut l'ensemble des entités juridiques consolidées selon les règles de consolidation financière. Les indicateurs de la société Modani et des magasins de Maisons du Monde aux États-Unis sont limités aux données d'effectifs au 31 décembre 2019 et de mouvements (embauches et départs).

Il est à noter que pour des raisons de disponibilité des informations, les indicateurs collectés ne couvrent pas tous l'ensemble du périmètre Groupe. Dans une logique d'amélioration continue, le Groupe cherche à étendre le périmètre de collecte des informations RH afin de communiquer une information la plus exhaustive possible. Les spécificités de périmètre sont mentionnées au fil du rapport.

Outils de reporting

Les indicateurs sont issus de l'outil de paie (*Business Object*), des cabinets de paie externes en charge de la gestion de la paie dans certains pays ainsi que de l'ERP de l'usine Mékong basée au Vietnam.

Les indicateurs sociaux ont été collectés *via* un réseau des contributeurs identifiés au niveau de Maisons du Monde, Distrimag, Modani et Mékong selon leur expertise métiers. Ce réseau des contributeurs est animé depuis la France par le service en charge du reporting RH afin d'améliorer la qualité des données transmises et d'établir des définitions communes.

Principales spécificités méthodologiques

Les données sociales correspondent exclusivement aux personnes ayant un contrat de travail avec une entité du Groupe. Les personnes en contrat d'intérim, les prestataires extérieurs, les franchises ainsi que les stagiaires et les personnes en période probatoire (Vietnam) sont donc exclus de ces données. En revanche, les contrats d'alternance (contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage) sont inclus dans le périmètre. Un protocole de reporting a été créé reprenant l'ensemble des indicateurs qualitatifs et quantitatifs et les définitions associées.

Le suivi des embauches et licenciements présenté dans le rapport est limité à date aux effectifs CDI.

Le suivi des indicateurs d'absentéisme n'inclut pas les effectifs du Groupe aux États-Unis, Portugal, Royaume-Uni, Suisse et Vietnam, ni ceux de la société Rhinov, soit environ 17% des effectifs.

Le suivi des indicateurs taux de fréquence et taux de gravité des accidents de travail n'inclut pas les salariés du Groupe en Espagne, États-Unis, Portugal, Royaume-Uni, Suisse et Vietnam, soit environ 23 % des effectifs. Le Groupe est néanmoins attaché à faire progresser le périmètre couvert par ces indicateurs.

Concernant les indicateurs de formation, les formations des salariés du réseau en « intégration » sont incluses dans le calcul des heures et de coûts de formation.

Enfin, les informations relatives aux contrats d'alternance sont suivies uniquement sur le périmètre des salariés en France.

3.8 Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, 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 en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

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 l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

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 plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, 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, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾ :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- 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 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons 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,
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques⁽¹⁾, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités⁽²⁾.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, 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 contributrices⁴ et couvrent entre 68 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

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 quatre personnes et se sont déroulés entre janvier et mars 2020 sur une durée totale d'intervention de trois semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 III du code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- Comme mentionné en note méthodologique, les informations quantitatives publiées, à l'exception des effectifs et des mouvements, ne couvrent pas les magasins de Modani et Maisons du Monde aux Etats-Unis, ce qui représente 2 % des effectifs du Groupe.
- Comme mentionné en note méthodologique, les informations quantitatives publiées pour l'absentéisme et les taux de fréquence et taux de gravité couvrent respectivement 83 % et 77 % des effectifs du Groupe.

Paris-La Défense, le 9 avril 2020

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Gwenaël Chedaleux
Associé

(1) Engagement collaborateurs ; Bien-être au travail ; Changement climatique ; Conditions sociales de production ; Impact environnemental de la production ; Substances chimiques ; Traçabilité des matières premières ; Impact social pays de production ; Gouvernance, éthique & corruption ; Fondation & Mécénat ; Dialogue social ; Santé-sécurité des salariés ; Consommation d'eau ; Deuxième vie des produits ; Promotion offre responsable ; Accessibilité magasins ; Impact économique local magasins.

(2) Siège de Maisons du Monde (Vertou) et entité logistique DISTRIMAG (Saint Martin de Crau).

Annexe

INFORMATIONS QUALITATIVES (ACTIONS ET RÉSULTATS) CONSIDÉRÉES LES PLUS IMPORTANTES

Engagements des collaborateurs dans la politique RSE de Maisons du Monde

Résultats de l'enquête interne de bien-être au travail

Intégration de la performance environnementale à la procédure d'audit fournisseur

Résultats des plans d'actions déployés pour limiter les substances chimiques dans les produits Maisons du Monde

Mesures prises pour assurer la traçabilité des matières premières

Mesures prises pour mesurer et suivre les risques de corruption

Soutien d'associations par la Fondation Maisons du Monde

Mécanismes et résultats du dialogue social avec les salariés

Résultats des politiques mises en place pour garantir la santé et la sécurité des salariés

Actions mises en place en faveur d'une deuxième vie des produits

Evaluations et récompenses RSE obtenues par Maisons du Monde

Mesures prises en faveur de l'accessibilité des magasins

Politique des Ressources Humaines en faveur de l'impact local

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE ET AUTRES RÉSULTATS QUANTITATIFS CONSIDÉRÉS LES PLUS IMPORTANTS

Effectif total au 31.12, et répartition des effectifs par genre et par type de contrat

Nombre d'embauches

Nombre de licenciements

Nombre total d'heures de formation

Nombre de collaborateurs ayant participé au programme des solidarités

Consommation d'énergie des bâtiments (électricité, gaz naturel, propane, fioul domestique, réseau de chaleur)

Consommation de carburants des véhicules

Emissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2)

Volume de déchets produits

Part des déchets triés pour valorisation

Part de fournisseurs stratégiques audités au cours des deux dernières années

Emballages – Achats de papier et emballages de caisse

Emballages – Publications commerciales

Emballages – Achats de carton

Part des références meubles en bois répondant à un critère de durabilité

Part des références décoration en bois répondant à un critère de durabilité

Part des références Maisons du Monde en cuir issu de tanneries certifiées LWG (Leather Working Group)

Part des références Maisons du Monde en cuir provenant du Brésil



Gouvernement d'entreprise

4

4.1	Organisation de la gouvernance	132	4.3	Rapports et vérifications des commissaires aux comptes	167
4.1.1	Composition du Conseil d'administration	132	4.3.1	Vérifications spécifiques des commissaires aux comptes relatives au gouvernement d'entreprise	167
4.1.2	Fonctionnement du Conseil d'administration	144	4.3.2	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	167
4.1.3	Les comités spécialisés du conseil	147			
4.1.4	Le Comité exécutif de Maisons du Monde	149			
4.2	Intérêts et rémunérations des mandataires sociaux	150			
4.2.1	Politique de rémunération	150			
4.2.2	Rémunération des mandataires sociaux	150			
4.2.3	Programmes d'attributions d'actions gratuites	158			
4.2.4	Présentation synthétique des rémunérations des mandataires sociaux	161			
4.2.5	Mise en œuvre du Code de gouvernement d'entreprise	166			



Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise est établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, avec le concours de la Direction financière et du service juridique de la Société. Il a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance du 25 mars 2020, après avoir été revu par le Comité des nominations et des rémunérations.

Maisons du Monde se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, accessible sur les sites du MEDEF (www.medef.fr) et de l'AFEP (www.afep.com).

La Société se conforme à ce Code, sous les réserves indiquées dans ce rapport le cas échéant.

4.1 Organisation de la gouvernance

4.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.1.1.1 Présentation synthétique du Conseil

À la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel, le Conseil d'administration est composé de 8 membres : 5 ont été nommés par les actionnaires, 2 ont été cooptés et 1 représente les salariés.

Informations personnelles					Expérience Position au sein du Conseil					Participation à des comités du Conseil
Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Mandats au sein de sociétés cotées	Indépendance	1 ^{re} nomination ou cooptation	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil*		
Dirigeants mandataires sociaux/administrateurs										
Peter CHILD Président du Conseil	62 ans	M	Britannique	88 500	2 mandats dont 1 étranger	Oui	10/03/20**	31/12/19	< 1 an	Membre du CNR
Julie WALBAUM Directrice générale	43 ans	F	Française	285 136	1 mandat	Non	03/06/19	31/12/22	< 1 an	N/A
Administrateurs										
Michel-Alain PROCH Vice-Président du Conseil	50 ans	M	Française	17 331	2 mandats dont 1 étranger	Oui	10/03/20**	31/12/19	< 1 an	Membre du Comité d'audit
Gilles PETIT	64ans	M	Française	479 004	2 mandats	Non	29/04/16	31/12/19	4 ans	Membre du CNR
Sophie GUIEYSSE	57 ans	F	Française	2 500	3 mandats dont 1 étranger	Oui	29/04/16	31/12/21	4 ans	Présidente du CNR
Marie-Christine LEVET	53 ans	F	Française	100	4 mandats dont 1 étranger	Oui	29/04/16	31/12/19	4 ans	Membre du Comité d'audit
Nicolas WOUSSEN	44 ans	M	Française	100	1 mandat	Oui	29/04/16	31/12/21	4 ans	Président du Comité d'audit
Administrateurs représentant les salariés										
Mustapha OULKHOUIR	35 ans	M	Française	N/A	1 mandat	Non	01/06/18	31/05/22	2 ans	N/A
Administrateurs représentant les salariés actionnaire										
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

* Ancienneté à la date de publication du Document d'Enregistrement Universel 2019.

** Peter CHILD et Michel-Alain PROCH ont été cooptés le 10 mars 2020 respectivement aux postes de Sir Ian CHESHIRE et de Marie SCHOTT démissionnaires.

4.1.1.2 Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration

Changements intervenus au cours de l'exercice 2019

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	Michel PLANTEVIN Démission le 26/07/2019	Julie WALBAUM Nommée le 03/06/2019	N/A
Comité d'audit	N/A	N/A	N/A
Comité des nominations et des rémunérations	Michel PLANTEVIN Démission le 26/07/2019	Gilles PETIT Nommé le 30/10/2019	N/A
Comité stratégique non permanent	N/A	Nicolas WOUSSEN Sir Ian CHESHIRE Gilles PETIT Julie WALBAUM Nommés le 30/10/2019	N/A

Changements intervenus depuis le début de l'exercice 2020

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	Sir Ian CHESHIRE Marie SCHOTT Démissions le 10/03/2020	Peter CHILD Michel-Alain PROCH Cooptés le 10/03/2020	N/A
Comité d'audit	Sir Ian CHESHIRE Démission le 10/03/2020	Michel-Alain PROCH Nommé le 10/03/2020	N/A
Comité des nominations et des rémunérations	Sir Ian CHESHIRE Démission le 10/03/2020	Peter CHILD Nommé le 10/03/2020	N/A
Comité stratégique non permanent	Sir Ian CHESHIRE Démission le 10/03/2020 Nicolas WOUSSEN Gilles PETIT Julie WALBAUM Dissolution du Comité le 25/03/2020		N/A

4.1.1.3 Organisation du Conseil

Depuis 2016, le Conseil d'administration de la Société a fait le choix de dissocier les fonctions de Président et de Directeur général. Cette dissociation permet de distinguer clairement les missions respectives de Président et de Directeur général.

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 Directeur général représente la Société et est en charge des fonctions opérationnelles.

4.1.1.4 Politique de diversité appliquée au sein du Conseil

Afin de répondre aux enjeux stratégiques du Groupe, et de favoriser des échanges de qualité en son sein, le Conseil d'administration cherche à établir et à maintenir un équilibre et une complémentarité entre les profils des différents administrateurs.

Aussi, le Conseil s'attache à favoriser la diversité des parcours et des compétences lors de la nomination ou le renouvellement de ses membres. S'appuyant sur son Comité des nominations et des rémunérations, il cherche ainsi en permanence une représentation équilibrée des hommes et des femmes, une proportion élevée d'administrateurs indépendants, ainsi que les compétences identifiées comme étant nécessaires pour ce Conseil.

4.1.1.5 Compétences représentées au sein du Conseil

À la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel, les compétences au sein du Conseil sont représentées comme suit :

	Peter Child	Julie Walbaum	Gilles Petit	Nicolas Woussen	Sophie Guieysse	Marie-Christine Levet	Michel-Alain Proch	Mustapha Oulkhour
Connaissance des métiers du <i>retail</i>	V	V	V	V	V			V
Connaissance des métiers du Web		V		V		V	V	
Direction générale d'un groupe international	V	V	V	V	V		V	
Ressources humaines et Relations sociales			V		V			V
Finances, contrôle et gestion des risques	V		V	V		V	V	

4.1.1.6 Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

Le thème de la succession de la Direction générale dans les différentes hypothèses pouvant être rencontrées est un sujet qui mobilise le Comité des nominations et des rémunérations et retient toute l'attention du Conseil. À cet effet, le Comité prépare les critères de sélection qui seront soumis au Conseil et consacre plusieurs temps spécifiquement à ce sujet durant ses réunions, s'appuyant sur les travaux réalisés en interne et, en fonction des besoins, sur des consultants externes. Ces plans distinguent le cas des successions imprévues et les successions préparées à moyen et long termes. Par ailleurs, le Conseil à travers son Comité spécialisé se fait communiquer la politique de gestion et de pilotage des successions des postes clés du Groupe.

4.1.1.7 Indépendance des membres du Conseil

Le Comité des nominations et des rémunérations, puis le Conseil d'administration réexaminent chaque année la situation de chaque administrateur au regard des 8 critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF :

Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes

Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des 5 années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société consolidée par la société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.

Critère 2 : Mandats croisés

Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

Critère 3 : Relations d'affaires significatives

Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :

- significatif de la société ou de son groupe ;
- ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Critère 4 : Lien familial

Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

Critère 5 : Commissaire aux comptes

Ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq dernières années.

Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans

Ne pas être administrateur de la société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des 12 ans.

Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.

Critère 8 : Statut de l'actionnaire important

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital et en droits de vote, le conseil, sur rapport du Comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Tableau récapitulatif par administrateur au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF

Situation arrêtée au 25 mars 2020

	Peter Child	Julie Walbaum	Gilles Petit	Sophie Guieysse	Marie-Christine Levet	Nicolas Woussen	Michel-Alain Proch	Mustapha Oulkhour
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	V	NON	NON	V	V	V	V	NON
Critère 2 : Mandats croisés	V	V	V	V	V	V	V	V
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	V	V	V	V	V	V	V	V
Critère 4 : Lien familial	V	V	V	V	V	V	V	V
Critère 5 : Commissaire aux comptes	V	V	V	V	V	V	V	V
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	V	V	V	V	V	V	V	V
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	V	V	V	V	V	V	V	V
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	V	V	V	V	V	V	V	V

Dans ce tableau, **V** représente un critère d'indépendance satisfait, et **NON** représente un critère d'indépendance non satisfait.

Le Conseil d'administration a, dans sa séance du 25 mars 2020 sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, examiné la situation de chaque administrateur au regard de chacun des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF.

Ainsi, le Conseil d'administration a confirmé la qualification d'indépendant de Sophie GUIEYSSE et Marie-Christine LEVET, ainsi que de Peter CHILD, Nicolas WOUSSEN et Michel-Alain PROCH.

En revanche, Gilles PETIT, Directeur général de Maisons du Monde jusqu'au 30 juin 2018, Julie WALBAUM, actuelle Directrice générale du Groupe et Mustapha OULKHOUR, salarié de Maisons du Monde France, ne sont pas indépendants au regard du critère n° 1 susmentionné.

4.1.1.8 Représentation équilibrée du Conseil

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, la composition du Conseil d'administration respecte la proportion de 40 % d'administrateurs d'un même sexe édictée par l'article L. 225-18-1 du Code de commerce. Le Conseil est en effet composé de trois membres féminins et de quatre membres masculins, hors administrateur représentant les salariés, membre exclu du seuil de calcul de représentation.

4.1.1.9 Représentation des actionnaires salariés

Administrateur représentant les salariés actionnaires

Lorsque le Rapport annuel du Conseil établit que les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées représentant plus de 3 % du capital social de la Société, un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, selon les modalités fixées par la réglementation en vigueur, ainsi que par les Statuts, le cas échéant, pour autant que le Conseil d'administration ne compte pas déjà parmi ses membres un ou plusieurs administrateurs nommés parmi les membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise représentant les salariés.

Au 31 décembre 2019, les salariés du Groupe représentaient moins de 3 % du capital de la Société. Par ailleurs, la Société n'a pas mis en place de Plans d'Épargne Entreprise au profit des salariés du Groupe.

Administrateur représentant des salariés

Le Conseil d'administration compte un administrateur représentant les salariés parmi ses membres. Mustapha OULKHOUR a été désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au 1^{er} tour des élections professionnelles de Maisons du Monde et ses filiales dont le siège social est fixé en France, et nommé par le Conseil pour un mandat de 4 ans le 1^{er} juin 2018.

Afin de se conformer aux nouvelles dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce prévoyant la nomination d'un second administrateur représentant les salariés dès lors que le Conseil est composé de plus de 8 membres, il sera soumis à la prochaine Assemblée générale une modification de l'article 15-7 des Statuts.

4.1.1.10 Présentation détaillée des membres du Conseil d'administration

**PETER CHILD**

Adresse professionnelle : Le Portereau 44120 Vertou

Fonction principale dans la Société

Président du Conseil d'administration

Autres fonctions

Administrateur indépendant
Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Biographie

Peter CHILD a passé 35 ans au sein du cabinet McKinsey & Co, où il a accompagné de nombreuses grandes marques dans leur stratégie de développement, notamment dans le secteur de la distribution. Basé à Paris, il a été leader du secteur distribution & grande consommation pour la France, puis pour l'Europe, puis leader mondial du secteur de la distribution. En 2005, il a été nommé membre du Conseil d'Administration de McKinsey (McKinsey & Co Shareholders' Council), siégeant au Knowledge Committee (comité mondial chargé du développement du capital intellectuel de McKinsey). En 2015, Peter CHILD a rejoint le bureau de Hong Kong, afin de diriger le secteur distribution & grande consommation en Asie. En tant qu'administrateur, il a accompagné le développement de la start-up Atelier Cologne avant sa cession au Groupe L'Oréal. Il siège aujourd'hui en tant qu'administrateur indépendant au Conseil d'administration d'Aeon, premier groupe de distribution japonais et asiatique qu'il accompagne notamment dans sa stratégie et sa gouvernance.

Peter CHILD détient une maîtrise d'ingénieur (Cambridge) ainsi qu'un MBA de l'INSEAD.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années**Mandats en cours :****Sociétés françaises :**

- Administrateur indépendant et Président du Conseil d'administration de Maisons du Monde S.A.

Sociétés étrangères :

- Administrateur du Groupe Aeon

Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années :**Sociétés françaises :**

- Néant

Sociétés étrangères :

- Néant

Date de naissance

25 mars 1958

Nationalité

Britannique

Date de 1^{ère} nomination

Coopté le 10 mars 2020

**Date d'expiration
du mandat**

Assemblée générale 2020

**Nombre d'actions
détenues dans la Société**

88 500



JULIE WALBAUM

Adresse professionnelle : Le Portereau 44120 Vertou

Fonction principale dans la Société

Directrice générale

Autres fonctions

Administratrice

Biographie

Julie WALBAUM est Directrice générale de Maisons du Monde depuis le 1^{er} juillet 2018. Elle était précédemment Directrice générale Digital, Marketing Client, Relation Client et Transport, en charge de l'ensemble des sites marchands de Maisons du Monde, des activités marketing à destination du web et des magasins, de la Relation client avant et après-vente et du Transport magasins et clients. Julie WALBAUM a rejoint l'entreprise en 2014. Auparavant, elle a travaillé pendant 2 ans auprès de l'incubateur e-commerce Rocket Internet, pour qui elle a développé et dirigé la filiale française de Westwing, un site de ventes privées dédié à la maison. Elle a également 11 ans d'expérience dans le conseil en management, ayant passé 2 ans chez Deloitte Consulting puis 9 ans chez McKinsey & Company, aux bureaux de Paris puis de Londres, avec une spécialisation retail. Julie avait commencé sa carrière dans une start-up proposant des études de marché en ligne, développant les activités de la jeune pousse en France et en Espagne.

Julie WALBAUM est diplômée de l'ESSEC et détient un MBA de l'INSEAD.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :

- Directrice générale de Maisons du Monde S.A.

Sociétés étrangères :

- Néant

Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :

Néant

Sociétés étrangères

- Néant

Date de naissance

30 novembre 1977

Nationalité

Française

Mandat d'Administratrice

Date de 1^{ère} nomination

3 juin 2019

Date d'expiration du mandat

Assemblée Générale 2023

Mandat de Directrice générale

Date d'effet

1^{er} juillet 2018

Date d'expiration

30 juin 2021

Nombre d'actions détenues dans la Société

285 136

**MICHEL-ALAIN PROCH**

Adresse professionnelle : Le Portereau 44120 Vertou

Fonction principale dans la Société

Vice-Président du Conseil d'administration

Autres fonctions

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'audit

Biographie

Michel-Alain PROCH a été nommé Vice-Président Exécutif et Directeur financier d'Ingenico en février 2019, où il dirige les fonctions Finance & Achats. Il est un contributeur majeur au plan de transformation du Groupe lancé à son arrivée. Michel-Alain a plus de 25 ans d'expérience en finance, stratégie, intégration et transformation. De 2015 à 2018, basé à New-York, il a occupé les postes de Vice-Président Exécutif senior en charge des opérations nord-américaines puis de Directeur de la stratégie digitale du groupe Atos. En tant que Vice-Président Exécutif et Directeur financier d'Atos, de 2007 à 2015, Michel-Alain a mené plusieurs opérations d'acquisitions majeures et copiloté avec succès l'introduction en bourse de Worldline. Il a également été nommé meilleur Directeur financier (Europe, logiciels et services informatiques) par Extel, durant quatre années consécutives. Il a été membre du Conseil d'administration de Worldline jusqu'en 2016. Michel-Alain PROCH avait auparavant occupé des fonctions de direction chez Hermès en France et aux Etats-Unis pendant 8 ans. Il a commencé sa carrière en tant que consultant chez Deloitte & Touche en France et au Royaume-Uni.

Michel-Alain PROCH est titulaire d'un Master en finance de Toulouse Business School.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années**Mandats en cours :****Sociétés françaises :**

- Administrateur indépendant de Maisons du Monde S.A.
- Président Ingenico Business Support SAS
- Directeur général Banks and Acquirers International Holding SAS
- Directeur général Ingenico Banks and Acquirers Fance SAS
- Directeur général Retail International Holding SAS

Sociétés étrangères :

- Administrateur Fujian Landi Commercial Equipment Co., Ltd. (Chine)
- Administrateur Ingenico Corp. (USA)
- Administrateur Ingenico Inc. (USA)
- Administrateur Ingenico Retail Enterprise US Inc. (USA)
- Administrateur Ingenico Holdings Asia Limited (Hong Kong)
- Membre du Conseil de surveillance de Global Collect Services B.V. (Pays-Bas)
- Administrateur de Stichting Beheer Derdengelden Ingenico Financial Solutions (Pays-Bas)
- Administrateur de Bambora Top Holding AB (Suède)

Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années :**Sociétés françaises :**

- Administrateur de Worldline SA
- Président de Banks and Acquirers International Holding S.A.S.

Sociétés étrangères :

- Administrateur Ingenico Holdings Asia II Limited (Hong Kong)
- Administrateur Ingenico Business Support Americas, S. de R.L. de C.V. (Mexique)
- Administrateur Ingenico International (Singapore) Pte Ltd (Singapour)

Date de naissance

18 avril 1970

Nationalité

Française

Date de 1^{ère} nomination

Coopté le 10 mars 2020

Date d'expiration du mandat

Assemblée générale 2020

Nombre d'actions détenues dans la Société

17 331



GILLES PETIT

Adresse professionnelle : Le Portereau 44120 Vertou

Fonction principale dans la Société

Administrateur

Autres fonctions

Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Biographie

Gilles PETIT a commencé sa carrière en 1980 chez Arthur Andersen avant de rejoindre le Groupe Promodès en 1989. Lors de la fusion entre Promodès et Carrefour en 1999, Gilles PETIT est Directeur général de la Division des hypermarchés de Promodès en France. Il est par la suite nommé Directeur général de Carrefour Belgique en 2000 et Directeur général de Carrefour Espagne de 2005 à 2008, puis Directeur général de Carrefour France de 2008 à 2010. Il rejoint Elior en 2010 en tant que Directeur général et Président du Comité exécutif et effectue l'introduction en Bourse du groupe Elior sur Euronext Paris en 2014. Fin 2015, il est nommé Directeur général de Maisons du Monde, dont il réalise l'introduction en Bourse en mai 2016. Depuis juillet 2018, il est membre du Conseil d'administration de la Société.

Gilles PETIT est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Reims, France.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :

- Administrateur de Maisons du Monde S.A.
- Membre du Conseil de surveillance du Groupe Lagardère

Sociétés étrangères :

- Membre du Conseil d'administration de B&M Retail Ltd

Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :

- Président d'Elior
- Administrateur et Directeur général d'Elior concessions
- Administrateur et Directeur général d'Elior Restauration et Services
- Administrateur et Directeur général d'Elior Financement
- Administrateur d'Ansamble Investissements
- Directeur de Secteurs
- Directeur de Serunion

Sociétés étrangères :

- Administrateur d'Elior UK Ltd
- Administrateur d'Elior Ristorazione
- Administrateur de Gourmet acquisition Holdings Inc.
- Administrateur de Trusthouse Services Holdings LLC

Date de naissance

22 mars 1956

Nationalité

Française

Date de 1ère nomination

29 avril 2016

Date d'expiration du mandat

Assemblée générale 2020

Nombre d'actions détenues dans la Société

479 004

**SOPHIE GUIEYSSE**

Adresse professionnelle : Le Portereau 44120 Vertou

Fonction principale dans la Société

Administratrice indépendante

Autres fonctions

Présidente du Comité des nominations et des rémunérations

Biographie

Sophie GUIEYSSE a commencé sa carrière en 1988 au Ministère français de l'Équipement où elle a occupé différents postes en qualité d'ingénieur dans le domaine du développement urbain, du logement, du transport et des infrastructures publiques jusqu'en 1997. Sophie GUIEYSSE a rejoint le groupe LVMH en 1997 pour repérer les meilleurs talents internationaux afin de répondre à la forte croissance de toutes les divisions et a été ensuite promue successivement aux postes de Vice-présidente exécutive des ressources humaines de LVMH Montres et Joaillerie, Sephora Europe et du groupe mondial LVMH. De 2005 à 2015, elle a été Vice-présidente exécutive des ressources humaines et membre du Comité exécutif du groupe CANAL+. Elle est conseillère du Président de Dior de 2016 à 2017. Depuis octobre 2017, elle est Directrice des Ressources humaines du groupe Richemont.

Sophie GUIEYSSE est titulaire d'un MBA du Collège des Ingénieurs, et diplômée de l'École Polytechnique et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années**Mandats en cours :****Sociétés françaises :**

- Administratrice indépendante de Maisons du Monde S.A.
- Membre du Comité des rémunérations du Comité d'organisation des Jeux Olympiques Paris 2024
- Membre du Comité des rémunérations du Comité d'organisation de la Coupe du Monde de Rugby 2023

Sociétés étrangères :

- Administratrice de Compagnie Financière Richemont SA

Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années :**Sociétés françaises :**

- Membre du Conseil de surveillance de groupe Rallye
- Administratrice de GO SPORT

Sociétés étrangères :

- Administratrice du groupe TVN Pologne

Date de naissance

19 février 1963

Nationalité

Française

Date de 1^{ère} nomination

29 avril 2016

**Date d'expiration
du mandat**

Assemblée générale 2022

**Nombre d'actions
détenues dans la Société**

2 500



MARIE-CHRISTINE LEVET

Adresse professionnelle : Le Portereau 44120 Vertou

Fonction principale dans la Société

Administratrice indépendante

Autres fonctions

Membre du Comité d'audit

Biographie

Marie-Christine LEVET a été Directrice générale de plusieurs sociétés Internet françaises d'envergure entre 1997 et 2009 (Lycos, Club-Internet/T-Online France et groupe 01), avant de se tourner vers le métier d'investisseuse en capital-risque. Elle a participé à la création de Jaina Capital de 2010 à 2013, fonds d'investissement spécialisé dans l'amorçage de jeunes start-up, (notamment made.com, Sensee, La Ruche qui dit oui, Ouicar et Devialet etc.).

Depuis octobre 2017, Marie-Christine LEVET a lancé le fonds d'investissement Educapital, premier fonds d'investissement européen dédié aux secteurs de l'éducation et de la formation, et à leur transformation digitale.

Marie-Christine LEVET est diplômée d'HEC et possède un M.B.A. de l'INSEAD.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :

- Administratrice indépendante de Maisons du Monde S.A.
- Administratrice d'Iliad
- Administratrice d'AFP
- Administratrice de So Local Group

Sociétés étrangères :

- Administratrice d'Econocom

Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :

- Administratrice de Mercialys
- Gérante de Jaina Capital
- Administratrice de FINP
- Administratrice d'Hi Pay

Sociétés étrangères :

- Néant

Date de naissance

28 mars 1967

Nationalité

Française

Date de 1^{ère} nomination

29 avril 2016

Date d'expiration du mandat

Assemblée générale 2020

Nombre d'actions détenues dans la Société

100



NICOLAS WOUSSEN

Adresse professionnelle : Le Portereau 44120 Vertou

Fonction principale dans la Société

Administrateur indépendant

Autres fonctions

Président du Comité d'audit

Biographie

Nicolas WOUSSEN a commencé sa carrière dans la division M & A de Dresdner Kleinwort Wasserstein en 2000. En 2005, il rejoint Casino Guichard Perrachon en tant que Directeur adjoint M & A en Europe, Asie, Amérique latine et aux États-Unis. Il rejoint Cdiscount en 2010 en tant que Directeur général adjoint Responsable des Finances et soutient son développement en France et dans sept autres pays, ainsi que son introduction en Bourse sur le Nasdaq en 2014. En 2015, il rejoint Showroomprivé.com en tant que Directeur général adjoint en charge des Finances et du Développement, où il supervise l'introduction en Bourse de la Société sur Euronext, ainsi que les premières acquisitions du Groupe en France et à l'international. Il rejoint Camaïeu en 2017 en tant que Directeur général adjoint finances, dont il devient Président en 2018 et qu'il quitte en juillet 2019.

Nicolas WOUSSEN est diplômé d'HEC.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :

- Administrateur indépendant de Maisons du Monde S.A.
- Président de JURAMANI SASU

Sociétés étrangères :

- Néant

Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :

- Directeur général délégué en charge du service financier de CDISCOUNT
- Mandataire social de Cnova
- Administrateur CDISCOUNT
- Administrateur de MoncornerDeco
- Président de MODACIN SAS
- Président de Financière Brame SAS
- Président de Camaïeu International SAS

Sociétés étrangères :

- Néant

Date de naissance

8 juin 1976

Nationalité

Française

Date de 1^{ère} nomination

29 avril 2016

Date d'expiration du mandat

Assemblée générale 2022

Nombre d'actions détenues dans la Société

100



MUSTAPHA OULKHOUR

Adresse professionnelle : Le Portereau 44120 Vertou

Fonction principale dans la Société

Administrateur représentant les salariés

Autres fonctions

Responsable adjoint des affaires sociales

Biographie

Mustapha OULKHOUR occupe le poste de Responsable adjoint des affaires sociales au sein de Maisons du Monde depuis avril 2016. En charge des relations individuelles et collectives du travail, il accompagne à ce titre l'ensemble des équipes françaises et étrangères de Maisons du Monde. Mustapha OULKHOUR a commencé sa carrière en 2010 en qualité de juriste au sein du groupe Inditex et a occupé des fonctions de Responsable juridique en droit social en charge notamment des relations sociales au sein notamment des Galeries Lafayette Haussmann, du groupe Bernard Hayot.

Mustapha OULKHOUR est diplômé d'un Master 2 Droit social et relations professionnelles à l'université Paris Ouest Nanterre La Défense.

Mustapha OULKHOUR a également été chargé de cours auprès d'étudiants en Master 2 droit social et Ressources Humaines en Ile de France et en Loire-Atlantique.

Principaux mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mandats en cours :

Sociétés françaises :

- Administrateur représentant les salariés de Maisons du Monde S.A.

Sociétés étrangères :

- Néant

Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises :

- Néant

Sociétés étrangères :

- Néant

Date de naissance

14 novembre 1985

Nationalité

Française

Date de 1^{ère} nomination

1^{er} juin 2018

Date d'expiration du mandat

31 mai 2022

Nombre d'actions détenues dans la Société

Néant

4.1.1.11 Situation des mandats des membres du Conseil d'administration

Les mandats d'administrateur des membres suivants arrivent à échéance à l'issue de la prochaine Assemblée générale :

- Peter CHILD ;
- Marie-Christine LEVET ;
- Gilles PETIT ;
- Michel-Alain PROCH.

4.1.1.12 Situation des mandats des commissaires aux comptes de la Société

Le mandat de commissaires aux comptes titulaire de la Société KPMG SA arrive à échéance à l'issue de la prochaine Assemblée générale. Le Conseil d'administration dans sa séance du 25 mars 2020 a décidé, sur proposition du Comité d'audit, de proposer à l'Assemblée générale du 12 juin 2020 le renouvellement pour une durée de six exercices du mandat de la Société KPMG SA,

domiciliée 3, Cours du Triangle, Immeuble Palatin à Paris-la-Défence.

Conformément à l'article 22 alinéa 2 des Statuts de la Société, le mandat de commissaires aux comptes suppléant du Cabinet SALUSTRO REYDEL, domicilié 3, Cours du Triangle, Immeuble Palatin à Paris-la-Défence ne sera pas renouvelé.

4.1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Maisons du Monde est dotée d'un Règlement intérieur qui s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux de gouvernement d'entreprise et notamment ceux visés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration est consultable sur le site Internet de la Société à l'adresse corporate.maisonsdumonde.com.

Chaque administrateur bénéficie de toute formation nécessaire au bon exercice de sa fonction, et le cas échéant, de membre de comité, dispensée par l'entreprise ou approuvée par elle.

4.1.2.1 Missions et attributions du conseil

Le Conseil d'administration de Maisons du Monde est une instance collégiale représentant collectivement l'ensemble des actionnaires dont la mission doit s'exercer dans le respect de l'intérêt social. Il détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il se saisit de toute question concernant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil 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.

4.1.2.4 Limitation des pouvoirs du Directeur général

Le Conseil donne son approbation préalable aux décisions stratégiques qui ne peuvent être mises en œuvre par le Directeur général sans l'accord exprès préalable du Conseil.

Il s'agit notamment de l'approbation ou de la modification du budget annuel, de l'arrêté des comptes annuels et consolidés, ainsi que de l'approbation de toute dépense, création, acquisition ou cession de participations, décision relative à l'embauche d'un cadre ou encore le règlement d'un litige, dont le montant excéderait un seuil déterminé et qui n'aurait pas été budgété. Cette liste n'est pas exhaustive, le détail figure à l'annexe I du Règlement intérieur du Conseil.

4.1.2.2 Missions du Président du Conseil d'administration

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil, 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 soient en mesure de remplir leur mission.

4.1.2.5 Déontologie des administrateurs de Maisons du Monde

Détention d'actions

Conformément au Règlement intérieur de Maisons du Monde, chaque membre du Conseil doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre relativement significatif d'actions de la Société. À défaut de détenir ces actions lors de leur entrée en fonction, ils doivent utiliser les jetons de présence pour acquérir des actions de la Société dans le délai de six (6) mois à compter de leur entrée en fonction. Il est souhaitable que chaque administrateur détienne, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise du Groupe lorsque ce mode de détention lui est autorisé, au minimum cent (100) actions de la Société.

4.1.2.3 Information des administrateurs

Les administrateurs reçoivent avant chaque réunion et dans un délai raisonnable, l'ordre du jour de la séance du Conseil et les éléments nécessaires à leur réflexion, sauf circonstances exceptionnelles.

Le Président communique de manière régulière aux administrateurs, et entre deux séances au besoin, toute information pertinente concernant la Société. Par ailleurs, chaque administrateur peut solliciter toute explication ou production d'information complémentaire qu'il pourrait juger utile.

Confidentialité

Les administrateurs, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil ou de ses comités, sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations confidentielles qui leur sont communiquées.

Par ailleurs, les actions de la Société étant admises aux négociations sur un marché réglementé, certaines informations transmises en Conseil peuvent avoir la nature d'informations privilégiées et il est notamment interdit à un détenteur d'informations privilégiées :

- de réaliser ou de permettre de réaliser des opérations sur les titres de la Société tant que le public n'a pas eu connaissance de ces informations ;
- de communiquer ces informations à un tiers en dehors du cadre normal de sa profession ou de ses fonctions ou à des fins autres que celles à raison desquelles elles lui ont été communiquées.

S'agissant des administrateurs personnes physiques, l'interdiction de communication d'informations privilégiées s'applique même au sein des entreprises qui les emploient, quand bien même elles seraient actionnaires.

Prévention et gestion des conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration et la Direction générale de la Société.

De même, au cours des cinq dernières années, aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil, aucun membre n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, aucune incrimination, et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et aucun des membres du Conseil n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une société émettrice, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société émettrice.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des membres du Conseil d'administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, en cas de conflits d'intérêts, l'administrateur concerné s'abstient de participer au vote de la délibération correspondante, mais également d'assister au débat.

4.1.2.6 Organisation et travaux du Conseil

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Le Président s'efforce de respecter un délai de cinq jours calendaires entre les convocations et les séances du Conseil. Il s'efforce également de tenir compte des contraintes d'agenda des membres du Conseil de manière à assurer la présence du plus grand nombre de membres à chaque séance.

En 2019, le Conseil s'est réuni à 12 reprises afin notamment :

- d'approuver le budget de l'exercice (Séance du 22/01/2019) ;
- de donner à la Directrice générale des autorisations préalables en application du Règlement intérieur : notamment l'autorisation d'une prise de participation (Séance du 09/05/2019), l'autorisation de négocier et signer un protocole

d'accord de sortie de la JV chinoise (Séances du 04/09/2019 et du 06/11/2019) ;

- d'arrêter les comptes annuels du dernier exercice clos et les comptes semestriels de l'exercice en cours (Séances du 22/03/2019 et du 26/07/2019) ;
- de fixer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, effectuer l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil, examiner l'indépendance de ses membres et procéder à la convocation de l'Assemblée générale (Séance du 22/03/2019) ;
- de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance au profit des salariés du Groupe et de la Directrice générale (Séances du 09/05/2019 et du 24/06/2019) ;
- d'examiner les résultats trimestriels de l'exercice en cours (Séances du 09/05/2019 et du 30/10/2019) ;
- d'arrêter les documents de gestion prévisionnelle (Séances 22/03/2019 et du 30/10/2019) ;
- d'examiner les recommandations des comités spécialisés du Conseil (Notamment séances du 22/03/2019, du 09/05/2019, du 26/07/2019 et du 10/12/2019) ;
- de proposer une nomination au sein du Conseil (Séance du 22/03/2019), d'acter des modifications au sein du Conseil et des comités (Séances du 26/07/2019 et du 30/10/2019) ;
- de décider de la création d'un Comité stratégique non permanent et de nommer ses membres (Séance du 30/10/2019) ;
- de définir la stratégie du Groupe (Séances du 30/10/2019 et du 10/12/2019) ;
- préalablement à l'Assemblée générale, de préparer les réponses aux questions écrites d'un actionnaire (Séance du 03/06/2019) ;
- de procéder à la répartition des jetons de présence alloués au Conseil (Séances du 03/06/2019 et du 10/12/2019) ;
- d'analyser l'activité de la Société au cours de l'exercice 2019 et présenter un projet de budget pour l'exercice 2020 (Séance du 10/12/2019) ;
- d'examiner les projets de communication financière (Séances du 22/01/2019, du 11/03/2019, du 09/05/2019, du 26/07/2019 et du 30/10/2019) ;
- d'arrêter le projet des résolutions et de convoquer l'Assemblée générale annuelle 2019 (Séance du 22/03/2019) ;
- de préparer le Capital Market Day (Séance du 09/05/2019).

Assiduité des administrateurs aux séances du Conseil d'administration en 2019

En 2019, le taux d'assiduité des administrateurs aux séances du Conseil est de 88 % :

Administrateurs	Taux d'assiduité
Sir Ian CHESHIRE	86 %
Julie WALBAUM – nomination le 03/06/2019	100 %
Gilles PETIT	100 %
Michel PLANTEVIN – démission le 26/07/2019	80 %
Sophie GUIEYSSE	100 %

Administrateurs	Taux d'assiduité
Marie-Christine LEVET	100 %
Nicolas WOUSSEN	100 %
Marie SCHOTT	100 %
Mustapha OULKHOUIR	30 %
Moyenne assiduité	88 %

Des séances ont vocation à être organisées chaque fois que l'activité du Groupe le requiert. Ces réunions doivent permettre la transmission d'une information régulière et pertinente au Conseil et d'assurer ainsi les conditions d'un bon gouvernement d'entreprise.

Les membres du Comité exécutif de Maisons du Monde, ou toute autre personne ayant une compétence particulière au regard de l'ordre du jour du Conseil, peuvent à la demande du Président, assister à tout ou partie d'une séance. De même, les commissaires aux comptes de la Société peuvent être invités à des séances en dehors de celles pour lesquelles leur convocation est requise par la loi.

4.1.2.7 Évaluation du fonctionnement du Conseil

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil, dont il est rendu compte dans le Rapport annuel de la Société, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

En s'appuyant sur le questionnaire d'évaluation du Conseil d'administration établi conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, les administrateurs ont procédé à un échange de vues sur la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration et des deux Comités constitués en son sein, qu'ils ont jugés appropriés.

Dans sa séance du 22 mars 2019, le Conseil d'administration a passé en revue, sa composition, son organisation et son fonctionnement pour l'exercice 2019.

Le Conseil a considéré que sa composition était équilibrée quant au pourcentage d'administrateurs extérieurs, eu égard à la répartition de son capital et quant à la diversité et à la complémentarité des compétences et expériences de ses membres.

Le Conseil a constaté que :

- la fréquence des réunions et la qualité des informations qui sont communiquées (orientations stratégiques, marche des affaires, états financiers, budget) donnent satisfaction aux administrateurs.
- l'assiduité des administrateurs était stable ;

- la mixité, et les domaines d'expertises des administrateurs apportaient une diversité d'approches et de sensibilités essentielle dans un groupe de dimension européenne et internationale ;
- le Conseil jouait son rôle au regard de ses missions et objectifs que sont l'accroissement de la valeur d'entreprise et la défense de l'intérêt social ;

Il en est de même de la composition des deux Comités et de la qualité de leurs travaux.

En décembre 2019, le Conseil a décidé de lancer une évaluation externe du Conseil avec l'aide d'un consultant spécialisé et indépendant du cabinet Say-on-Pay : un processus transparent autour d'un dialogue organisé avec neutralité. En effet, en application du Code AFEP-MEDEF, il est nécessaire de faire régulièrement le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et de mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

Le Comité des nominations et des rémunérations a partagé avec le Conseil sa conviction que le « bon fonctionnement et la bonne interaction avec le management favorise une meilleure préparation des décisions en amont et une meilleure exécution en aval. »

Cette évaluation plus complète que celles réalisées les années précédentes doit permettre l'ouverture de discussions sur les points de progrès et d'amélioration ainsi qu'à l'élaboration collective d'actions à mettre en œuvre.

Chaque administrateur a été sollicité et impliqué au travers de 2 étapes (en 2019 et début 2020) :

- la réponse à un questionnaire en ligne avec des champs de commentaires possibles pour chacune des questions ;
- un entretien individuel avec le consultant afin de générer des réponses plus riches sur des points identifiés dans le questionnaire permettant la collecte de verbatims, exemples et reformulation des ressentis ;

L'objectif est d'aider les membres du Conseil à améliorer leurs interactions en ayant conscience de la perception de leur travail à partir d'un point de vue multiple reposant sur des éléments formels et informels, quantitatifs et qualitatifs et illustrée par des verbatims.

La troisième étape qui interviendra au premier semestre 2020 consistera en un partage des résultats détaillés de l'évaluation durant une session du Conseil consacrée à cet effet et à la construction d'un plan visant à l'amélioration continue de la contribution de chacun pour un meilleur fonctionnement collégial et plus efficace.

4.1.3 LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL

Le Conseil d'administration est assisté de deux comités permanents spécialisés : le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations et d'un comité non permanent : le Comité stratégique.

4.1.3.1 Le Comité d'audit

A la date du présent Document d'enregistrement universel, le Comité d'audit se compose des administrateurs suivants :

Président	Nicolas WOUSSEN – Administrateur indépendant
Membres	Marie-Christine LEVET – Administratrice indépendante Michel-Alain PROCH – Administrateur indépendant

Le Comité d'audit assiste le Conseil d'administration dans sa mission d'approbation des comptes individuels et consolidés et dans la préparation des informations à fournir aux actionnaires et au marché. Le Comité d'audit veille à ce que les systèmes de contrôle interne et les procédures de gestion des risques du Groupe soient efficaces et efficientes. Il supervise également les questions relatives à la préparation et au contrôle des comptes et des informations financières, ainsi que le contrôle juridique des comptes.

Dans ce contexte, le Comité d'audit exerce les fonctions suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- suivi de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables ;
- supervision du caractère indépendant du commissaire aux comptes ;
- suivi du montant des honoraires versés aux commissaires aux comptes au titre de missions autres que celles afférentes au contrôle légal des comptes ;
- suivi et efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

En 2019, les travaux du Comité d'audit ont consisté à :

- examiner les comptes annuels de l'exercice 2018 et les comptes semestriels de l'exercice 2019, ainsi que les travaux des commissaires aux comptes sur lesdits comptes ;
- examiner les dispositifs mis en œuvre visant à renforcer le Contrôle Interne ;
- examiner les risques juridiques et éventuels contentieux et faits majeurs susceptibles d'avoir un impact significatif sur la situation financière et sur le patrimoine du Groupe ;
- prendre connaissance des services autres que la certification des comptes délivrés par les commissaires aux comptes au cours de l'exercice. En 2019, ces missions qui ont fait l'objet d'un accord préalable du Comité d'audit consistent en :
 - la vérification des données RSE par un organisme tiers indépendant,

- des attestations sur des données issues des comptes (attestations sur le chiffre d'affaires par magasin, attestations covenants, attestations Ecofolio...).

Assiduité des administrateurs aux séances du Comité d'audit en 2019

Administrateurs	Présence aux séances du Comité	Taux d'assiduité
Nicolas WOUSSEN	3/3	100 %
Marie-Christine LEVET	3/3	100 %
Sir Ian CHESHIRE	3/3	100 %

4.1.3.2 Le Comité des nominations et des rémunérations

A la date du présent Document d'enregistrement universel, le Comité des nominations et des rémunérations est composé des administrateurs suivants :

Présidente	Sophie GUIEYSSE – Administratrice indépendante
Membres	Peter CHILD – Administrateur indépendant Gilles PETIT

Le Comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé dont la fonction principale consiste à aider le Conseil d'administration à procéder à la composition des organes de direction de la Société et du Groupe et à déterminer et évaluer régulièrement la rémunération et les avantages alloués aux dirigeants du Groupe (y compris tous les avantages différés et/ou les indemnités de départs volontaires ou involontaires du Groupe).

Dans ce cadre, les fonctions du Comité des nominations et des rémunérations consistent à faire des propositions concernant la nomination des membres du Conseil d'administration et des membres de la Direction de la Société, ainsi que des membres et des Présidents de chacun des autres comités et à accomplir une évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil d'administration.

En amont du Conseil d'administration du 22 mars 2019, le Comité a plus particulièrement :

- passé en revue la politique de rémunération des dirigeants ;
- analysé les niveaux de rémunération des dirigeants mandataires sociaux en s'appuyant sur les conclusions de benchmarks externes et proposé l'évolution de la rémunération fixe de la Directrice générale ;
- proposé la détermination des montants dus à la Directrice générale au titre de la part variable de l'exercice précédent et l'analyse de l'adéquation entre les critères retenus pour l'exercice à venir et la stratégie du Groupe ;
- examiné la rémunération des membres du Comité Exécutif ;
- fixé les critères de la part variable du mandataire social du Groupe en s'assurant du nécessaire alignement avec les critères applicables aux membres du Comité exécutif du Groupe ;

- examiné les projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée générale de 2019 ;
- rendu un avis sur la proposition de nomination de Julie WALBAUM ;
- émis un avis sur la situation de l'ensemble des administrateurs au regard, notamment, des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF ;

En amont du Conseil d'administration du 9 mai 2019, le Comité a :

- proposé la mise en place d'un plan d'intéressement à long terme sous forme d'actions de performance en ligne avec les attributions passées et la politique de rémunération du Groupe ;
- déterminé les conditions de performance attendues, les conditions du plan ainsi que les montants attribués.

Courant 2019, le Comité s'est réuni à plusieurs reprises afin de :

- faire le point sur le déroulement de l'Assemblée générale des actionnaires ;
- revoir la politique de diversité et de mixité du Groupe ;
- assister le Conseil d'administration dans le choix et l'appréciation des dirigeants sociaux, et examiner la préparation de la relève par l'établissement d'un plan de succession, y compris pour des situations imprévisibles de vacance ;
- s'informer des plans en place pour les principaux autres dirigeants du Groupe ;
- lancer la procédure d'évaluation externe du Conseil d'administration pour 2020 ;
- entendre le Directeur des ressources humaines ;
- examiner les mandats d'administrateurs venant à échéance en 2020 ;
- définir les critères de recherche de nouveaux administrateurs dont la nomination pourrait être soumise à l'Assemblée générale des actionnaires du 12 juin 2020.

Assiduité des administrateurs aux séances du Comité des nominations et des rémunérations

Administrateurs	Présence aux séances du Comité	Taux d'assiduité
Sophie GUIEYSSE	5/5	100 %
Michel PLANTEVIN – démission le 26/07/2019	2/2	100 %
Sir Ian CHESHIRE	5/5	100 %
Gilles PETIT – nomination le 30/10/2019	3/3	100 %

4.1.3.3 Le Comité stratégique non permanent

Lors de sa création en octobre 2019, ce comité non permanent se composait des administrateurs suivants :

Président	Nicolas WOUSSEN – Administrateur indépendant
Membres	Sir Ian CHESHIRE – Administrateur indépendant Julie WALBAUM Gilles PETIT

Créé pour une durée de 12 mois, ce comité a eu pour mission principale d'assister le Conseil sur toute question stratégique intéressant le Groupe, comme notamment l'examen des enjeux stratégiques clés du Groupe, suivi de l'actionnariat, ainsi que l'examen ou l'avis préalable d'opérations potentielles de partenariat, de cession ou d'acquisition, ou tout autre opération significative.

Le Conseil d'administration dans sa séance du 25 mars 2020 a décidé de mettre fin par anticipation aux missions confiées à ce Comité ad hoc.

Assiduité des administrateurs aux séances du Comité stratégique

Administrateurs	Présence aux séances du Comité	Taux d'assiduité
Nicolas WOUSSEN	2/2	100 %
Sir Ian CHESHIRE	2/2	100 %
Julie WALBAUM	2/2	100 %
Gilles PETIT	2/2	100 %

4.1.4 LE COMITÉ EXÉCUTIF DE MAISONS DU MONDE

Maisons du Monde s'appuie sur une équipe de direction expérimentée, pilotée par Julie WALBAUM sa Directrice générale, et des dirigeants assurant la bonne conduite et le développement des opérations quotidiennes du Groupe.

Leurs principes d'action : poursuivre l'histoire de croissance de Maisons du Monde dans une approche multicanale et internationale, en proposant sans cesse une offre unique et inspirante, et en gardant au cœur de chaque décision la satisfaction des clients.

Le Comité exécutif est composé des Directeurs suivants :

- Guillaume APOSTOLY, Directeur des Systèmes d'information ;
- Éric BOSMANS, Directeur administratif et financier ;
- Marie-Laure CASSE, Directrice Digitale et marketing ;
- Yohann CATHERINE, Directeur des Opérations ;
- Philippe CHAUMAIS, Directeur du Développement Europe ;
- Catherine FILOCHE, Secrétaire générale, Responsable de la Franchise et de la Vente aux professionnels (BtoB) ;
- Agathe LACOSTE, Directrice de l'Offre ;
- Sophie MOUHIEDDINE, Directrice des Ressources humaines ;
- Julien VIGOUROUX, Directeur Supply Chain.

4.2 Intérêts et rémunérations des mandataires sociaux

4.2.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 I du Code de commerce, le Conseil d'administration a établi la politique de rémunération des mandataires sociaux, dont les principes généraux sont les suivants :

- le montant de la rémunération globale des dirigeants soumis au vote du Conseil tient compte de l'intérêt général de l'entreprise, des pratiques de marché et des performances des dirigeants ;
- chacun des éléments de la rémunération des dirigeants est clairement motivé et correspond à l'intérêt général de l'Entreprise. Le caractère approprié de la rémunération proposée doit être apprécié dans l'environnement du métier de la Société et par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales ;
- la rémunération des dirigeants de la Société doit être déterminée avec équité et en cohérence avec celle des autres dirigeants du Groupe, compte tenu notamment de leurs responsabilités, compétences et contributions personnelles respectives aux performances et au développement du Groupe ;

- la partie variable de la rémunération des dirigeants doit être cohérente avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants et avec la stratégie du Groupe. Les critères de performance utilisés pour déterminer la partie variable de la rémunération des dirigeants, qu'il s'agisse d'une rémunération par bonus ou attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance, doivent être simples à établir et à expliquer, traduire de façon satisfaisante l'objectif de performance et de développement économique du Groupe au moins à moyen terme, permettre la transparence à l'égard des actionnaires dans le Rapport annuel et lors des Assemblées générales et correspondre aux objectifs de l'entreprise, ainsi qu'aux pratiques normales de la Société, en matière de rémunération de ses dirigeants.

Cette méthodologie s'applique pour ce qui est de l'appréciation des rémunérations et avantages des cadres dirigeants du Groupe qui ne sont pas des mandataires de la Société et, plus généralement, des politiques mises en œuvre à cet égard.

4.2.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

4.2.2.1 Rémunération du Président du Conseil d'administration

Exercice 2019

Sir Ian CHESHIRE
Président du Conseil d'administration

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2019	Montant ou valorisation comptable
Rémunération fixe	N/A
Rémunération variable annuelle	N/A
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A
Jetons de présence	100 000 euros
Valorisation des avantages de toute nature	N/A

En 2019, Sir Ian CHESHIRE n'a perçu aucune rémunération fixe ou variable, ni avantage en nature au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration de la Société. Il n'a pas été attributaire d'actions de performance attribuées gratuitement.

Sir Ian CHESHIRE a été attributaire de jetons de présence fixés par le Conseil d'administration du 3 juin 2019 à une somme forfaitaire de 100 000 euros, au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration, incluant sa participation aux comités du Conseil.

Par ailleurs, aucun engagement de départ ou de non-concurrence n'a été pris au bénéfice de Sir Ian CHESHIRE en 2019. Il n'a pas bénéficié d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies.

Il est précisé, que Sir Ian CHESHIRE a démissionné le 10 mars 2020 de l'ensemble de ses fonctions au sein de la Société.

Exercice 2020

Peter CHILD Président du Conseil d'administration

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2020	Montant ou principe de rémunération
Rémunération fixe	N/A
Rémunération variable annuelle	N/A
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A
Rémunération allouée au titre de son mandat d'administrateur	150 000 euros rémunération globale à verser prorata temporis
Valorisation des avantages de toute nature	N/A

Peter CHILD a été coopté au poste d'administrateur laissé vacant par Sir Ian CHESHIRE, et nommé Président du Conseil d'administration ainsi que membre du Comité des nominations et des rémunérations, le 10 mars 2020 ;

Sur proposition du Comité, le Conseil dans sa séance du 25 mars 2020 a fixé la rémunération de Peter CHILD à un montant global

de 150 000 euros au titre de son mandat de Président du Conseil. Ce montant lui sera versé proratisé tenant compte de sa date de cooptation effective en cours d'exercice.

Peter CHILD ne percevra pas de rémunération fixe ou variable, ni aucun autre élément de rémunération sous quelque forme que ce soit.

4.2.2.2 Rémunération de la Directrice générale

Exercice 2019

Julie WALBAUM Directrice générale

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2019	Montant ou valorisation comptable
Rémunération fixe	450 000 euros
Rémunération variable annuelle	231 000 euros
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	Actions de performance valorisées à 668 006 euros
Rémunération exceptionnelle	N/A
Valorisation des avantages de toute nature	28 318 euros

Au titre de l'exercice 2019, Julie WALBAUM a perçu les rémunérations suivantes :

- **Rémunération fixe :**

La rémunération fixe annuelle de Julie WALBAUM a été fixée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 22 mars 2019 à une somme de 450 000 euros brute, et a été approuvée par l'Assemblée générale du 03 juin 2019 ;

- **Rémunération variable :**

En 2019, Julie WALBAUM a perçu une rémunération variable due au titre de l'exercice 2018 d'un montant total de 110 000 euros, soit 55 % de la rémunération de base de la période (01/07/18 au 31/12/18) avec une part quantitative atteinte en moyenne pondérée à 97 % de la cible et une part qualitative atteinte en moyenne pondérée à 73 %. La rémunération variable de Julie WALBAUM due au titre de l'exercice 2018 a été approuvée par l'Assemblée générale du 3 juin 2019.

Au titre de l'exercice 2019, le Conseil dans sa séance du 10 mars 2020, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a fixé la rémunération variable de Julie WALBAUM à la somme de 231 000 euros. Ce montant a été calculé en fonction de l'atteinte des objectifs fixés par le

Conseil d'administration le 22 mars 2019, reposant sur les critères suivants :

- objectif financier sur les ventes Groupe : 20 % de la part variable cible ;
- objectif financier sur l'EBIT Groupe : 50 % de la part variable cible ;
- objectifs non financiers : 30 % de la part variable cible déterminée sur les objectifs détaillés suivants :
 - 15 % concernant des objectifs liés à l'organisation de l'entreprise dont le Comex,
 - 10 % sur la détermination du plan stratégique et le Capital Market Day,
 - 5 % sur des objectifs RSE permettant notamment de définir les feuilles de route métier 2020-2024 et la gouvernance associée.

Chaque critère a été évalué de manière indépendante, par rapport à un objectif. Pour l'évaluation du taux d'atteinte de chaque critère le Comité des rémunérations avait, en outre, déterminé des seuils de performance, une cible et un maximum. L'atteinte pour un critère du niveau de performance maximum donne lieu à 150% maximum du niveau cible sur ce critère.

Le Comité a évalué l'atteinte globale de la performance à 86 % de la performance cible, avec les taux d'atteinte par critère suivants :

	% par objectif	Taux d'atteinte de l'objectif	Évaluation	% bonus Cible	% du salaire de base
Objectifs financiers					
• Ventas du Groupe	20%	97%	82%	16.40%	9.84%
• Ebit Groupe	50%	92.5%	78%	38.75%	23.25%
Objectifs non financiers					
• Organisation du Comex	15%	100%	100%	15%	9%
• Nouveau plan stratégique	10%	80%	80%	8%	4.80%
• Priorités et objectifs RSE	5%	150%	150%	7.50%	4.50%
Taux d'atteinte / bonus				85.70%	
Salaire de base	450 000 €				51.39%
Bonus Cible : 60% du salaire de base	270 000 €				
Bonus à verser				231 000 €	

La part variable pour la période s'établit à un montant arrondi de 231 000 euros, soit 51.39 % de la rémunération de base de la période.

Ce montant sera définitivement acquis sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 12 juin 2020 ;

● **Intéressement à moyen/long terme :**

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 9 mai 2019, suivant les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a attribué à Julie WALBAUM 43 125 actions gratuites de performance (soit 0,09 % du capital social), permettant à la Directrice générale de participer au Plan 2019 mis en place au bénéfice de 396 salariés du Groupe, portant sur 255 344 actions gratuites de performance (soit 0,56 % du capital social).

Le nombre définitif d'actions de performance que Julie WALBAUM pourra obtenir à la fin de la période d'acquisition, le 9 mai 2022, sera fonction de la réalisation de conditions de performance internes au Groupe mesurées par rapport aux niveaux du chiffre d'affaires « Sales » (tel que libellé dans les états financiers consolidés) de 2020 (CA20) du Groupe Maisons du Monde, du niveau de l'EBITDA (tel que libellé dans les états financiers consolidés) cumulé de 2019 et 2020 (EBITDA19+20) et d'une troisième condition sur l'*earning per share* normatif cumulé sur 2019 et 2020 (EPS19+20) du Groupe.

Le Conseil d'administration a fixé les niveaux cibles attendus pour chacune des conditions de performance comme suit :

- 20 % des actions portent donc une condition CA20 ;
- 50 % une condition EBITDA19+20 ;
- 30 % une condition EPS19+20.

Concernant la condition de performance interne portant sur le CA20, la mesure de la performance conditionnant le nombre d'actions définitivement acquis au titre de cette performance et sous condition de présence se fait de la façon suivante :

- le seuil de déclenchement de la performance (à 95 % de l'objectif de CA20) donne droit à 50 % des actions qui portent cette condition ;
- la cible de performance (à 100 % de l'objectif) donne droit à 100 % des actions qui portent cette condition ;

- en dessous du seuil, aucune action au titre de cette performance n'est acquise ;
- entre le seuil et la cible de performance les actions au titre de cette condition sont acquises de manière proportionnelle et linéaire.

Concernant les deux conditions de performance internes EBITDA19+20 et EPS19+20, la mesure de performance pour chacune des conditions, qui conditionne le nombre d'actions définitivement acquis au titre de cette performance et sous condition de présence se fait de la façon suivante :

- le seuil de déclenchement (à 90 % de l'objectif) donne droit à 50 % des actions qui portent cette condition ;
- la cible de performance (à 100 % de l'objectif) donne droit à 100 % des actions qui portent cette condition ;
- entre le seuil et la cible de performance les actions au titre de cette condition sont acquises de manière proportionnelle et linéaire.

Au cas où le nombre d'actions de Performance obtenu suite à l'application des conditions de performance ci-dessus ne serait pas un nombre entier, il sera arrondi à l'unité immédiatement inférieure.

Conformément aux dispositions du Code du commerce, la Directrice générale est tenue de conserver au nominatif, jusqu'à la fin de son mandat, 40 % des actions attribuées jusqu'à ce qu'elle détienne une quantité d'actions représentant 2 années de salaire de base. Compte tenu de cette obligation de détention, la disponibilité des actions de performance n'est pas conditionnée à l'achat d'actions supplémentaires de la Société.

Enfin, le Conseil a réaffirmé que la Directrice générale ne pouvait pas recourir à des produits de couverture sur les actions de la Société ainsi que sur tous les instruments financiers qui y sont liés, et a pris acte de l'engagement de Madame Julie WALBAUM de ne pas recourir à de telles opérations de couverture y compris sur les actions de performances attribuées ;

● **Avantage en nature :**

En 2019, Julie WALBAUM a perçu un avantage en nature d'un montant total de 28 318 euros.

Ce montant correspondant notamment à des cotisations d'assurance chômage, la Directrice générale bénéficiant d'une convention GSC lui conférant une indemnisation d'une durée de 12 mois, (dont le montant maximum serait de 70 % de sa rémunération nette fiscale au titre des tranches A et B et 55 % au titre de la tranche C), ainsi qu'à l'usage privé d'un véhicule de fonction.

Concernant la protection sociale, Julie WALBAUM bénéficie des garanties de protection sociale complémentaire équivalentes à celles applicables à tous les autres cadres de Direction de la Société, et est rattachée aux contrats liant la Société aux organismes assureurs. À ce titre, elle bénéficie du régime de prévoyance « incapacité - invalidité - décès » et du régime Frais santé, applicables dans l'entreprise.

Engagement pris au bénéfice de la Directrice générale :

- **engagement de retraite :**

Julie WALBAUM bénéficie, conformément à la législation applicable du régime d'assurance vieillesse de la sécurité sociale, des régimes complémentaires ARRCO et AGIR. Elle ne bénéficie d'aucun régime interne de retraite à cotisations définies ou de régime de retraite supplémentaire à prestations définies,

- **engagement de non-concurrence :**

Julie WALBAUM serait soumise à une obligation de non-concurrence en cas de cessation de ses fonctions au sein de la Société.

En contrepartie de cet engagement d'une durée de douze mois à compter de la cession du mandat son mandat social, Julie WALBAUM percevrait, après la cessation de son mandat et pendant toute la durée de cette interdiction, une indemnité mensuelle spéciale forfaitaire égale à 50 % de sa rémunération brute mensuelle moyenne perçue lors des douze derniers mois complets de son activité.

Le Conseil d'administration pourrait toutefois renoncer à la mise en œuvre de l'obligation de non-concurrence lors de la cessation du mandat social de Julie WALBAUM. Dans ce cas, l'indemnité mensuelle spéciale forfaitaire prévue ne serait pas versée.

Le versement de l'indemnité mensuelle spéciale forfaitaire sera toutefois exclu, dès lors que la Directrice générale fera valoir ses droits à retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne pourra être versée au-delà de soixante-cinq ans.

- **engagement en cas de cessation des fonctions :**

Julie WALBAUM ne bénéficie d'aucun engagement en cas de révocation de son mandat social.

Exercice 2020

Julie WALBAUM
Directrice générale

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2020

	Montant ou principe de rémunération
Rémunération fixe	450 000 euros
Rémunération variable annuelle	Valeur cible 270 000 euros Plafond 405 000 euros selon conditions de performance
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	Actions de performance valorisées à 490 490 euros (sur la base du cours de clôture à la date d'attribution)
Rémunération exceptionnelle	N/A
Perception d'avantages en nature	Véhicule de fonction et cotisations chômage

- **Rémunération fixe :**

Pour l'exercice en cours, le Conseil du 10 mars 2020 a fixé la rémunération de Julie WALBAUM à une somme de 450 000 euros brute annuelle, identique à l'exercice précédent.

- **Rémunération variable :**

La rémunération variable de Julie WALBAUM sera déterminée selon les modalités suivantes :

- la prime variable annuelle aura une valeur cible de 60 % de la rémunération fixe brute annuelle. Ce montant pourra être compris entre 0 et 150 % de la valeur cible au regard de la performance. Le plafond de la prime annuelle sera de 90 % de la rémunération fixe annuelle. Le bénéfice de la prime sera subordonné à la réalisation d'objectifs financiers et non-financiers.

- ainsi, la part variable cible sera structurée comme suit :

- Objectif financier sur les ventes Groupe : 20 % de la part variable cible ;
- Objectif financier sur l'EBIT Groupe : 50 % de la part variable cible ;
- Objectifs non financiers : 30 % de la part variable cible déterminée sur les objectifs détaillés suivants :
 - Gestion opérationnelle de la crise COVID-19 : construire et mettre en œuvre un plan de prévention et de continuité des activités dans le monde (gouvernance de la gestion de crise, politique visant à protéger les salariés et les clients de l'enseigne, sécurisation des flux d'approvisionnement...) ; Définir un plan de relance de l'activité post COVID-19 : Poids de l'objectif 10% ;

- Construction, mise en place, suivi et résultat du plan d'action volontariste (englobant l'ensemble de la structure de coûts du Groupe) visant à atténuer les impacts de la crise sanitaire sur la génération de trésorerie du Groupe : Poids de l'objectif 15% ;
- Mise en œuvre et progression des indicateurs sur le plan de diversité et de parité au sein de l'entreprise : Poids de l'objectif 5%.

Chaque critère sera évalué de manière indépendante, par rapport à un objectif fixé par le Conseil. Pour l'évaluation du taux d'atteinte de chaque critère le Comité des rémunérations a, de plus, déterminé une grille avec des seuils de performance, une cible et un maximum. L'atteinte, pour un critère, du niveau de performance cible donne lieu à 100% du niveau cible sur ce critère et l'atteinte du maximum donne lieu à 150% maximum du niveau cible sur ce critère.

Ces modalités de rémunération seront subordonnées à leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 12 juin 2020.

- **Intéressement à moyen/long terme :**

Le 10 mars 2020, suivant les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil a attribué à Julie WALBAUM 53 900 actions gratuites de performance (soit 0,12 % du capital social), permettant à la Directrice générale de participer au Plan 2020 mis en place au bénéfice de 412 salariés du Groupe et portant sur 352 940 actions gratuites de performance (soit 0,78 % du capital social).

Le nombre définitif d'actions de performance que Julie WALBAUM pourra obtenir à la fin de la période d'acquisition, le 10 mars 2023, sera fonction de la réalisation de conditions de performance internes au Groupe mesurées par rapport aux niveaux du chiffre d'affaires « Sales » (tel que libellé dans les états financiers consolidés) de 2021 (CA21) du Groupe Maisons du Monde, du niveau de l'EBITDA (tel que libellé dans les états financiers consolidés) cumulé de 2020 et 2021 (EBITDA20+21) et d'une troisième condition sur l'*earning per share* normatif cumulé sur 2020 et 2021 (EPS20+21) du Groupe.

Le Conseil a fixé les niveaux cibles attendus pour chacune des conditions de performance comme suit :

- 20 % des actions portent une condition CA21 ;
- 50 % une condition EBITDA20+21 ;
- 30 % une condition EPS20+21.

Concernant la condition de performance interne portant sur le CA21, la mesure de la performance conditionnant le nombre d'actions définitivement acquis au titre de cette performance et sous condition de présence se fait de la façon suivante :

- le seuil de déclenchement de la performance (à 95 % de l'objectif de CA21) donne droit à 50 % des actions qui portent cette condition ;

- la cible de performance (à 100 % de l'objectif) donne droit à 100 % des actions qui portent cette condition ;
- en dessous du seuil, aucune action au titre de cette performance n'est acquise ;
- entre le seuil et la cible de performance les actions au titre de cette condition sont acquises de manière proportionnelle et linéaire.

Concernant les deux conditions de performance internes EBITDA20+21 et EPS20+21, la mesure de performance pour chacune des conditions, qui conditionne le nombre d'actions définitivement acquis au titre de cette performance et sous condition de présence se fait de la façon suivante :

- le seuil de déclenchement (à 90 % de l'objectif) donne droit à 50 % des actions qui portent cette condition ;
- la cible de performance (à 100 % de l'objectif) donne droit à 100 % des actions qui portent cette condition ;
- entre le seuil et la cible de performance les actions au titre de cette condition sont acquises de manière proportionnelle et linéaire.

Au cas où le nombre d'actions de Performance obtenu suite à l'application des conditions de performance ci-dessus ne serait pas un nombre entier, il sera arrondi à l'unité immédiatement inférieure.

L'attribution est, en outre, effectuée dans la limite d'un montant annuel valorisé de 150 % de sa rémunération globale (fixe plus variable maximum).

La Directrice générale est par ailleurs tenue de conserver au nominatif, jusqu'à la fin de son mandat, 40 % des actions attribuées jusqu'à ce qu'elle détienne une quantité d'actions représentant 2 années de salaire de base. Compte tenu de cette obligation de détention, la disponibilité des actions de performance n'est pas conditionnée à l'achat d'actions supplémentaires de la Société.

Enfin, le Conseil a réaffirmé que la Directrice générale ne pouvait pas recourir à des produits de couverture sur les actions de la Société ainsi que sur tous les instruments financiers qui y sont liés, et a pris acte de l'engagement de Madame Julie WALBAUM de ne pas recourir à de telles opérations de couverture y compris sur les actions de performances attribuées ;

- **Avantage en nature :**

En 2020, Julie WALBAUM continuera de percevoir un avantage en nature correspondant à l'usage privé d'un véhicule de fonction et à des cotisations d'assurance chômage.

En dehors des éléments de rémunération susmentionnés, Julie WALBAUM ne percevra aucun autre élément de rémunération sous quelque forme que ce soit.

4.2.2.3 Niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au regard de la rémunération des salariés du Groupe

Conformément à l'article L. 225-37-3, 6° et 7° du Code de commerce, sont communiqués ci-après les ratios entre le niveau

de rémunération de la Directrice Générale et du Président du Conseil et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de Maisons du Monde en France, ainsi que l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios, au cours des cinq derniers exercices.

	2015	2016	évolution %	2017	évolution %	2018	évolution %	2019	évolution %
Rémunération moyenne des collaborateurs	19 500 €	24 000 €	23 %	23 500 €	- 2 %	24 500 €	4 %	25 500 €	4 %
Rémunération médiane des collaborateurs	19 500 €	22 000 €	13 %	22 500 €	2 %	22 500 €	0 %	23 500 €	4 %
Rémunération du mandataire DG sur la période									
Julie Walbaum	NA	NA		NA		NA		1 366 000 €* NA	
Gilles Petit	NA	666 000 €	NA	2 043 000 €**	207 %	919 000 €***	- 55 %		
Ratio vs moyenne		27,75****		86,94		37,51****		53,57	
Ratio vs médiane		30,27****		90,80		40,84****		58,13	
Rémunération du Président du Conseil d'administration									
Sir Ian Cheshire	NA	92 500 €	NA	110 000 €	19 %	105 000 €	- 5 %	100 000 €	- 5 %
Ratio vs moyenne		3,85		4,68		4,29		3,92	
Ratio vs médiane		4,20		4,89		4,67		4,26	
Rappel Maisons du Monde									
Chiffres d'affaires	701	882	26 %	1 010	15 %	1 111	10 %	1 225	10 %
Résultat opérationnel courant	65,5	68,5	5 %	101,5	48 %	108,2	7 %	117,0	8 %
Resultat net	- 13,9	- 12	14 %	63	NA	61	- 4 %	62	3 %

* Rémunération retenue "théorique" augmentée : le variable 2018 payé en 2019 a été multiplié par 2 pour prendre en compte le fait qu'il rémunérait 6 mois de performance seulement, suite à la prise de fonction en cours d'année. La rémunération fixe de 200 K€ pour les 6 mois de 2018 n'est pas présentée. Il a été privilégié pour 2018, dans un souci de clareté, la présentation d'une rémunération théorique complète pour Gilles PETIT, en multipliant par 2 la rémunération fixe qu'il a perçue pour 6 mois (soit 200 K€ x 2 pour l'année au lieu de 200 K€ seulement).

** Rémunération retenue "théorique" à la date d'attribution : 1/3 des actions de performance sera annulé au moment où Gilles PETIT quittera ses fonctions de Directeur général.

*** Rémunération retenue "théorique" augmentée : la rémunération fixe de 2018 n'ayant été perçue que pendant 6 mois, le montant a été multiplié par 2.

**** Ces ratios ne sont pas représentatifs dans la mesure où aucune attribution annuelle d'ILT (actions de performance) n'a été attribuée au mandataire social sur la période.

Les ratios de rémunération ont été calculés sur la base des éléments suivants :

- La rémunération retenue pour les dirigeants mandataires sociaux correspond à la rémunération versée au cours de l'année N. Elle est constituée de la part fixe incluant les avantages en nature, de la part variable versée au cours de l'année N au titre de l'année N-1, des actions de performance attribuées au cours de l'année N.

Précisions :

- Lorsqu'un élément de rémunération doit être considéré pour une période inférieure à l'année (par exemple un bonus pour 6 mois de fonction), et dans un souci de transparence, le montant a été "recalculé" afin de correspondre à une base annuelle ;
- L'année 2015 (N-1 IPO) a été une année de transition managériale et actionnariale. Elle ne permet pas d'être retenue comme base de référence ;
- Pour les salariés en France, la rémunération correspond à la rémunération versée au cours de l'année N (hors avantages en

nature). Elle est constituée de la part fixe en équivalent temps plein, de la part variable versée au cours de l'année N au titre de N-1, de l'intéressement-participation versés au cours de l'année N au titre de l'année N-1.

Précision :

La rémunération moyenne et médiane des salariés pour 2015 est particulièrement faible et s'explique par une forte diminution de la participation en 2015.

4.2.2.4 Rémunération des administrateurs Exercice 2019

- Principes de rémunération des administrateurs :**

Le Conseil effectue une répartition de la somme globale allouée par l'Assemblée générale entre les administrateurs sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Cette répartition tient compte de la participation effective des administrateurs au Conseil et de leur participation aux comités spécialisés du Conseil.

Lors de la séance tenue à l'issue de l'Assemblée générale du 3 juin 2019, le Conseil a décidé de répartir le montant de 500 000 euros alloué par les actionnaires pour l'exercice 2019, selon les modalités suivantes :

- sous condition de présence à 5 réunions du Conseil dont l'ordre du jour est relatif aux arrêtés et/ou revues de comptes périodiques de la Société, perception par chaque administrateur d'une somme de 40 000 euros au titre de son mandat, soit 8 000 euros par séance ;
- majoration de cette somme compte tenu de la participation à un comité spécialisé, comme suit :
 - 5 000 euros en cas de participation à un comité spécialisé,

- 10 000 euros en cas d'exercice de la présidence du Comité des nominations et des rémunérations,
- 15 000 euros en cas d'exercice de la présidence du Comité d'audit ;
- à ces montants s'ajoute une somme complémentaire de 5 000 euros dans le cadre de la présence à toute séance du Conseil tenue en plus des 5 séances mentionnées ci-dessus ayant un ordre du jour significatif.

● Fixation de la rémunération pour l'année 2019 :

Sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, et tenant compte de l'assiduité des administrateurs aux séances du Conseil au cours de l'exercice 2019, le Conseil a fixé, dans sa séance du 25 mars 2020, les rémunérations suivantes à verser à chaque administrateur éligible.

Montants en euros	Mandat d'administrateur	Comité d'audit	CNR	Comité stratégique non permanent	Conseil supplémentaire	Total administrateur
Sir Ian CHESHIRE	100 000	n/a	n/a	n/a	n/a	100 000
Michel PLANTEVIN	32 000	n/a	5 000	n/a	n/a	37 000
Julie WALBAUM	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Gilles PETIT	40 000	n/a	5 000	n/a	10 000	55 000
Nicolas WOUSSEN	40 000	15 000	n/a	10 000	10 000	75 000
Sophie GUIEYSSE	40 000	n/a	10 000	n/a	10 000	60 000
Marie-Christine LEVET	40 000	5 000	n/a	n/a	10 000	55 000
Marie SCHOTT	40 000	n/a	n/a	n/a	10 000	50 000
Mustapha OULKHOUIR	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
TOTAL						432 000

Le Conseil a alloué à Sir Ian CHESHIRE une rémunération forfaitaire globale de 100 000 euros, au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration, incluant sa participation aux deux comités du conseil.

Par ailleurs, dans le cadre de la création du Comité stratégique non permanent, le Conseil a décidé de rémunérer son Président, Monsieur Nicolas WOUSSEN, en lui allouant une somme totale supplémentaire de 50 000 euros correspondant à une mission de 12 mois et 10 réunions du Comité, soit 5 000 euros par réunion. Nicolas WOUSSEN a perçu une somme de 10 000 euros pour 2 séances du Comité stratégique non permanent tenues en 2019.

Exercice 2020

Dans sa séance du 25 mars 2020, le Conseil a décidé de proposer à l'Assemblée générale de porter le montant global alloué aux administrateurs de 500 000 euros à 600 000 euros, afin de tenir compte notamment de l'augmentation de la rémunération du Président du Conseil et de la nomination potentielle de nouveaux administrateurs lors de la prochaine Assemblée.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale de statuer sur les modalités de rémunération suivantes :

- montant global alloué aux administrateurs : 600 000 euros ;

- modalités de rémunération des administrateurs :
 - allocation au Président du Conseil d'administration d'une somme forfaitaire de 150 000 euros, versée prorata temporis sur l'exercice 2020 ;
 - sous condition de présence à 5 réunions du Conseil dont l'ordre du jour est relatif aux arrêtés et/ou revues de comptes périodiques de la Société, allocation à chaque administrateur d'une somme de 40 000 euros au titre de son mandat, soit 8 000 euros par séance,
 - majoration de cette somme compte tenu de la participation à un comité spécialisé, comme suit :
 - 5 000 euros en cas de participation à un comité spécialisé,
 - 10 000 euros en cas d'exercice de la présidence du Comité des nominations et des rémunérations,
 - 15 000 euros en cas d'exercice de la présidence du Comité d'audit,
 - allocation d'une somme complémentaire de 5 000 euros dans le cadre de la présence à toute séance du Conseil tenue en plus des 5 séances principales ayant un ordre du jour significatif.

4.2.2.5 Contrats de services

La convention de prestations de services entre Maisons du Monde et la société GILLES PETIT CONSEIL, conclue le 29 juin 2018, au terme de laquelle Gilles PETIT a apporté son concours et ses conseils en management, gestion opérationnelle et coaching auprès de la Direction générale, a pris fin le 31 décembre 2019 et n'a pas été renouvelée.

Conformément aux conditions financières de la convention, la société GILLES PETIT CONSEIL a perçu en 2019 une rémunération forfaitaire mensuelle de 8 333,33 euros hors taxes, ainsi que le remboursement des frais engagés par la société GILLES PETIT CONSEIL nécessaires à l'exécution des prestations sur présentation de justificatifs.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas d'autres contrats de services conclus par la Société Maisons du Monde.

4.2.2.6 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas de conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires significatifs de la Société, et d'autre part, toute société contrôlée au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce par Maisons du Monde.

4.2.2.7 Conventions réglementées

Conventions conclues au cours de l'exercice écoulé

Aucune convention visée à l'article L.225-38 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé.

Conventions conclues antérieurement qui se sont poursuivies au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019

- Convention de mandat conclue entre la Société et Madame Julie WALBAUM ayant pour objet la fixation des conditions d'exercice du mandat de Directrice générale de Julie

WALBAUM (Autorisation du Conseil d'administration du 29 juin 2018) ;

- Convention de prestations de services conclue entre la Société et GILLES PETIT CONSEIL, ayant pour objet le conseil en management, la gestion opérationnelle et le coaching auprès de la Direction générale (Autorisation du Conseil d'administration du 29 juin 2018 - Convention caduque depuis le 31 décembre 2019).

Les caractéristiques et modalités essentielles, ainsi que l'intérêt pour la Société de ces conventions sont mentionnées dans le Rapport spécial des commissaires aux comptes figurant au point 4.3 du présent Chapitre.

4.2.2.8 Conventions courantes

Conformément à l'article L. 225-39 du Code de commerce, modifié par la loi PACTE, le Conseil d'administration a mis en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions courantes portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

Le Conseil dans sa séance du 25 mars 2020 a établi une procédure de contrôle des conventions courantes, figurant à l'annexe II du Règlement intérieur, et dont l'objet consiste à :

- identifier les conventions qualifiées de courantes, en distinguant les conventions conclues dans le cadre normal de l'activité et les conventions intra-groupe ;
- évaluer les conventions courantes en effectuant annuellement un recensement, puis une évaluation à posteriori de ces conventions afin de vérifier qu'elles remplissent bien les conditions pour être qualifiées de conventions courantes.

Dans le cadre de cet examen, le Comité d'audit revoit notamment la qualification et, le cas échéant, procède au reclassement en convention réglementée de toute convention, au vu des critères de qualification applicables.

Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation.

Cette procédure sera initiée en 2020 par le Comité d'audit et sa mise en oeuvre fera l'objet d'une description dans le Document d'enregistrement universel 2020.

4.2.3 PROGRAMMES D'ATTRIBUTIONS D' ACTIONS GRATUITES

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, il est rendu compte des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L. 225-197-1 à

L. 225-197-3 du Code de commerce, ainsi que des informations complémentaires concernant les attributions gratuites d'actions de la Société durant l'exercice écoulé.

Plans d'attributions gratuites d'actions de performance Maisons du Monde

	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020
Date de l'Assemblée générale	29/04/2016	19/05/2017	19/05/2017	19/05/2017	19/05/2017
Date d'attribution (Conseil d'administration)	16/12/2016	19/05/2017	18/05/2018	Plan A 09/05/2019 Plan B 24/06/2019	10/03/2020
Nombre total d'actions attribuées	153 250	54 350	146 435	265 344	352 940
dont mandataires sociaux	n/a	34 500	n/a	43 125	53 900
Début de la période d'acquisition	16/12/2016	19/05/2017	18/05/2018	09/05/2019	10/03/2020
Fin de la période d'acquisition (attribution définitive)	16/12/2019	19/12/2019	18/12/2020	Plan A 09/05/2022 Plan B 24/06/2022	10/03/2023
Fin de la période de conservation (cession possible)	16/12/2020	n/a	n/a	n/a	n/a
Nombre d'actions acquises au 31/12/2019	130 757	39 259	n/a	n/a	n/a
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31/12/2019	22 493	15 091	32 505	14 625	n/a
Actions de performance restantes en fin d'exercice	0	0	113 930	250 719	n/a
Cours de clôture à la date d'attribution	24,31 euros	32,70 euros	35,14 euros	16,31 euros	9,10 euros

Plan 2016

Le 16 décembre 2016, le Conseil d'administration a procédé à une attribution dans le cadre de la politique d'intéressement à moyen/long terme du Groupe, en lien avec le Management afin de :

- motiver et retenir les principaux contributeurs à la croissance à venir du Groupe et une part de l'encadrement intermédiaire (incluant des Directeurs de magasin) ;
- aligner les principaux collaborateurs sur des objectifs simples et partagés avec les actionnaires au moment de l'IPO ;
- être en ligne avec le marché des groupes cotés avec un plan annuel d'ILT ambitieux, complément essentiel de la politique de rémunération du Groupe.

Le conseil a procédé à l'attribution gratuite de 153 250 actions au profit de 294 bénéficiaires selon les conditions suivantes :

- période d'acquisition : 3 ans ;
- période de conservation : 1 an ;
- période de mesure de la performance : 2 exercices ;
- conditions de performance :
 - performance mesurée pour 70 % des actions par rapport au niveau de l'EBITDA (tel que libellé dans les états financiers consolidés) cumulé de 2017 et 2018 et pour 30 % par rapport aux niveaux du Chiffre d'Affaires « Customer sales » (tel que libellé dans les états financiers consolidés) de 2018 du Groupe Maisons du Monde ;
 - pour les seuls membres du Comité exécutif, une troisième condition s'applique, sur 30 % des actions, mesurée par rapport à l'*earning per share* normatif cumulé sur 2017 et

2018. (pour ces membres du Comité exécutif, la performance de l'EBITDA cumulé 2017/2018 ne pèse donc plus que 50 % et la performance sur le Chiffre d'affaires de 2018 plus que 20 %) ;

- pour chacun des critères de performance, le conseil a déterminé un niveau attendu à la cible (en ligne avec le plan à moyen terme du Groupe) et permettant d'obtenir 100 % des actions gratuites de performance attachées à ce critère. Il a, par ailleurs, déterminé pour chacun de ces critères, un seuil en dessous duquel aucune action au titre de la condition de performance ne sera acquise. Ce seuil est fixé à 95 % de l'objectif de chiffre d'affaires et à 90 % de l'objectif pour les deux autres critères (EPS et Ebitda). Au seuil de performances seules 50 % des actions qui portent cette condition sont acquises. Entre le seuil et la cible, le nombre d'actions acquises est déterminé de manière linéaire.

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 22 mars 2019 a constaté l'atteinte des conditions de performance dans les conditions suivantes : 95,7 % pour les attributaires hors Comex et 97,1 % pour les attributaires Comex.

Plan 2017

Le 19 mai 2017, le Conseil d'administration a procédé à l'attribution gratuite de 54 350 actions au profit de 67 bénéficiaires, dont 34 500 actions ont été attribuées au Dirigeant mandataire social.

Les conditions de ce plan sont les suivantes :

- période d'acquisition : 31 mois ;
- période de conservation : n/a ;

- période de mesure de la performance : 2 exercices :
 - pour tous les bénéficiaires, hors mandataire : la performance mesurée pour 70 % des actions par rapport au niveau de l'EBITDA (tel que libellé dans les états financiers consolidés) cumulé de 2017 et 2018 et pour 30 % par rapport aux niveaux du Chiffre d'Affaires « sales » (tel que libellé dans les états financiers consolidés) de 2018 du Groupe Maisons du Monde ;
 - pour le dirigeant mandataire social, une troisième condition s'applique, sur 30 % des actions, mesurée par rapport à l'*earning per share* normatif cumulé sur 2017 et 2018. (la performance de l'EBITDA cumulé 2017/2018 ne pèse donc plus que 50 % et la performance sur le Chiffre d'affaires de 2018 plus que 20 %) ;
 - pour chacun des critères de performance, le conseil a déterminé un niveau attendu à la cible et permettant d'obtenir 100 % des actions gratuites de performance attachées à ce critère. Il a, par ailleurs, déterminé pour chacun de ces critères, un seuil en dessous duquel aucune action au titre de la condition de performance ne sera acquise. Ce seuil est fixé à 95 % de l'objectif de chiffre d'affaires et à 90 % de l'objectif pour les deux autres critères (EPS et Ebitda). Au seuil de performance seules 50 % des actions qui portent cette condition sont acquises. Entre le seuil et la cible, le nombre d'actions acquises est déterminé de manière proportionnelle et linéaire ;
- spécificité de l'attribution au dirigeant mandataire social :
 - le nombre d'actions proposé pour le dirigeant mandataire social de 34 500 représente - sur la base d'un cours de Bourse à 32 euros et d'une juste valeur de l'action de 30,7 euros un montant valorisé inférieur à 1 060 K €, (1 110 K € représentant le montant maximum soit 150 % du salaire fixe et variable du dirigeant mandataire social fixé par le conseil) ;
 - obligation de conservation au nominatif, jusqu'à la fin de son mandat, de 40 % des actions attribuées jusqu'à ce que le dirigeant mandataire social détienne une quantité d'actions représentant 2 années de salaire de base ;
 - suite à la démission du dirigeant mandataire social, le Conseil d'administration, a consenti une dérogation à la condition de présence prévue dans le Règlement du plan et a proraté le montant des actions attribuées au dirigeant mandataire social, le ramenant de 34 500 à 23 000.

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 22 mars 2019 a constaté l'atteinte des conditions de performance dans les conditions suivantes : 95,7 % pour les attributaires hors Comex et 97,1 % pour les attributaires Comex.

Plan 2018

En date du 18 mai 2018, 390 bénéficiaires ont été désignés attributaires d'un total de 146 435 actions de performance selon les modalités suivantes :

- période d'acquisition : 31 mois ;
- période de conservation : n/a ;
- période de mesure de la performance : 2 exercices :
 - pour les actions attribuées à tous les bénéficiaires (hors membres du Comex), la performance est mesurée pour 70 %

des actions par rapport au niveau de l'EBITDA cumulé de 2018 et 2019, et pour 30 % des actions par rapport au Chiffre d'affaires « sales » (tel que libellé dans les états financiers consolidés) de 2019 du Groupe Maisons du Monde ;

- pour les seuls membres du Comex, une troisième condition s'applique sur 30 % des actions, mesurée par rapport à l'*earning per share* (EPS) normatif cumulé en 2018 et 2019, la performance de l'EBITDA cumulé 2018/2019 ne pèse plus que 50 % et la performance sur le Chiffre d'affaires de 2019 plus que 20 % ;
- pour chacun des critères de performance, le conseil a déterminé un niveau attendu à la cible et permettant d'obtenir 100 % des actions gratuites de performance attachées à ce critère. Il a par ailleurs, déterminé pour chacun de ces critères, un seuil en dessous duquel aucune action au titre de la condition de performance ne sera acquise. Ce seuil est fixé à 95 % de l'objectif de Chiffre d'affaires et à 90 % de l'objectif pour les deux autres critères (EPS et EBITDA). Au seuil de performance, seules 50 % des actions qui portent cette condition sont acquises. Entre le seuil et la cible, le nombre d'actions acquises est déterminé de manière linéaire.

Plan 2019

Au cours de l'exercice 2019, le Conseil a procédé à deux attributions d'actions de performance :

Plan 2019 A :

En date du 09 mai 2019, 396 bénéficiaires ont été désignés attributaires d'un total de 255 344 actions de performance, dont 43 125 actions ont été attribuées au Dirigeant mandataire social selon les modalités suivantes :

- période d'acquisition : 36 mois ;
- période de conservation : n/a ;
- période de mesure de la performance : 2 exercices :
 - pour les actions attribuées à tous les bénéficiaires (hors membres du Comex), la performance est mesurée pour 70 % des actions par rapport au niveau de l'EBITDA cumulé de 2019 et 2020, et pour 30 % des actions par rapport au Chiffre d'affaires « sales » (tel que libellé dans les états financiers consolidés) de 2020 du Groupe Maisons du Monde ;
 - pour les seuls membres du Comex, une troisième condition s'applique sur 30 % des actions, mesurée par rapport à l'*earning per share* (EPS) normatif cumulé en 2019 et 2020, la performance de l'EBITDA cumulé 2019/2020 ne pèse plus que 50 % et la performance sur le Chiffre d'affaires de 2020 plus que 20 % ;
 - pour chacun des critères de performance, le conseil a déterminé un niveau attendu à la cible et permettant d'obtenir 100 % des actions gratuites de performance attachées à ce critère. Il a par ailleurs, déterminé pour chacun de ces critères, un seuil en dessous duquel aucune action au titre de la condition de performance ne sera acquise. Ce seuil est fixé à 95 % de l'objectif de Chiffre d'affaires et à 90 % de l'objectif pour les deux autres critères (EPS et EBITDA). Au seuil de performance, seules 50 % des actions qui portent cette condition sont acquises. Entre le seuil et la cible, le nombre d'actions acquises est déterminé de manière linéaire.

- spécificité de l'attribution au dirigeant mandataire social :
 - 43 125 actions de performance, soit 0,09 % du capital social, représentant un montant valorisé de 668 Keuros inférieur au montant fixé par le Conseil (150 % du salaire fixe et variable du dirigeant mandataire social) ;
 - obligation de conservation au nominatif, jusqu'à la fin de son mandat : 40 % des actions attribuées jusqu'à ce que le dirigeant mandataire social détienne une quantité d'actions représentant 2 années de salaire de base. Compte tenu de cette obligation de détention, la disponibilité des actions de performance n'est pas conditionnée à l'achat d'actions supplémentaires de la Société ;
 - engagement de la Directrice générale à ne pas recourir à des produits de couverture sur les actions de la Société ainsi que sur tous les instruments financiers qui y sont liés.
- période de mesure de la performance : 2 exercices :
 - pour les actions attribuées à tous les bénéficiaires (hors membres du Comex), la performance est mesurée pour 70 % des actions par rapport au niveau de l'EBITDA cumulé de 2020 et 2021, et pour 30 % des actions par rapport au Chiffre d'affaires « sales » (tel que libellé dans les états financiers consolidés) de 2021 du Groupe Maisons du Monde;
 - pour les seuls membres du Comex, une troisième condition s'applique sur 30 % des actions, mesurée par rapport à l'*earning per share* (EPS) normatif cumulé en 2020 et 2021, la performance de l'EBITDA cumulé 2020/2021 ne pèse plus que 50 % et la performance sur le Chiffre d'affaires de 2021 plus que 20 % ;
 - pour chacun des critères de performance, le Conseil a déterminé un niveau attendu à la cible et permettant d'obtenir 100 % des actions gratuites de performance attachées à ce critère. Il a par ailleurs, déterminé pour chacun de ces critères, un seuil en dessous duquel aucune action au titre de la condition de performance ne sera acquise. Ce seuil est fixé à 95 % de l'objectif de Chiffre d'affaires et à 90 % de l'objectif pour les deux autres critères (EPS et EBITDA). Au seuil de performance, seules 50 % des actions qui portent cette condition sont acquises. Entre le seuil et la cible, le nombre d'actions acquises est déterminé de manière linéaire ;

Plan 2019 B :

En date du 24 juin 2019, un bénéficiaire a été désigné attributaire d'un total de 10 000 actions de performance, selon les modalités suivantes :

- période d'acquisition : 36 mois ;
- période de conservation : n/a ;
- période de mesure de la performance : 2 exercices ;
- modalités de mesure de la performance identiques au plan 2019 A.

Plan 2020

En date du 10 mars 2020, 412 bénéficiaires ont été désignés attributaires d'un total de 352 940 actions de performance, dont 53 900 actions ont été attribuées au Dirigeant mandataire social selon les modalités suivantes :

- période d'acquisition : 36 mois ;
- période de conservation : n/a ;

- spécificité de l'attribution au dirigeant mandataire social :
 - 53 900 actions de performance, soit 0,12 % du capital social, représentant un montant de 490 490 euros (sur la base du cours de clôture à la date d'attribution) inférieur au montant fixé par le Conseil (150 % du salaire fixe et variable du dirigeant mandataire social) ;
 - obligation de conservation au nominatif, jusqu'à la fin de son mandat : 40 % des actions attribuées jusqu'à ce que le dirigeant mandataire social détienne une quantité d'actions représentant 2 années de salaire de base. Compte tenu de cette obligation de détention, la disponibilité des actions de performance n'est pas conditionnée à l'achat d'actions supplémentaires de la Société ;
 - engagement de la Directrice générale à ne pas recourir à des produits de couverture sur les actions de la Société ainsi que sur tous les instruments financiers qui y sont liés.

4.2.4 PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

4.2.4.1 Synthèse des rémunérations versées en 2019 en application du Code AFEP-MEDEF

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 1 du Code AFEP-MEDEF)

Julie WALBAUM Directrice générale (en euros)	2019	2018*
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	709 318	319 542
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 4)	n/a	n/a
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 6)	668 006	n/a
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n/a	n/a
TOTAL	1 377 324	319 542

* En 2018, la rémunération est versée au titre de 6 mois d'exercice du mandat social.

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 2 du Code AFEP-MEDEF)

Julie WALBAUM Directrice générale (en euros)	2019		2018	
	Due	Versée	Due	Versée
Rémunération fixe	450 000	400 000	200 000	200 000
Rémunération variable annuelle	231 000	110 000	110 000	n/a
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Jetons de présence	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature (cotisations assurance chômage et divers)	28 318	28 318	9 542	9 542
TOTAL	709 318	538 318	319 542	209 542

Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non-dirigeants (tableau 3 du Code AFEP-MEDEF)

Michel PLANTEVIN - Vice-président du Conseil d'administration (en euros)	2019	2018
Jetons de présence	37 000	85 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
TOTAL	37 000	85 000

Sophie GUIEYSSE - Administratrice (en euros)	2019	2018
Jetons de présence	60 000	55 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
TOTAL	60 000	55 000

Marie-Christine LEVET - Administratrice (en euros)	2019	2018
Jetons de présence	55 000	55 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
TOTAL	55 000	55 000

Nicolas WOUSSEN - Administrateur (en euros)	2019	2018
Jetons de présence	75 000	70 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
TOTAL	75 000	70 000

Marie SCHOTT - Administratrice (en euros)	2019	2018
Jetons de présence	50 000	55 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
TOTAL	50 000	55 000

Gilles PETIT - Administrateur (en euros)	2019	2018
Jetons de présence	55 000	24 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
TOTAL	55 000	24 000

Michel PLANTEVIN a démissionné de son poste d'administrateur le 26 juillet 2019. Les jetons de présence alloués à Gilles PETIT tiennent compte de sa nomination au Comité des nominations et des rémunérations ainsi que d'un mandat d'administrateur exercé sur une année pleine. Nicolas WOUSSEN bénéficie d'une rémunération complémentaire tenant compte de sa participation au Comité stratégique non permanent en qualité de Président.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur ou par toute société du Groupe (tableau 4 du Code AFEP-MEDEF)

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée au dirigeant mandataire social exécutif au cours de l'exercice 2019.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 5 du Code AFEP-MEDEF)

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée au cours de l'exercice écoulé.

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur ou par toute société du Groupe (tableau 6 du Code AFEP-MEDEF)

Prénom Nom	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions *	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Julie WALBAUM	Plan du 9 mai 2019	43 125	668 006 euros	9 mai 2022	n/a	Conditions de performance : 20 % des actions portent sur une condition CA20, 50 % portent sur une condition d'Ebitda 19+20 et 30 % portent sur une condition EPS 19+20

* Selon méthode retenue pour les comptes consolidés.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 7 du Code AFEP-MEDEF)

Prénom Nom	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions de performance
Julie WALBAUM	Plan du 16 décembre 2016	14 565 *	Conditions de performance : 20 % des actions portent une condition CA18, 50 % portent une condition d'Ebitda 17+18 et 30 % portent sur une condition EPS 17+18 Taux d'atteinte : 97,1 %

* Attribution effectuée au titre de la fonction de Directrice Digital, Marketing et Relation client de Julie WALBAUM.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (tableau 8 du Code AFEP-MEDEF)

Sans objet.

Historique des attributions d'actions de performance (tableau 9 du Code AFEP-MEDEF)

	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plans 2019
Date d'Assemblée générale	29/04/2016	19/05/2017	19/05/2017	19/05/2017
Date du Conseil d'administration	16/12/2016	19/05/2017	18/05/2018	09/05/2019 24/06/2019
Nombre total d'actions attribuées	153 250	54 350	146 435	265 344
dont nombre attribué à : Julie WALBAUM	15 000 *	n/a	16 000 *	43 125
Date d'acquisition des actions	16/12/2019	19/12/2019	18/12/2020	09/05/2022 24/06/2022
Date de fin de période de conservation	16/12/2020	n/a	n/a	n/a
Conditions de performance	20 % des actions portent une condition CA18, 50 % portent une condition Ebitda 17+18 et 30 % portent une condition EPS 17+18	20 % des actions portent une condition CA18, 50 % portent une condition Ebitda 17+18 et 30 % portent une condition EPS 17+18	20 % des actions portent une condition CA19, 50 % portent une condition EBITDA 18+19, 30 % portent une condition EPS 18+19	20 % des actions portent une condition CA20, 50 % portent une condition d'Ebitda 19+20 et 30 % portent une condition EPS 19+20
Nombre d'actions acquises	130 757	39 259	Vesting en cours	Vesting en cours
Julie WALBAUM	14 565	n/a	Vesting en cours	Vesting en cours
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	22 493	15 091	38 085	24 314
Actions de performance restantes en fin d'exercice	0	0	108 350	241 030

* Attribution effectuée au titre de la fonction de Directrice Digital, Marketing et Relation client de Julie Walbaum.

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 10 du Code AFEP-MEDEF)

Sans objet.

Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (tableau 11 du Code AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités et avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation du mandat	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Julie WALBAUM				
Directrice générale	Non	Non	Non	Oui
Fin de la convention de mandat social 31/12/2022				

4.2.4.2 Synthèse des éléments de rémunération attribuable en 2020 soumis au vote des actionnaires

Synthèse des éléments de la rémunération attribuable aux dirigeants mandataires sociaux

Peter CHILD

Président du Conseil d'administration

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2020	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	N/A	Le Président ne percevra aucune rémunération fixe au titre de l'exercice 2020
Rémunération variable annuelle	N/A	Le Président ne percevra aucune rémunération variable au titre de l'exercice 2020
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	Il n'existe pas de rémunération variable pluriannuelle
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	Le Président ne sera pas attributaire d'actions de performance
Rémunération exceptionnelle	N/A	Aucune rémunération exceptionnelle ne sera versée au Président
Rémunération allouée au titre de son mandat d'administrateur	150 000 euros	En 2020 le Président percevra une rémunération forfaitaire au titre de son mandat qui sera versée prorata temporis
Valorisation des avantages de toute nature	N/A	Le Président du Conseil d'administration ne percevra pas d'avantages en nature
Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2020 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'AG au titre de la procédure des conventions réglementées	Montant soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	N/A	Il n'existe pas d'engagement pris au bénéfice du Président du Conseil d'administration
Indemnité de non-concurrence	N/A	Il n'existe pas d'accord de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire à prestations définies au bénéfice du Président du Conseil d'administration

Julie WALBAUM

Directrice générale

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2020	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	450 000 euros	Le Conseil d'administration dans sa séance du 25 mars 2020 a décidé de maintenir le montant de la rémunération fixe annuelle 2020 de la Directrice générale à 450 000 euros.
Rémunération variable annuelle	Montant cible 270 000 euros Montant maximum 405 000 euros	En 2020, la rémunération variable de la Directrice générale sera déterminée selon les modalités suivantes : la valeur cible sera de 60% de la rémunération fixe, comprise entre 0 et 150% de la valeur cible au regard de la performance, avec un plafond de 90% de la rémunération fixe et subordonnée à la réalisation des objectifs suivants : 70% de la prime variable porteront sur un objectif financier basé sur le chiffre d'affaires (20%) et l'EBIT (50%) du Groupe. 30% de la prime porteront sur les objectifs non financiers suivants : Gestion opérationnelle de la crise Covid-19 (10%), Plan d'actions visant à atténuer les effets de la crise (15%) et Mise en place d'indicateurs de parité et de diversité (5%).
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	Il n'existe pas de rémunération variable pluriannuelle
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	Attribution dans la limite d'un montant annuel valorisé de 150% de la rémunération globale (fixe +variable maximum) (LTI 2020 : 490 490 euros sur la base du cours de clôture à la date d'attribution)	En 2020, la Directrice générale est éligible à l'attribution d'actions de performance. Plan 2020 du 10/03/2020 : attribution à la Directrice générale de 53 900 actions de performance. Conditions de performance : 20 % des actions portent une condition CA21, 50 % portent une condition d'Ebitda 20+21 et 30 % portent une condition EPS 20+21. Obligation de conservation au nominatif de 40% des actions acquises jusqu'à la fin du mandat et engagement de ne pas recourir à des produits de couverture sur les actions de la société.

Julie WALBAUM
Directrice générale

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2020	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération exceptionnelle	N/A	Aucune rémunération exceptionnelle ne sera versée à la Directrice générale
Valorisation des avantages de toute nature	Montant maximum 25 000 euros	Cotisations assurance chômage, véhicule de fonction
Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2020 qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'AG au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	N/A	Il n'existe pas d'engagement pris au bénéfice de la Directrice générale
Indemnité de non-concurrence	Oui	Un engagement de non-concurrence d'une durée de 12 mois à compter de la cessation du mandat social a été pris au bénéfice de la Directrice générale, en contrepartie duquel elle bénéficiera après la cessation de son mandat et pendant la durée de l'engagement d'une indemnité mensuelle spéciale forfaitaire brute égale à 50% de la rémunération brute mensuelle moyenne perçue lors des 12 derniers mois complets d'activité. Le Conseil pourra renoncer à la mise en oeuvre de son engagement. Le versement sera exclu dès lors que la Directrice générale fera valoir ses droits à la retraite et au-delà de 65 ans
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Il n'existe pas de régime supplémentaire à prestations définies au bénéfice de la Directrice générale

Synthèse des éléments de la rémunération attribuable aux mandataires sociaux

Principes de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020	Montant soumis au vote
Rémunération globale	600 000 euros
Modalités de répartition :	
- Présence aux 5 principales séances de conseil	- 8 000 euros par séance
- Présence aux séances supplémentaires avec ordre du jour significatif	- 5 000 euros par séance
- Présidence du Comité d'audit	- 15 000 euros
- Présidence du Comité des nominations et des rémunérations	- 10 000 euros
- Participation à un Comité du Conseil	- 5 000 euros

4.2.5 MISE EN ŒUVRE DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Pratiques de la Société
<p>Séances du Conseil "Il est recommandé d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs" (Article 10.3)</p>	<p>Julie WALBAUM a assisté à l'ensemble des séances du Conseil qui se sont tenues au cours de l'exercice écoulé. Néanmoins elle a quitté la salle chaque fois qu'une délibération du Conseil la concernait. Au cours de l'exercice prochain, il est prévu que le Président conduise une session de travail complète hors la présence d'un membre de l'exécutif.</p>
<p>Evaluation du Conseil "Une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en oeuvre, sous la direction du comité en charge de la sélection ou des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur" (Article 9-3 alinéa 2)</p>	<p>En décembre 2019, le Conseil a décidé de lancer une évaluation externe du Conseil avec l'aide d'un consultant spécialisé et indépendant (Say-on-Pay) : un processus transparent autour d'un dialogue organisé avec neutralité. Cette évaluation plus complète que celles réalisées les années précédentes inclut des entretiens individuels avec le consultant afin de générer des réponses plus riches sur des points identifiés dans le questionnaire et permet la collecte de verbatims, exemples et reformulation des ressentis. L'aboutissement de ce processus est prévu pour le premier semestre 2020 et doit permettre l'ouverture de discussions sur les points de progrès et d'amélioration ainsi qu'à l'élaboration collective d'actions à mettre en œuvre.</p>
<p>Date d'attribution des actions de performance "Le Conseil doit veiller à procéder à des attributions aux mêmes périodes calendaires, par exemple après la publication des comptes de l'exercice précédent et de préférence chaque année."</p>	<p>Le Conseil a décidé d'avancer désormais la date d'attribution annuelle d'actions gratuites de performance à la fin du premier trimestre (10 mars pour l'exercice 2020) afin de mieux se conformer aux exigences du code et des observateurs extérieurs. Lorsque cela sera possible, et après la publication des comptes de l'exercice précédent, le Conseil souhaite pouvoir attribuer les actions sans attendre le mois de mai (date des attributions des 3 exercices passés). Ainsi les conditions de performance -qui conditionnent l'acquisition des actions- qui portent sur plusieurs exercices seront communiquées plus tôt dans l'année. C'est un progrès dans la mesure où la performance attendue à moyen terme inclut l'exercice en cours (en lien avec le budget).</p>

4.3 Rapports et vérifications des commissaires aux comptes

4.3.1 VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-235 modifié par l'ordonnance 2017-1162, il est fait mention des vérifications spécifiques réalisées par les commissaires aux comptes sur le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, dans leur Rapport sur les comptes annuels qui figure à la Section 6.4 du présent Document d'enregistrement universel.

4.3.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

A l'assemblée générale de la société Maisons du Monde S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions 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. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. 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 soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention de mandat conclue entre la Société et Madame Julie Walbaum

Autorisation : Conseil d'administration du 29 juin 2018,

Personne concernée : Julie Walbaum, Directrice générale,

Nature et objet : Fixation des conditions d'exercice du mandat de Directrice générale de Julie Walbaum,

Intérêt pour la Société : Préservation des intérêts légitimes de la Société,

Conditions financières : Rémunération fixe annuelle brute de 400 000 euros payable sur 12 mois,

- Perception d'une prime variable annuelle brute dont la valeur cible est de 60 % de la rémunération variable, sous condition de performance,
- Bénéfice d'un véhicule de fonction correspondant à un avantage de 6 000 euros,
- Bénéfice des garanties sociales de protection sociale complémentaire, d'une assurance RC, d'une assurance chômage comportant une durée d'indemnisation de 12 mois,
- Indemnité au titre de l'obligation de non-concurrence après cessation du mandat d'un montant forfaitaire égal à 50 % de la rémunération brute mensuelle moyenne perçue lors des 12 derniers mois complets d'activité.

Convention de prestation de services entre la Société et GILLES PETIT CONSEIL

Autorisation : Conseil d'administration du 29 juin 2018,

Personne concernée : Gilles Petit, administrateur de la Société et Président et associé unique de GILLES PETIT CONSEIL,

Nature et objet : Le conseil en management, la gestion opérationnelle et le coaching auprès de la direction générale de la Société,

Intérêt pour la Société : Le concours et les conseils apportés à la Société par GILLES PETIT CONSEIL dont le Président est l'ancien Directeur général de Maisons du Monde,

Conditions financières : Versement d'une somme forfaitaire de 8 333.33 euros HT par mois pour 12 mois en 2019.

Fin d'exécution de la convention : 31 décembre 2020.

Nantes et Paris - La Défense, le 9 avril 2020

Les commissaires aux comptes

KPMG AUDIT
Département de KPMG S.A.

Gwénaél CHEDALEUX
Associé

Deloitte & Associés

Jean Paul SEGURET
Associé



Commentaires sur l'exercice 2019

5

5.1	Faits marquants	172	5.3	Trésorerie et capitaux du Groupe	180
5.1.1	Acquisition de Rhinov	172	5.3.1	Analyse des flux de trésorerie	180
5.1.2	Cession de Chin Chin Limited	172	5.3.2	Ressources financières	181
5.2	Résultats des activités du Groupe	173	5.4	Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	182
5.2.1	Indicateurs clés	173	5.5	Perspectives	183
5.2.2	Analyse des ventes	174			
5.2.3	Analyse de l'EBITDA	175			
5.2.4	Analyse du compte de résultat	176			
5.2.5	Indicateurs financiers non-IFRS	178			



5.1 Faits marquants

5.1.1 ACQUISITION DE RHINOV

Le Groupe a procédé en juin 2019 à l'acquisition d'une participation majoritaire de 70,4 % dans Rhinov, avec une option pour acquérir le solde du capital à terme. Cette prise de participation a été financée intégralement en cash, sans recours à un endettement additionnel.

Rhinov est une start-up spécialisée dans la simulation en 3D d'aménagements d'intérieur à partir d'un plan ou d'une photo à destination des professionnels et des particuliers. La société a réalisé un chiffre d'affaires de 1,3 million d'euros en 2018.

5.1.2 CESSION DE CHIN CHIN LIMITED

Le Groupe a signé le 13 novembre 2019 un protocole d'accord pour la cession au 13 décembre 2019 de sa participation dans la *joint-venture* Chin Chin Limited à son partenaire pour 1 dollar de Hong Kong. Cette société était détenue à 50 % par Maisons du Monde France et consolidée selon la méthode de la

mise en équivalence. Cette cession comprend également la vente de ses filiales directes (Shangai Chin Chin Furnishings Co. Limited) et indirectes (Wujiang Chin Chin Furniture, Wujiang Henghui Machinery) détenues à 100 %.

5.2 Résultats des activités du Groupe

5.2.1 INDICATEURS CLÉS

PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS POUR L'ANNÉE 2019 ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2019	2018	% Variation
Ventes	1 225,4	1 111,2	+ 10,3 %
Dont Maisons du Monde	1 181,4	1 085,4	+ 8,8 %
% Variation à périmètre comparable	+ 3,6 %	+ 3,1 %	-
Dont Modani	44,1	25,9	n/a
Marge brute	800,4	734,4	+ 9,0 %
En % des ventes	65,3 %	66,1 %	(80) bps
EBITDA	152,7	148,0	+ 3,2 %
En % des ventes	12,5 %	13,3 %	(80) bps
EBIT	113,8	111,6	+ 2,0 %
En % des ventes	9,3 %	10,0 %	(70) bps
RÉSULTAT NET	62,4	60,7	+ 2,9 %
Dividende par action (€)	-	0,47	+ 6,4 %
FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE ⁽²⁾	84,1	13,3	n/a
ENDETTEMENT FINANCIER NET ⁽¹⁾	142,9	185,5	(23,0) %
Ratio de levier financier ⁽³⁾ (x)	0,9 x	1,3 x	(0,4) x

(1) Avant application de la norme IFRS 16. Pour plus d'informations, se référer à la note 2.2 « Nouvelles normes, amendements et interprétations en vigueur » de la Section 6.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du Chapitre 6 « États Financiers » et à la Section 5.2.5 « Indicateurs Financiers Non-IFRS » du Chapitre 5 « Commentaires sur l'exercice 2019 » du présent document d'enregistrement universel.

(2) Avant acquisition de filiales (nettes de la trésorerie acquise).

(3) Endettement net divisé par l'EBITDA.

5.2.2 ANALYSE DES VENTES

RÉSUMÉ DES VENTES POUR L'ANNÉE 2019

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2019	2018	% Variation
VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE			
France	672,6	647,4	+ 3,9 %
International	552,8	463,8	+ 19,2 %
TOTAL VENTES	1 225,4	1 111,2	+ 10,3 %
France (%)	54,9 %	58,3 %	-
International (%)	45,1 %	41,7 %	-
TOTAL VENTES (%)	100,0 %	100,0 %	-
VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION			
Réseau de magasins	923,0	859,5	+ 7,4 %
Ventes en ligne	302,4	251,8	+ 20,1 %
TOTAL VENTES	1 225,4	1 111,2	+ 10,3 %
Réseau de magasins (%)	75,3 %	77,3 %	-
Ventes en ligne (%)	24,7 %	22,7 %	-
TOTAL VENTES (%)	100,0 %	100,0 %	-
VENTES PAR CATÉGORIE DE PRODUITS			
Décoration	662,2	619,0	+ 7,0 %
Meubles	563,2	492,2	+ 14,4 %
TOTAL VENTES	1 225,4	1 111,2	+ 10,3 %
Décoration (%)	54,0 %	55,7 %	-
Meubles (%)	46,0 %	44,3 %	-
TOTAL VENTES (%)	100,0 %	100,0 %	-

Maisons du Monde a enregistré des ventes de 1 225,4 millions d'euros en 2019, en hausse de 10,3 % comparé à 2018 incluant Modani (12 mois d'activité contre 8 mois en 2018), et de 8,8 % à périmètre constant. La croissance des ventes à périmètre comparable a été de 3,6 % sur la période.

L'ensemble des géographies, canaux de distribution et catégories de produits ont contribué à la croissance. Les ventes à l'international ont connu une forte croissance (+19,2 %), représentant environ 45 % des ventes totales du Groupe en 2019, tandis que les ventes en France ont augmenté de 3,9 %. Modani a contribué à hauteur de 44,1 millions d'euros aux ventes internationales en 2019. Les ventes en ligne ont continué de générer une croissance soutenue à deux chiffres (+20,1 %), représentant environ 25 % des ventes totales du Groupe en 2019, tandis que les ventes en magasin ont augmenté de 7,4 %. En incluant les ventes générées en magasins via des outils numériques tels que les tablettes, les ventes digitales ont représenté environ 50 % des ventes totales du Groupe en 2019. Enfin, les ventes de meubles ont progressé de 14,4 % par rapport à 2018, tandis que les ventes d'articles de décoration ont augmenté de 7,0 %.

Maisons du Monde a poursuivi en 2019 la mise en œuvre du plan de développement de son réseau de magasins, réalisant 41 ouvertures brutes, dont 18 en France et 23 à l'international (dont 6 Modani). Compte tenu également de 14 fermetures de magasins opérées dans le cadre de la gestion active de son parc,

le Groupe a réalisé 27 ouvertures nettes en 2019, dont 12 en France et 15 à l'international (dont 5 Modani). Au 31 décembre 2019, Maisons du Monde opérait avec 376 magasins (dont 18 Modani) dans 9 pays, contre 349 au 31 décembre 2018, avec une surface de vente de 432 300 mètres carrés, en hausse de 33 900 mètres carrés comparé au 31 décembre 2018.

A. Évolution des ventes par zone géographique

En 2019, les ventes du Groupe en France ont atteint 672,6 millions d'euros, soit 54,9 % de ses ventes totales, en hausse de 3,9 % par rapport à 2018, en raison d'une solide croissance des ventes en ligne, de l'ouverture nette de 12 nouveaux magasins sur la période et de l'effet en année pleine des ouvertures de magasins réalisées en 2018. Ceci a permis de compenser un environnement commercial globalement peu porteur, qui a impacté le trafic en magasins, et les effets négatifs de la grève liée à la réforme des retraites en France, qui a bloqué les entrepôts du Groupe à Marseille et perturbé ses ventes de fin d'année, notamment en région parisienne.

En 2019, les ventes du Groupe à l'International ont atteint 552,8 millions d'euros, soit 45,1 % de ses ventes totales, en hausse de 19,2 % comparé à 2018, en raison de la poursuite d'une forte croissance des ventes à périmètre comparable, de

l'ouverture nette de 15 nouveaux magasins sur la période et de l'effet en année pleine des ouvertures de magasins réalisées en 2018. Modani a contribué à hauteur de 44,1 millions d'euros aux ventes internationales en 2019, contre 25,9 millions d'euros en 2018 (de mai à décembre).

B. Évolution des ventes par canal de distribution

En 2019, les ventes en magasins ont atteint 923,0 millions d'euros, soit 75,3 % des ventes totales du Groupe, en hausse de 7,4 % par rapport à 2018, grâce à la poursuite d'une solide croissance des ventes à périmètre comparable des magasins à l'international, qui ont bénéficié d'une meilleure attractivité et visibilité des collections du Groupe, l'ouverture nette de 27 nouveaux magasins sur la période et l'effet en année pleine des ouvertures de magasins réalisées en 2018, ce qui a permis de compenser un environnement commercial globalement peu porteur en France, qui a impacté le trafic en magasins.

En 2019, les ventes en ligne ont atteint 302,4 millions d'euros, soit 24,7 % des ventes totales du Groupe, en hausse de 20,1 % comparé à 2018, bénéficiant d'une stratégie marketing fondée sur le ROI, ainsi que des améliorations du site Web du Groupe, qui ont augmenté le taux de conversion. Rhinov a contribué à hauteur de 1,2 million d'euros aux ventes en ligne en 2019.

C. Évolution des ventes par catégorie de produit

En 2019, les ventes d'articles de décoration ont atteint 662,2 millions d'euros, soit 54,0 % des ventes totales du Groupe, en hausse de 7,0 % par rapport à 2018, tandis que les ventes de meubles se sont élevées à 563,2 millions d'euros, soit 46,0 % des ventes totales du Groupe, en augmentation de 14,4 % comparé à 2018. Cette performance a notamment reflété la forte croissance des ventes en ligne, qui ont un mix d'activité plus concentré sur les meubles.

5.2.3 ANALYSE DE L'EBITDA

RÉPARTITION DE L'EBITDA PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2019	2018	% Variation
France	141,8	136,6	+ 3,8 %
International	80,8	74,1	+ 9,1 %
Segment Siège	(69,8)	(62,7)	+ 11,4 %
EBITDA	152,7	148,0	+ 3,2 %

(1) Avant application de la norme IFRS 16. Pour plus d'informations, se référer à la note 4 « Information sectorielle » de la Section 6.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du Chapitre 6 « États financiers » du présent Document d'enregistrement universel.

En 2019, l'EBITDA a atteint 152,7 millions d'euros, en hausse de 3,2 % par rapport à 2018, soit une marge d'EBITDA de 12,5 %, contre 13,3 % en 2018. Cette évolution résulte principalement (i) d'une solide croissance des ventes, (ii) d'une baisse de la marge brute liée à une activité promotionnelle accrue, en particulier vers la fin de l'année, et, dans une moindre mesure, à un mix produit défavorable avec une contribution plus forte des ventes de meubles par rapport aux articles de décoration à plus forte marge, et (iii) d'une légère baisse des frais généraux et dépenses administratives en pourcentage des ventes, qui a été partiellement compensée par les pertes opérationnelles de Modani aux États-Unis, en raison de l'augmentation temporaire des coûts de stockage et de l'accélération des ouvertures de nouveaux magasins au cours du second semestre de l'année.

A. Évolution de l'EBITDA en France

En France, l'EBITDA a atteint 141,8 millions d'euros en 2019, en hausse de 3,8 % par rapport à 2018. Cette évolution est principalement due à une légère progression des ventes à

périmètre comparable malgré un environnement commercial globalement peu porteur et les effets négatifs de la grève relative à la réforme des retraites en France sur les ventes du Groupe en fin d'année, et un effet de périmètre lié aux ouvertures de nouveaux magasins sur la période. Par ailleurs, l'EBITDA a bénéficié de mesures de réduction des coûts mises en œuvre au second semestre 2019. En pourcentage des ventes en France, la marge d'EBITDA (hors segment Siège) a atteint 21,1 % en 2019, stable par rapport à 2018.

B. Évolution de l'EBITDA à l'International

À l'international, l'EBITDA a atteint 80,8 millions d'euros en 2019, en hausse de 9,1 % par rapport à 2018, en raison principalement de la poursuite d'une forte croissance des ventes à périmètre comparable, ainsi que d'un effet de périmètre lié aux ouvertures de nouveaux magasins sur la période, qui ont en partie compensé les pertes opérationnelles de Modani aux États-Unis. En pourcentage des ventes à l'international, la marge d'EBITDA (hors segment Siège) s'est élevée à 14,6 % en 2019, contre 16,0 % en 2018.

5.2.4 ANALYSE DU COMPTE DE RÉSULTAT

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ SIMPLIFIÉ ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Ventes	1 225,4	1 111,2
Autres produits de l'activité	35,3	31,9
Chiffre d'affaires	1 260,8	1 143,1
Coût des ventes	(425,1)	(376,8)
Charges de personnel	(235,0)	(213,6)
Charges externes	(446,8)	(403,5)
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	(38,9)	(36,4)
Juste valeur des instruments financiers dérivés	5,2	(1,2)
Autres produits et charges d'exploitation	4,1	2,6
Autres charges d'exploitation	(7,2)	(6,1)
Résultat opérationnel courant	117,0	108,2
Autres produits et charges opérationnels	(8,3)	(4,7)
Résultat opérationnel	108,6	103,5
Coût de l'endettement financier net	(6,8)	(6,6)
Produits financiers	1,4	1,6
Charges financières	(3,2)	(4,3)
Résultat financier	(8,5)	(9,3)
Quote-part du résultat des sociétés mise en équivalence	-	-
Résultat avant impôts	100,1	94,2
Impôts sur le résultat	(37,7)	(33,5)
RÉSULTAT NET	62,4	60,7

(1) Avant application de la norme IFRS 16. Pour plus d'informations, se référer à la note 2.2 « Nouvelles normes, amendements et interprétations en vigueur » de la Section 6.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du Chapitre 6 « États financiers » du présent Document d'enregistrement universel.

A. Chiffre d'affaires

En 2019, les **ventes** du Groupe ont atteint 1 225,4 millions d'euros, en hausse de 10,3 % comparé à 2018 (Cf. analyse des ventes au 5.2.2)

La contribution des autres produits a atteint 35,3 millions d'euros en 2019 par rapport à 31,9 millions d'euros en 2018, principalement du fait de l'augmentation du volume de services de transport vendus, en lien avec l'évolution des ventes.

Compte tenu de tous ces éléments, le **chiffre d'affaires** consolidé du Groupe a atteint 1 260,8 millions d'euros en 2019, en hausse de 117,6 millions d'euros, soit 10,3 %, par rapport à 2018.

B. Marge brute

Le **coût des ventes** a augmenté de 48,3 millions d'euros, soit 12,8 %, à 425,1 millions d'euros en 2019, contre 376,8 millions en 2018. En pourcentage des ventes, le coût des ventes a atteint 34,7 % en 2019 par rapport à 33,9 % en 2018. Cette évolution est principalement due (i) à une activité promotionnelle plus soutenue, en particulier vers la fin de l'année, et (ii) dans une moindre mesure, à un mix produit défavorable, avec une contribution plus forte des ventes de meubles par rapport aux articles de décoration à plus forte marge.

En 2019, le Groupe a ainsi enregistré une **marge brute** de 800,4 millions d'euros, soit 65,3 % des ventes, contre 734,4 millions d'euros, soit 66,1 % des ventes, en 2018.

C. Résultat opérationnel courant

Les **charges de personnel** ont augmenté de 21,4 millions d'euros, soit +10,0 %, à 235,0 millions d'euros en 2019, contre 213,6 millions d'euros en 2018, l'effectif moyen en équivalent temps plein (ETP) étant passé de 6 630 au 31 décembre 2018 à 7 516 au 31 décembre 2019. Cette augmentation est principalement liée (i) à l'ouverture de nouveaux magasins et (ii) à l'impact en année pleine des ressources supplémentaires recrutées en 2018 et en 2019 pour les activités du siège.

En pourcentage des ventes, les charges de personnel ont atteint 19,2% en 2019, stables par rapport à 2018, reflétant principalement (i) la relative stabilité des charges de personnel des magasins comparables dans un contexte de croissance des ventes et (ii) l'évolution de la répartition des ventes par canal de distribution, les coûts de personnel étant moins élevés pour les ventes en ligne (qui ont enregistré une plus forte croissance que celle des ventes en magasins sur la période), compensé par (iii) une hausse de 1,5 million d'euros de la participation et

intéressement des salariés et de 0,6 million d'euros des paiements fondés sur des actions (charges sociales incluses).

Les **charges externes** ont augmenté de 43,3 millions d'euros, soit 10,7 %, à 446,8 millions d'euros en 2019 par rapport à 403,5 millions d'euros en 2018, en raison principalement (i) d'une hausse de 19,9 % des coûts de transport en lien avec la croissance des ventes et un volume plus important de prestations de transport réalisées par des tiers suite à la cession du fonds de commerce de Distri-Meubles en 2018, (ii) de la hausse de la surface de vente liée aux ouvertures nettes de magasins, celle-ci étant passée de 398 400 mètres carrés au 31 décembre 2018 à 432 300 mètres carrés au 31 décembre 2019, entraînant une hausse des loyers et charges afférentes et des charges de réparation et d'entretien, (iii) de l'augmentation des dépenses de publicité et de marketing, et (iv) d'une hausse des autres charges externes, reflétant principalement l'impact de charges de sous-traitance logistique chez Modani.

En pourcentage des ventes, les charges externes ont atteint 36,5 % en 2019, contre 36,3 % en 2018. Cette évolution traduit principalement (i) la poursuite par le Groupe de ses investissements visant à soutenir la croissance de ses ventes, notamment dans le marketing, l'IT et la data, et (ii) une hausse des coûts logistiques et marketing chez Modani liée à sa rapide expansion, en partie compensé par (iii) la bonne gestion par le Groupe de ses coûts opérationnels en magasin.

Les **dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations** ont augmenté de 2,6 millions d'euros, soit 7,1 %, à 38,9 millions d'euros en 2019, contre 36,4 millions d'euros en 2018, reflétant principalement les dotations aux amortissements des immobilisations liées aux ouvertures de nouveaux magasins en 2018 et 2019.

En pourcentage des ventes, les dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations ont atteint 3,2 % en 2019, contre 3,3 % en 2018.

La **variation de la juste valeur des instruments dérivés financiers**, qui couvrent ou permettent de couvrir l'ensemble des achats de marchandises et du transport maritime libellés en dollars U.S. du Groupe enregistre un produit de 5,2 millions d'euros en 2019 par rapport à une charge de 1,2 million d'euros en 2018.

Les **autres produits et charges d'exploitation** ont représenté une charge nette de 3,1 millions d'euros en 2019, contre une charge nette de 3,5 millions d'euros en 2018. Cette évolution est principalement due à (i) une hausse des charges liées aux repositionnements de magasins dans le cadre de la gestion active du portefeuille de magasins du Groupe et (ii) des litiges commerciaux, qui par nature peuvent être volatiles.

En 2019, le Groupe a ainsi enregistré un **résultat opérationnel courant** de 117,0 millions d'euros, contre 108,2 millions euros en 2018. Hors effet de la variation de juste valeur des instruments financiers dérivés, le résultat opérationnel courant a enregistré une hausse de 2,4 millions d'euros, à 111,8 millions d'euros en 2019, contre 109,4 millions d'euros en 2018.

D. Résultat opérationnel

Les **autres produits et charges opérationnels** ont représenté une charge nette de 8,3 millions d'euros en 2019 comparé à une charge nette de 4,7 millions d'euros en 2018, incluant principalement (i) des créances irrécouvrables suite à la cession de Chin Chin (2,1 millions d'euros), (ii) une provision pour risque dans le cadre d'un litige commercial (2,0 millions d'euros), (iii) des coûts relatifs aux fermetures de magasins non repositionnés (1,5 million d'euros), et (iv) des charges de restructuration (1,5 million d'euros).

En 2019, le Groupe a ainsi enregistré un **résultat opérationnel** de 108,6 millions d'euros, contre 103,5 millions d'euros en 2018.

E. Résultat financier

Le **résultat financier** a représenté une charge nette de 8,5 millions d'euros en 2019, contre une charge nette de 9,3 millions d'euros en 2018, incluant notamment un gain de change de 1,0 million d'euros (contre une perte de change de 0,3 million d'euros en 2018). Le coût de l'endettement net a enregistré une hausse de 0,2 million d'euros, à 6,8 millions d'euros en 2019, contre 6,6 millions d'euros en 2018, incluant une charge sans impact sur la trésorerie de 4,2 millions d'euros relative aux obligations convertibles (OCEANE).

F. Impôt sur le résultat

L'**impôt sur le résultat** a représenté une charge de 37,7 millions d'euros en 2019, contre 33,5 millions d'euros en 2018, reflétant (i) un impôt exigible de 37,4 millions d'euros (contre 30,8 millions d'euros en 2018), incluant la CVAE (France), l'IRAP (Italie) et la Gewerbesteuer (Allemagne) pour 6,8 millions d'euros (contre 6,3 millions d'euros en 2018), et (ii) une charge d'impôt différé de 0,3 million d'euros (contre une charge de 2,7 millions d'euros en 2018).

G. Résultat net

En 2019, le Groupe a enregistré un **bénéfice** de 62,4 millions d'euros, contre 60,7 millions d'euros en 2018.

5.2.5 INDICATEURS FINANCIERS NON-IFRS

Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 le 1^{er} janvier 2019 et a décidé d'appliquer la méthode rétrospective simplifiée. En conséquence, les données des exercices antérieurs sont présentées conformément aux méthodes comptables appliquées précédemment, telles que présentées dans les états financiers

consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Afin de faciliter la comparaison avec les périodes précédentes, le Groupe présente des indicateurs financiers retraités de l'impact IFRS 16, incluant l'EBITDA, l'EBIT, le flux de trésorerie disponible et l'endettement net.

RÉCONCILIATION DE L'EBITDA

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Résultat opérationnel courant	122,6	108,2
Dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations	139,8	36,4
Juste valeur des instruments financiers dérivés	(5,2)	1,2
Frais de pré-ouverture	1,9	2,2
EBITDA	259,2	148,0
Impact IFRS 16	(106,5)	-
EBITDA AVANT IMPACT IFRS 16	152,7	148,0

RÉCONCILIATION DE L'EBIT

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
EBITDA	259,2	148,0
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	(139,8)	(36,4)
EBIT	119,4	111,6
Impact IFRS 16	(5,6)	-
EBIT AVANT IMPACT IFRS 16	113,8	111,6

RÉCONCILIATION DU RÉSULTAT NET

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre			
	2019 IFRS 16	Passage IFRS 16 à IAS 17	2019 IAS 17	2018 IAS 17
Résultat opérationnel courant	122,6	(5,6)	117,0	108,2
Autres produits et charges opérationnels	(8,3)	-	(8,3)	(4,7)
Résultat opérationnel	114,2	(5,6)	108,6	103,5
Coût de l'endettement net	(6,7)	(0,1)	(6,8)	(6,6)
Coût de l'endettement « contrats de location »	(12,8)	12,8	-	-
Produits financiers	1,4	-	1,4	1,6
Charges financières	(3,1)	(0,1)	(3,2)	(4,3)
Résultat financier	(21,1)	12,6	(8,5)	(9,3)
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-
Résultat avant impôt	93,1	7,0	100,1	94,2
Impôt sur le résultat	(35,3)	(2,4)	(37,7)	(33,5)
Résultat net	57,8	4,6	62,4	60,7

RÉCONCILIATION DU FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre			
	2019 IFRS 16	Passage IFRS 16 à IAS 17	2019 IAS 17	2018 IAS 17
Résultat avant impôt	93,1	7,0	100,1	94,2
Dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations	144,5	(100,9)	43,6	38,8
Coût de l'endettement net	6,7	0,1	6,8	6,6
Coûts de la dette de location	12,8	(12,8)	-	-
Variation des autres éléments liés aux activités opérationnelles	(0,7)	-	(0,7)	5,6
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	36,1	1,3	37,4	(75,8)
Impôts versés	(36,9)	-	(36,9)	(17,7)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles (A)	255,5	(105,2)	150,3	51,6
Dépenses d'investissement	(60,9)	-	(60,9)	(45,8)
Variation des dettes sur immobilisations	(4,3)	-	(4,3)	7,3
Produits des cessions d'actifs non-courants	0,5	-	0,5	0,2
Diminution des dettes de location	(96,6)	95,1	(1,5)	-
Intérêts liés à la dette de location	(10,1)	10,1	-	-
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement (B)	171,4	105,2	66,2	38,3
FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE ⁽¹⁾ (A) + (B)	84,1	-	84,1	13,3
Acquisition de filiales (nettes de la trésorerie acquise)	(10,2)	-	(10,2)	(36,3)
FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE APRÈS ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	73,9	-	73,9	(23,0)

(1) Avant acquisition de filiales (nettes de la trésorerie acquise).

5

RÉCONCILIATION DE L'ENDETTEMENT NET

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2019	2018
Emprunt obligataire convertible	182,1	177,8
Ligne de crédit à long terme	49,8	49,6
Facilités de crédit renouvelables	(0,4)	9,3
Autres emprunts ⁽¹⁾	1,7	1,5
Locations-financements	-	4,6
Dettes de location	666,2	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(94,5)	(57,2)
ENDETTEMENT NET	804,9	185,5
Impact IFRS 16	(662,0)	-
ENDETTEMENT NET AVANT IMPACT IFRS 16	142,9	185,5

(1) Incluant les autres emprunts, les dépôts et cautionnements, et les découverts bancaires.

5.3 Trésorerie et capitaux du Groupe

5.3.1 ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 (avant application de la norme IFRS 16).

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	150,3	51,6
Flux net de trésorerie liés aux activités d'investissement	(74,9)	(74,6)
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement	(37,6)	(20,5)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	37,9	(43,5)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	56,6	100,1
Variation nette de la trésorerie	37,9	(43,5)
Gains/pertes de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	0,0	(0,0)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	94,5	56,6

En 2019, les **activités opérationnelles du Groupe** ont généré une variation nette de trésorerie positive de 150,3 millions d'euros (contre une variation nette positive de 51,6 millions d'euros en 2018) tenant compte de (i) un gain de 149,9 millions d'euros du résultat avant impôt de la période après retraitement du coût de l'endettement net pour 6,7 millions d'euros et d'une charge de 43,1 millions d'euros sans incidence sur la trésorerie (dont les dotations aux amortissements, provisions et dépréciations pour 43,6 millions d'euros, les paiements fondés sur les actions pour 2,6 millions d'euros, les plus ou moins-value de cessions pour 2,1 millions d'euros et une variation positive de 5,2 millions d'euros de la juste valeur des instruments financiers dérivés), (ii) une variation positive de 36,1 millions d'euros du besoin en fonds de roulement opérationnel et (iii) un décaissement de 36,9 millions d'euros lié au paiement de l'impôt sur le résultat.

La **variation du besoin en fonds de roulement opérationnel** a eu un impact positif sur la trésorerie de 36,1 millions d'euros en 2019 (contre un impact négatif de 75,8 millions d'euros en 2018), reflétant principalement une diminution des stocks de 30,9 millions d'euros (contre une augmentation de 71,9 millions d'euros en 2018).

En 2019, les **opérations d'investissement du Groupe** ont généré une variation nette de trésorerie négative de 74,9 millions d'euros (contre une variation nette négative de 74,6 millions d'euros en 2018), comprenant principalement des dépenses d'investissement de 60,9 millions d'euros (contre 45,8 millions d'euros en 2018), dont notamment 29,9 millions d'euros d'investissements de développement engagés pour l'ouverture de 41 nouveaux magasins (données brutes) et 12,0 millions d'euros d'investissements informatiques.

En 2019, les **opérations de financement du Groupe** ont généré une variation nette de trésorerie négative de 37,6 millions d'euros (contre une variation nette négative de 20,5 millions d'euros en 2018), comprenant principalement (i) le remboursement de la facilité de crédit renouvelable pour 10,5 millions d'euros, (ii) des acquisitions nettes d'actions propres, opérées dans le cadre du contrat de liquidité et des plans de rachats d'actions, pour 2,9 millions d'euros, (iii) les intérêts payés, relatifs principalement à l'emprunt à long terme et à la facilité de crédit renouvelable, pour 1,9 million d'euros, et (iv) un paiement de dividendes aux actionnaires pour 21,1 millions d'euros.

5.3.2 RESSOURCES FINANCIÈRES

L'évolution de l'endettement net entre les 31 décembre 2018 et 2019 s'analyse comme suit (avant application de la norme IFRS 16) :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	Effet sur la trésorerie				Sans effet sur la trésorerie				31 décembre 2019
		Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Frais d'émission	Dettes de Locations	Intérêts	Effet des variations de change	Variation de périmètre	
Emprunt obligataire convertible	177,791	-	(250)	-	318	-	4,216	-	-	182,075
Ligne de crédit à long terme	49,633	-	(633)	-	171	-	639	-	-	49,810
Facilités de crédit renouvelables	9,275	-	(10,814)	-	327	-	806	-	-	(407)
Autres emprunts	373	-	(603)	-	38	-	91	8	997	904
Locations-financements	4,559	-	-	-	-	(305)	-	-	-	4,254
Dépôts et cautionnements	471	319	-	-	-	-	-	-	-	790
Découverts bancaires	615	-	(605)	-	-	-	-	-	-	11
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(57,181)	36,789	-	519	-	-	-	-	-	94,489
ENDETTEMENT NET TOTAL	185,536	(36,470)	(12,905)	(519)	854	(305)	5,752	8	997	142,948

5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

À la date de publication du présent URD, le Groupe n'a pas identifié d'autres événements postérieurs à la clôture que ceux mentionnés dans les comptes sociaux et consolidés (cf. Chapitre 6.1 Note 39 et 6.3 Note 28).

5.5 Perspectives

En raison du caractère sans précédent de la crise sanitaire liée au virus COVID-19 et de son développement extrêmement rapide à travers le monde, le Groupe estime qu'il n'est pas possible de quantifier l'impact sur ses ventes et ses résultats de la limitation de son activité dans les divers pays dans lesquels il opère. Il ne lui est donc pas possible à ce stade de fournir des prévisions fiables de ventes et de résultats pour 2020.

Par ailleurs, compte tenu des évolutions intervenues depuis le 11 mars 2020, notamment la fermeture de tous les magasins Maisons du Monde en Europe et aux États-Unis, les informations fournies par le Groupe sur l'évolution attendue des ventes des T1 et T2 2020 ne sont plus valables.

Domaines d'activité prioritaires

En 2020, les priorités commerciales de Maisons du Monde sont :

- atténuer l'impact de COVID-19 sur l'activité commerciale et les résultats financiers ;
- améliorer le trafic en magasin en France en repositionnant certaines parties du réseau ;
- accroître sélectivement notre présence internationale ;
- lancer cette année le «Marketplace» de Maisons du Monde ;
- poursuivre le développement de Modani, améliorer la rentabilité et optimiser la chaîne d'approvisionnement;
- accompagner le développement de Rhinov, notamment en testant les ventes de ses services dans nos magasins français ;
- poursuivre le développement de notre offre B2B et de nos activités de franchise (dont une nouvelle ouverture prévue en Algérie).

Situation actuelle

Le Groupe gère activement deux chocs externes qui affectent la croissance du chiffre d'affaires :

- l'impact de la grève des dockers français, qui se dissipe actuellement, sur le niveau des stocks a été important pendant la majeure partie du trimestre; le retard dans le traitement des conteneurs à Marseille s'est largement résorbée fin mars. Les mesures d'atténuation prises impliquaient principalement l'envoi et le déchargement de conteneurs dans des ports non

français, ce qui a amélioré notre capacité de réapprovisionnement, mais avec des dépenses logistiques plus élevées. Néanmoins, la grève a réduit la disponibilité des produits en ligne et en magasin, ce qui a, à son tour, réduit la croissance des revenus du premier trimestre ;

- le coronavirus (COVID-19) a commencé à perturber la production des produits en Chine à la mi-février, entraînant la fermeture de nos usines pendant plus d'un mois. Depuis, la production a repris dans la plupart de nos usines, mais avec une capacité réduite et un rythme de montée en puissance incertain. Entre le 11 mars et le 19 mars 2020, tous les magasins Maisons du Monde en Europe et aux États-Unis ont fermé. Néanmoins, le Groupe a continué à vendre ses produits et à servir ses clients dans ses différentes zones géographiques à travers son activité e-commerce. Les magasins de Modani ont progressivement fermé leurs portes à partir du 14 mars 2020 et ont tous été fermés le 3 avril 2020. De plus, les répercussions de COVID-19 devraient avoir un impact négatif sur la croissance des revenus au deuxième trimestre 2020.

Perspectives

Compte tenu de ce qui précède, le chiffre d'affaires du premier trimestre 2020 est globalement en baisse de 13% par rapport au premier trimestre 2019, et le Groupe estime que le chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2020 sera en baisse sur un an.

Compte tenu de la nature sans précédent de COVID-19 et de ses conséquences imprévisibles sur le comportement potentiel des consommateurs, il n'est pas possible à ce stade de fournir des prévisions fiables de ventes et de bénéfices pour 2020 dans son ensemble. Le Groupe les fournira dès que la visibilité s'améliorera.

En termes de développement de nouveaux magasins et compte tenu des circonstances actuelles, l'équipe de direction est en train de revoir le plan d'ouverture des magasins pour l'année afin de trouver le juste équilibre entre les investissements dans la croissance future des ventes et la protection de la trésorerie. Les autres dépenses d'investissement font également l'objet d'un examen approfondi.

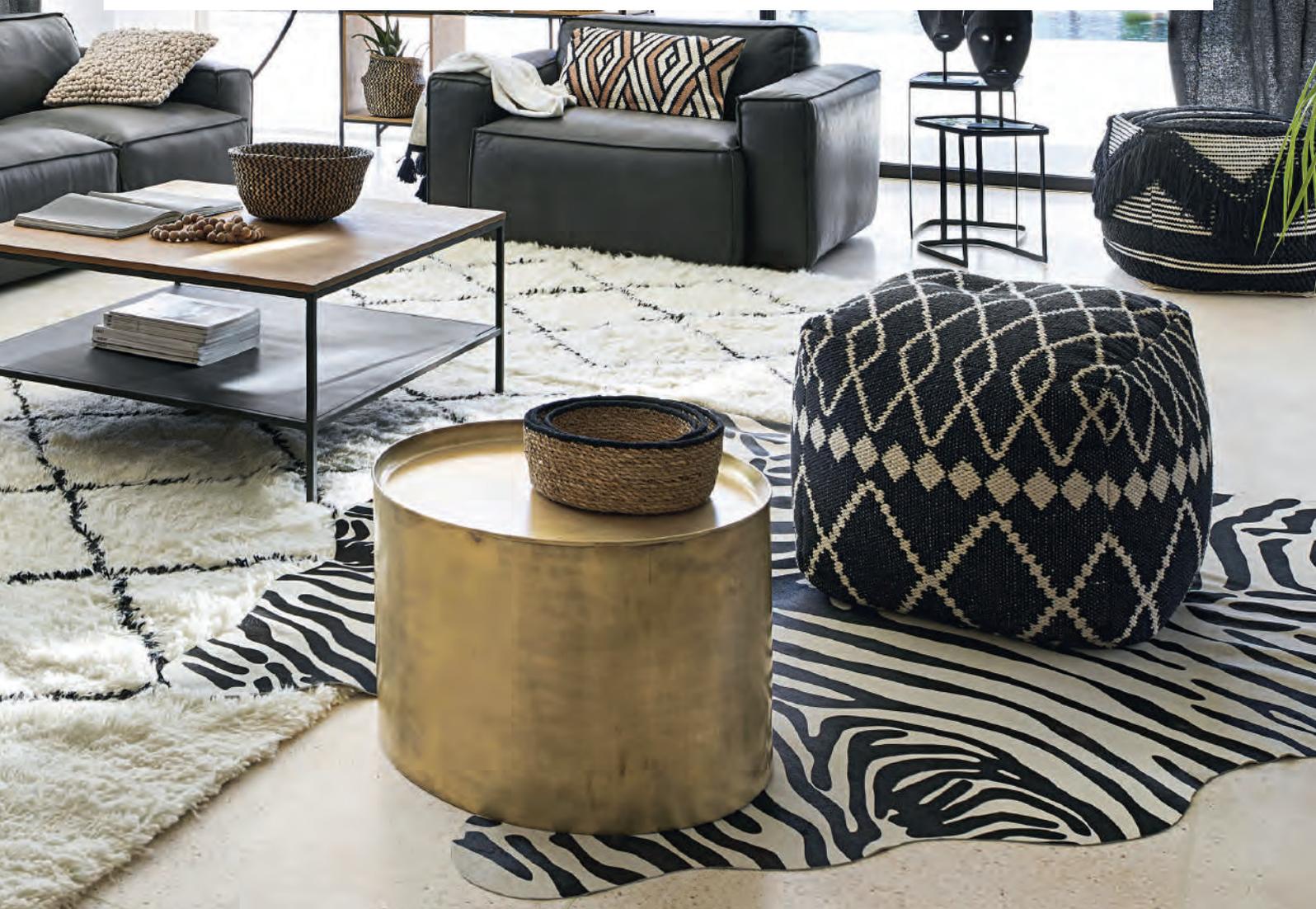
Enfin, le Groupe met en œuvre un important programme de réduction des coûts afin de protéger ses revenus et sa génération de trésorerie.



États financiers

6

6.1 États financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	186	6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	242
6.1.1 Compte de résultat consolidé	186	6.3 Comptes sociaux	246
6.1.2 État du résultat global consolidé	187	6.3.1 Compte de résultat	246
6.1.3 État de la situation financière consolidée	188	6.3.2 Bilan	247
6.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés	190	6.3.3 Annexes aux comptes sociaux	248
6.1.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	191	6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	266
6.1.6 Notes aux comptes consolidés	193		



6.1 États financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

6.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(En milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Ventes	5	1 231 017	1 118 194
Autres produits des activités ordinaires	5	32 680	24 944
Chiffre d'affaires		1 263 697	1 143 138
Coût des ventes		(425 057)	(376 751)
Charges de personnel	6	(234 991)	(213 634)
Charges externes	7	(343 292)	(403 492)
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		(139 801)	(36 353)
Juste valeur des instruments financiers dérivés	24	5 164	(1 166)
Autres produits d'exploitation	8	4 063	2 561
Autres charges d'exploitation	8	(7 195)	(6 100)
Résultat opérationnel courant		122 586	108 203
Autres produits et charges opérationnels	9	(8 346)	(4 718)
Résultat opérationnel		114 241	103 485
Coût de l'endettement financier net	10	(6 663)	(6 617)
Charges financières sur dette de location ⁽¹⁾	10	(12 764)	-
Produits financiers	10	1 445	1 620
Charges financières	10	(3 136)	(4 326)
Résultat financier		(21 118)	(9 323)
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		0	0
Résultat avant impôt		93 123	94 162
Impôt sur le résultat	11	(35 285)	(33 473)
RÉSULTAT NET		57 838	60 689
Attribuable aux :			
• actionnaires de la société mère		59 477	60 050
• participations ne donnant pas le contrôle		(1 639)	640
Résultat net par action part du groupe :			
Résultat net de base par action	12	1,32	1,33
Résultat net dilué par action	12	1,26	1,26

(1) L'impact de l'application de la norme IFRS 16 est présenté en note 2.2.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(En milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
RÉSULTAT NET		57 838	60 689
• Réévaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi	28	(1 307)	226
• Impôt lié à des éléments qui ne seront pas recyclés		379	(77)
Éléments non recyclables en résultat		(928)	149
• Couverture de flux de trésorerie	24	9 244	41 467
• Écarts de conversion		931	947
• Impôt lié à des éléments qui seront recyclés		(3 183)	(14 277)
Éléments recyclables en résultat		6 992	28 137
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NET D'IMPÔT		6 064	28 286
RÉSULTAT GLOBAL		63 902	88 975
Attribuable aux :			
• actionnaires de la société mère		65 333	88 223
• participations ne donnant pas le contrôle		(1 431)	752

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

Actif

(En milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Goodwill	14	375 202	368 449
Autres immobilisations incorporelles	15	247 068	267 244
Immobilisations corporelles	16	165 662	159 282
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location ⁽¹⁾	17	680 090	-
Autres actifs financiers non courants	18	15 693	14 816
Impôts différés actifs	19	4 581	2 751
Instruments financiers dérivés	24	-	4 664
Autres actifs non courants	20	-	7 862
Actifs non courants		1 488 297	825 070
Stocks	21	210 837	241 229
Créances clients et autres créances	22	63 430	83 547
Autres actifs financiers courants	23	-	27
Actifs d'impôt exigible		4 450	4 310
Instruments financiers dérivés	24	16 858	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	25	94 489	57 181
Actifs courants		390 063	386 294
TOTAL ACTIF		1 878 360	1 211 364

Passifs et capitaux propres

<i>(En milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Capital social	26	146 584	146 584
Primes d'émission	26	134 283	134 283
Réserves consolidées	26	292 788	248 946
Résultat de la période		59 477	60 050
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		633 132	589 863
Participations ne donnant pas le contrôle		(679)	752
TOTAL CAPITAUX PROPRES		632 453	590 614
Emprunts	27	50 891	53 039
Emprunt obligataire convertible	27	182 075	178 092
Dettes de location à long et moyen terme ⁽¹⁾	17	554 547	-
Impôts différés passifs	19	60 319	58 180
Avantages postérieurs à l'emploi	28	10 939	8 619
Provisions	29	13 702	14 409
Instruments financiers dérivés	24	141	-
Autres passifs non courants	31	23 149	34 994
Passifs non courants		895 764	347 332
Emprunts et emprunt obligataire convertible	27	216	11 586
Dettes de location à court terme ⁽¹⁾	17	111 653	-
Dettes fournisseurs et autres dettes	30	232 772	250 940
Provisions	29	3 856	1 128
Passifs d'impôt exigible		1 646	964
Instruments financiers dérivés	24	-	2 354
Autres passifs courants	32	-	6 450
Passifs courants		350 143	273 422
TOTAL PASSIF		1 245 906	620 754
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		1 878 360	1 211 364

(1) L'impact de l'application de la norme IFRS 16 est présenté en note 2.2.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(En milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Résultat de la période avant impôt		93 123	94 162
Ajustements relatifs aux :			
• Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations		144 500	38 802
• Plus ou moins-values de cessions	8 & 9	2 066	1 686
• Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés	24	(5 164)	1 166
• Paiements fondés sur des actions		2 560	2 717
• Autres		(197)	-
• Coût de l'endettement financier net	10	6 663	6 617
• Coûts de la dette de location		12 764	-
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'activité :			
• Augmentation/Diminution des stocks		30 855	(71 869)
• Augmentation/Diminution des créances clients et autres créances		19 723	(397)
• Augmentation/Diminution des dettes fournisseurs et autres dettes		(14 492)	(3 534)
Impôts versés		(36 900)	(17 736)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		255 501	51 614
Acquisitions d'actifs non courants :			
• Immobilisations corporelles	16	(47 343)	(42 632)
• Immobilisations incorporelles	15	(12 716)	(6 419)
• Acquisition de filiales, nettes de la trésorerie acquise ⁽¹⁾		(10 156)	(36 288)
• Autres actifs non courants		(796)	3 210
Variation des dettes sur immobilisations	30	(4 312)	7 275
Produits des cessions d'actifs non courants	8 & 9	467	233
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(74 855)	(74 621)
Produits de la souscription d'emprunts	27	318	10 081
Remboursement d'emprunts	27	(10 479)	(2 228)
Diminution des dettes de location ⁽²⁾	17	(96 632)	-
Acquisitions (nettes) d'actions propres	26	(2 880)	(6 544)
Dividendes versés	26	(21 143)	(19 890)
Intérêts payés	27	(1 878)	(1 893)
Intérêts liés à la dette de location ⁽²⁾	17	(10 074)	-
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(142 768)	(20 473)
Gains/pertes de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		35	(48)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		37 878	(43 480)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		56 565	100 093
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE		94 478	56 565

(1) Concerne :

- En 2019, l'acquisition de Rhinov (cf. note 1.1 – Acquisition de la société Savane Vision (« Rhinov »).
- En 2018 l'acquisition de Modani (cf. note 1.1 des Etats financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 – Acquisition du Groupe Modani aux États-Unis).

(2) L'impact de l'application de la norme IFRS 16 est présenté en note 2.2.

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie (hors découverts bancaires)	94 489	57 181
Découverts bancaires	(11)	(615)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	94 478	56 565

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(En milliers d'euros)	Notes	Attribuables aux actionnaires de la société mère				Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
		Capital social	Primes d'émission	Réserves consolidées	Écarts de conversion			
Solde au 1^{er} janvier 2018		146 584	134 283	244 652	(481)	525 037	-	525 037
Acquisition de Modani ⁽¹⁾		-	-	-	-	-	18 287	-
Options de vente détenues par les minoritaires ⁽¹⁾		-	-	-	-	-	(18 287)	-
Dividendes distribués en numéraire		-	-	(19 890)	-	(19 890)	-	(19 890)
Paiements fondés sur des actions		-	-	2 717	-	2 717	-	2 717
Actions propres		-	-	(6 226)	-	(6 226)	-	(6 226)
Résultat net de la période		-	-	60 050	-	60 050	640	60 689
Autres éléments du résultat global de la période		-	-	27 339	835	28 174	112	28 286
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018		146 584	134 283	308 641	354	589 862	752	590 613
Solde au 1^{er} janvier 2019		146 584	134 283	308 641	354	589 862	752	590 613
Acquisition de Rhinov ⁽²⁾		-	-	-	-	-	1 776	-
Options de vente détenues par les minoritaires ⁽²⁾		-	-	-	-	-	(1 776)	-
Options de vente détenues par les minoritaires ⁽³⁾	31	-	-	(709)	-	(709)	-	(709)
Dividendes distribués en numéraire		-	-	(21 143)	-	(21 143)	-	(21 143)
Paiements fondés sur des actions	26	-	-	(1 766)	-	(1 766)	-	(1 766)
Actions propres	26	-	-	1 555	-	1 555	-	1 555
Résultat net de la période		-	-	59 477	-	59 477	(1 639)	57 838
Autres éléments du résultat global de la période		-	-	5 133	723	5 856	208	6 064
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019		146 584	134 283	351 188	1 077	633 131	(679)	632 453

(1) Acquisition du groupe Modani aux Etats-Unis.

(2) Acquisition de la société Savane Vision (« Rhinov ») (note 1.1 et note 31 – Autres passifs non courants).

(3) Revalorisation de la dette de put sur minoritaires au 31 décembre 2019 (note 31).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Maisons du Monde S.A. est une société anonyme à Conseil d'administration, régie par le droit français. Son siège est situé à Le Portereau – 44120, Vertou. Les actions Maisons du Monde sont cotées sur Euronext Paris.

Les présents états financiers consolidés, préparés en application du référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union Européenne, concernent Maisons du Monde S.A. et ses filiales et participations dans des entreprises associées (ci-après désignés collectivement « le Groupe », et individuellement « filiale » ou « participations dans des entreprises associées »).

Le Groupe est un distributeur omnicanal en forte croissance proposant à une large clientèle essentiellement en Europe des produits d'ameublement et de décoration élégants et à prix accessibles, à travers son réseau de magasins et sa plateforme

e-commerce. Sa gamme de produits intègre une grande variété de styles et de catégories de produits d'ameublement, tant en termes de petite décoration, avec des produits tels que le linge de maison, les arts de la table et les articles de cuisine, les miroirs et les encadrements, qu'en termes de grosse décoration et d'ameublement, avec des produits tels que des grands miroirs, des lampes, des tables, des chaises, des fauteuils et canapés, des armoires, des placards, des bibliothèques et du mobilier d'extérieur.

Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 25 mars 2020 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 12 juin 2020. Tous les montants sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire.

6.1.6 NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Note 1	Événements significatifs	194	Note 21	Stocks	221
Note 2	Principes comptables et règles de consolidation	195	Note 22	Créances clients et autres créances	221
Note 3	Estimations et jugements critiques	208	Note 23	Autres actifs financiers courants	222
Note 4	Information sectorielle	208	Note 24	Instruments financiers dérivés	222
Note 5	Chiffre d'affaires	210	Note 25	Trésorerie et équivalents de trésorerie	222
Note 6	Charges de personnel	211	Note 26	Capitaux propres	223
Note 7	Charges externes	211	Note 27	Endettement net et emprunt	224
Note 8	Autres produits et charges d'exploitation	212	Note 28	Avantages postérieurs à l'emploi	228
Note 9	Autres produits et charges opérationnels	212	Note 29	Provisions	229
Note 10	Résultat financier	212	Note 30	Dettes fournisseurs et autres dettes	230
Note 11	Impôt sur le résultat	213	Note 31	Autres passifs non courants	230
Note 12	Résultat net par action	214	Note 32	Autres passifs courants	230
Note 13	Dividende par action	214	Note 33	Instruments financiers	231
Note 14	Goodwill	215	Note 34	Instruments financiers	233
Note 15	Autres immobilisations incorporelles	217	Note 35	Engagements hors bilan et passifs éventuels	235
Note 16	Immobilisations corporelles	218	Note 36	Transactions avec les parties liées	236
Note 17	Droit d'utilisation et dettes de location	218	Note 37	Honoraires des commissaires aux comptes	237
Note 18	Autres actifs financiers non courants	219	Note 38	Périmètre de consolidation	238
Note 19	Actifs et passifs d'impôts différés	219	Note 39	Événements postérieurs	240
Note 20	Autres actifs non courants	221			

Note 1 Événements significatifs

1.1 Acquisition de la société Savane Vision (« Rhinov »)

En juin 2019, le Groupe a procédé à l'acquisition d'une participation majoritaire de 70,4 % dans la société Rhinov, avec une option pour acquérir le solde du capital à terme. Cette prise de participation a été financée intégralement en cash, sans recours à un endettement additionnel.

Rhinov est une société spécialisée dans la simulation en 3D d'aménagements d'intérieur à partir d'un plan ou d'une photo. La société, qui s'adresse aux professionnels comme aux particuliers a réalisé un chiffre d'affaires de 1,3 million d'euros en 2018.

(En milliers d'euros)

	Juste valeur des actifs/passifs à la date d'acquisition
Total des actifs non courants	1 378
Total des actifs courants	1 293
TOTAL DE L'ACTIF	2 671
Total des passifs non courants	997
Total des passifs courants	1 518
TOTAL DU PASSIF	2 515
ACTIF NET	156

Cette prise de participation majoritaire est accompagnée de deux options de vente accordées aux minoritaires exerçables en 2022 puis en 2024, croisée avec deux options d'achat. D'un commun accord entre les parties, le prix de vente ou de rachat de la quote-part de 29,6 % a été fixé à la juste valeur de marché à la date d'exercice des options.

Au 31 décembre 2019, la dette liée à l'option de vente accordée aux minoritaires a été mesurée à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option, basée sur la valeur d'entreprise déterminée dans le cadre des travaux du prix d'acquisition. Cette dette est comptabilisée dans le poste du bilan « Autres passifs non courants » pour un montant de 1,8 million d'euros. Les variations ultérieures de la juste valeur de la dette seront constatées en contrepartie des capitaux propres du Groupe.

Le Groupe évalue les participations ne donnant pas le contrôle à leur juste valeur (méthode du *goodwill* complet). Il en ressort un écart d'acquisition de 5,8 millions d'euros à la date d'acquisition (note 14.1).

À l'issue des évaluations effectuées avec l'aide d'experts indépendants, aucun actif incorporel séparable n'a été reconnu dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Savane Vision en raison notamment de la création récente de la Société et de son fort potentiel de développement (profil start-up).

Le tableau ci-après présente la juste valeur des actifs et des passifs à la date d'acquisition :

1.2 Cession de la société « Chin Chin Limited »

Le 13 novembre 2019, Le Groupe a signé un protocole d'accord pour la cession au 13 décembre 2019 de ses 500 actions à son partenaire dans la joint-venture Chin Chin Limited pour 1 dollar de Hong Kong. Cette société était détenue à 50 % par Maisons du Monde France et consolidée selon la méthode de la mise en équivalence. Cette cession comprend également la vente de ses filiales directe (Shangai Chin Chin Furnishings Co. Limited) et indirectes (Wujiang Chin Chin Furniture et Wujiang Henghui Machinery) détenue à 100 % (note 9).

Note 2 Principes comptables et règles de consolidation

2.1 Bases de préparation

Les états financiers consolidés 2019 ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Les normes adoptées par l'Union Européenne sont consultables sur le site internet de la Commission Européenne : <http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index.fr.htm>.

À la date de clôture, il n'existe pas de différence entre le référentiel utilisé et les normes adoptées par l'IASB dont l'application est obligatoire sur l'exercice présenté.

Les états financiers consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certains instruments financiers évalués à la juste valeur ou au coût amorti tel qu'indiqué dans les conventions comptables ci-dessous. Les principes comptables appliqués restent inchangés par rapport à ceux de l'exercice précédent, à l'exception de l'adoption des normes décrites en note 2.2, effectives depuis le 1^{er} janvier 2019 dont celles liées à la première application des normes IFRS 16 – Contrats de location et IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux.

Les données financières sont présentées en milliers d'euros. Les valeurs sont arrondies au millier le plus proche sauf mention contraire. De façon générale, les valeurs présentées dans les états financiers consolidés 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.

2.2 Nouvelles normes, amendements et interprétations en vigueur

a) Nouvelles normes, amendements aux normes existantes et interprétations en vigueur d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019

Adoptés par l'Union Européenne :

- amendement à IFRS 9 – clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative ;
- amendement à IAS 28 – Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ;
- amendement à IAS 19 – Modification du régime, réduction ou règlement ;
- améliorations annuelles du cycle 2015-2017 des IFRS.

L'application de ces nouveaux textes n'a pas d'impact pour le Groupe.

Les nouvelles normes dont l'application a un impact pour le Groupe sont les suivantes :

● IFRS 16 – Contrats de location

La norme IFRS 16 « Contrats de location », applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, remplace IAS 17 ainsi que les interprétations IFRIC et SIC associées. La norme impose un mode de comptabilisation unique des contrats de location par les preneurs en reconnaissant un actif « Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location » et un

passif « Dettes de location ». La durée de location est définie contrat par contrat et correspond à la période ferme de l'engagement en tenant compte des périodes optionnelles qui sont raisonnablement certaines d'être exercées.

Au 1^{er} janvier 2019, le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective simplifiée consistant à comptabiliser l'effet cumulatif de l'application initiale comme un ajustement sur les capitaux propres d'ouverture. En conséquence, les données des exercices antérieurs sont présentées conformément aux méthodes comptables appliquées précédemment, telles que présentées dans les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Les contrats de location du Groupe portent essentiellement sur des actifs immobiliers, majoritairement des magasins, mais aussi des entrepôts et des bureaux.

À la date de transition, le Groupe a retenu les mesures de simplification suivantes prévues par la norme :

- le droit d'utilisation relatif aux contrats de location est égal au montant de la dette de location, ajusté le cas échéant du montant des loyers payés d'avance ou provisionnés relatifs à la location comptabilisée au bilan immédiatement avant la date d'application ;
- l'utilisation d'un taux d'actualisation unique à un ensemble de contrats ayant des caractéristiques similaires ;
- les coûts directs initiaux ne sont pas pris en compte pour évaluer le droit d'utilisation (commissions, honoraires juridiques, frais de négociation...) ;
- seuls les contrats identifiés comme des contrats de location au 31 décembre 2018 ont été retraités conformément à IFRS 16.

À la date de transition, le Groupe a retenu les mesures d'exemptions suivantes :

- les contrats de location de biens de faible valeur sont exclus ;
- les contrats dont les durées résiduelles sont inférieures à un an sont exclus.

Aucun impact n'est comptabilisé en capitaux propres au 1^{er} janvier 2019.

Aucun impôt n'a été comptabilisé au 1^{er} janvier 2019.

Le 16 décembre 2019, l'IFRS IC a publié une décision d'agenda concernant les sujets suivants :

- la détermination de la période exécutoire d'un contrat de location renouvelable par tacite reconduction, ou d'un contrat à durée indéterminée, pouvant être dénoncé par l'une des parties avec respect d'un certain préavis. En particulier, la question a été posée sur la notion de pénalités sur laquelle est basée la définition de la période exécutoire.
- le lien entre la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué, et la durée d'un contrat de location.

Dans ses conclusions, l'IFRS IC a retenu une conception large et économique des pénalités, allant au-delà des paiements contractuels. Les agencements indissociables non amortis peuvent constituer une pénalité à prendre en compte pour déterminer la période exécutoire du contrat.

Compte tenu de la publication tardive de cette décision d'agenda et des difficultés pratiques de mise en œuvre pour le 31 décembre 2019, le Groupe est en cours d'analyse des éventuels impacts. Ceux-ci pourraient se traduire par un allongement de la durée de location initialement retenue et entraîner une révision de la dette de loyers et du droit d'utilisation afférents aux contrats de location concernés.

Contrats de location capitalisés en date de première application

- Dette de location

Au 1^{er} janvier 2019, le Groupe a comptabilisé une dette de location pour 652,0 millions d'euros, correspondant au montant actualisé des paiements restant à effectuer sur les contrats de locations simples identifiés au 31 décembre 2018.

La durée de location retenue a été définie contrat par contrat et correspond à la période ferme de l'engagement en tenant compte des périodes optionnelles que la Direction estime être raisonnablement certaines d'être exercées.

Les taux d'actualisation appliqués à la date de transition sont basés sur le taux d'emprunt marginal du Groupe auquel est ajouté un *spread* pour tenir compte des environnements économiques spécifiques à chaque pays. Ces taux d'actualisation ont été déterminés en tenant compte des durées résiduelles des contrats à compter de la date de première application, soit le 1^{er} janvier 2019 et de leur maturation.

Le taux moyen marginal à la date de transition est de 1,91 %.

La dette de location financement (IAS 17) figurant au bilan du 31 décembre 2018 en dettes financières est reclassée au 1^{er} janvier 2019 sur les lignes de dettes de location non courante et courante pour un montant de 4,4 millions d'euros.

- Droit d'utilisation

Au 1^{er} janvier 2019, la valeur comptable des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location simple d'un montant de 678,3 millions d'euros est égale à la dette de location, ajustée des paiements constatés d'avance ou provisionnés relatifs aux locations et nette des avantages reçus des bailleurs, comptabilisés au 31 décembre 2018.

Les éléments suivants ont été reclassés au sein du « droit d'utilisation » au 1^{er} janvier 2019 :

- les droits au bail et assimilés pour un montant de 29,3 millions d'euros,
- les pas-de-porte pour un montant de 8,8 millions d'euros,
- les franchises pour un montant de (16,3) millions d'euros,
- les crédits-bails pour un montant de 4,4 millions d'euros.

- Impact de présentation

Les « Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location » et les « Dettes de location » sont respectivement présentés dans l'état de la situation financière consolidée sur une ligne distincte.

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le résultat opérationnel courant et la charge d'intérêt qui en découle dans le résultat financier sur une ligne distincte « Charges financières sur dettes de location ».

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2019, les impacts de l'application de la norme IFRS 16 sur les différents agrégats du compte de résultat sont les suivants :

- sur le résultat opérationnel courant, l'impact est de 4,9 millions d'euros, compte tenu de la diminution des charges de location de 107,1 millions d'euros et de l'augmentation des dotations aux amortissements des droits d'utilisation de (102,2) millions d'euros ;
- sur le résultat financier, l'impact lié aux charges d'intérêts relatives aux dettes de location est de (12,8) millions d'euros.

Au cours de la période, le montant des remboursements des dettes de location s'élève à (96,6) millions d'euros.

Les tableaux suivants présentent les impacts de la première application d'IFRS 16 sur le bilan :

Actif

(En milliers d'euros)	31 décembre 2018 publiée	Première application IFRS 16	1 ^{er} janvier 2019 IFRS 16
Goodwill	368 449	-	368 449
Autres immobilisations incorporelles	267 244	(29 344)	237 900
Immobilisations corporelles	159 282	(4 416)	154 866
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	-	678 311	678 311
Autres actifs financiers non courants	14 816	-	14 816
Impôts différés actifs	2 751	-	2 751
Instruments financiers dérivés	4 664	-	4 664
Autres actifs non courants	7 862	(7 862)	0
Actifs non courants	825 070	636 689	1 461 759
Stocks	241 229	-	241 229
Créances clients et autres créances	83 547	(1 141)	82 406
Autres actifs financiers courants	27	-	27
Actifs d'impôt exigible	4 310	-	4 310
Trésorerie et équivalents de trésorerie	57 181	-	57 181
Actifs courants	386 294	(1 141)	385 153
TOTAL ACTIF	1 211 364	635 548	1 846 914

Passifs et capitaux propres

(En milliers d'euros)	31 décembre 2018 publiée	Première application IFRS 16	1 ^{er} janvier 2019 IFRS 16
Capital social	146 584	-	146 584
Primes d'émission	134 283	-	134 283
Réserves consolidées	248 946	-	248 946
Résultat de la période	60 050	-	60 050
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	589 863	-	589 863
Participations ne donnant pas le contrôle	752	-	752
TOTAL CAPITAUX PROPRES	590 614	-	590 614
Emprunts	53 039	(3 287)	49 752
Emprunt obligataire convertible	178 092	-	178 092
Dettes de location à long et moyen terme	-	554 092	554 092
Impôts différés passifs	58 180	-	58 180
Avantages postérieurs à l'emploi	8 619	-	8 619
Provisions	14 409	-	14 409
Autres passifs non courants	34 994	(14 999)	19 996
Passifs non courants	347 332	535 806	883 138
Emprunts et emprunt obligataire convertible	11 586	(1 295)	10 291
Dettes de location à court terme	-	102 528	102 528
Dettes fournisseurs et autres dettes	250 940	(1 491)	249 449
Provisions	1 128	-	1 128
Passifs d'impôt exigible	964	-	964
Instruments financiers dérivés	2 354	-	2 354
Autres passifs courants	6 450	-	6 450
Passifs courants	273 422	99 742	373 164
TOTAL PASSIF	620 754	635 548	1 256 302
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	1 211 364	635 548	1 846 914

Au 31 décembre 2019, suite à la résiliation anticipée de contrats au cours du second semestre 2019, l'impact de première application a évolué mais de manière peu significative par rapport à celui publié au 30 juin 2019.

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat comparé IFRS 16/IAS 17 :

<i>(En milliers d'euros)</i>	31 décembre 2019	Retraitements IFRS 16	31 décembre 2019 IAS 17
Ventes	1 231 017	-	1 231 017
Autres produits des activités ordinaires	32 680	2 942	29 738
Chiffre d'affaires	1 263 697	2 942	1 260 755
Coût des ventes	(425 057)	-	(425 057)
Charges de personnel	(234 991)	-	(234 991)
Charges externes	(343 292)	103 522	(446 814)
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	(139 801)	(100 856)	(38 945)
Juste valeur des instruments financiers dérivés	5 164	-	5 164
Autres produits d'exploitation	4 063	-	4 063
Autres charges d'exploitation	(7 195)	-	(7 195)
Résultat opérationnel courant	122 586	5 608	116 980
Autres produits et charges opérationnels	(8 346)	-	(8 346)
Résultat opérationnel	114 241	5 608	108 635
Coût de l'endettement financier net	(6 663)	116	(6 779)
Charges financières sur dette de location	(12 764)	(12 764)	-
Produits financiers	1 445	-	1 445
Charges financières	(3 136)	15	(3 151)
Résultat financier	(21 118)	(12 633)	(8 484)
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	0	-	0
Résultat avant impôt	93 123	(7 025)	100 148
Impôt sur le résultat	(35 285)	2 419	(37 704)
RÉSULTAT NET	57 838	(4 606)	62 444

Rapprochement des dettes de location à la date de transition avec les engagements hors bilan de location simple au 31 décembre 2018 :

(En millions d'euros)

Engagements donnés au titre des contrats de location simple au 31 décembre 2018	730,1
Périmètre	11,2
Effets liés à des contrats non pris en compte dans les engagements hors-bilan ⁽¹⁾	15,0
Effets liés à des contrats court terme non reconnus dans les dettes au 1 ^{er} janvier	(8,3)
Contrats de location financement pris en compte dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2018	4,6
Durée	(24,0)
Effets liés aux périodes optionnelles prises en compte dans les engagements hors-bilan et non retenues dans la dette de location	(24,0)
Dettes de location avant actualisation	717,3
Actualisation :	(60,7)
Effet de l'actualisation	(60,7)
Dettes de location au 1^{er} janvier 2019 après première application d'IFRS 16	656,6

(1) *Concernes les contrats mobiliers qui n'avaient pas été présentés en engagements hors bilan compte tenu de leur caractère non significatif ainsi que les contrats immobiliers de Mekong qui avaient été omis.*

IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »

Au 1^{er} janvier 2019, le Groupe a appliqué l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux ».

IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » concernant la comptabilisation et l'évaluation, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat. Cette application n'a eu aucun effet sur les comptes consolidés du Groupe.

Non encore adoptés par l'Union Européenne : Néant

b) Nouvelles normes, amendements aux normes existantes et interprétations en vigueur applicables dans le futur, non adoptés par anticipation par le Groupe

Adoptés par l'Union Européenne :

- Modifications apportées aux références du cadre conceptuel dans les normes IFRS;
- Amendement à IAS 1 et à IAS 8 – Modification de la définition du terme « significatif »;
- Réforme des taux de référence (Amendements IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7).

Non encore adoptés par l'Union Européenne :

- IFRS 17 – Contrats d'assurance ;
- Amendement à IFRS 3 – Regroupement d'entreprise.

2.3 Méthode de consolidation

a) Regroupement d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les actifs identifiables acquis et les passifs assumés sont évalués à leur juste valeur à la date de prise de contrôle.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est évalué comme étant la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, augmentée du montant des intérêts minoritaires et, le cas échéant, de la juste valeur de la participation antérieurement détenue ; et
- la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

Les participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées soit à leur juste valeur, soit à leur quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise. Cette option est appliquée au cas par cas pour chaque acquisition.

Les écarts d'acquisition négatifs sont enregistrés immédiatement en résultat.

Les frais liés à l'acquisition sont comptabilisés immédiatement en charges lorsqu'ils sont encourus, sauf ceux portant sur des instruments de capitaux propres.

b) Filiales

Les filiales sont toutes des entités sur lesquelles le Groupe détient le contrôle. Le Groupe contrôle une entité lorsque ses relations avec l'entité l'exposent ou lui donnent droit à un rendement variable et qu'il a la possibilité d'influer sur ce rendement du fait du

pouvoir qu'il exerce sur l'entité. L'appréciation du pouvoir est basée sur les droits effectifs conférant la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes d'une entité, à savoir les activités qui affectent significativement ses rendements. Les filiales sont intégralement consolidées à la date de transfert du contrôle au Groupe. Elles sont déconsolidées à partir de la date à laquelle cesse ce contrôle.

Toutes les transactions intercompagnies, soldes et plus-values réalisés sur des opérations entre des sociétés du Groupe sont éliminées. Les pertes latentes sont également éliminées à moins que la transaction n'ait mis en évidence une dépréciation de l'actif transféré. Le cas échéant, les méthodes comptables des filiales ont été ajustées afin d'être en adéquation avec les règles et méthodes appliquées par le Groupe.

2.4 Méthode de conversion des éléments en devise

a) Devise fonctionnelle et devise de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (la « devise fonctionnelle »). Les états financiers consolidés sont présentés en euro, la devise de présentation du Groupe.

b) Transaction et soldes

Les transactions en devises étrangères sont converties dans la devise fonctionnelle au taux de change prévalant à la date des transactions. Les plus et moins-values de change résultant du règlement de ces opérations et de la conversion en fin d'année des taux de change des éléments d'actif et de passif monétaires libellés dans des devises étrangères sont constatées dans le compte de résultat, sauf si elles sont reportées dans les autres éléments du résultat global en tant que couvertures de flux de trésorerie éligibles, *via* :

- le résultat opérationnel pour les opérations liées aux activités opérationnelles ;
- le résultat financier pour les opérations liées aux activités de financement.

c) Sociétés du Groupe

Les résultats et la situation financière de toutes les sociétés du Groupe (dont aucune n'a la monnaie d'une économie hyperinflationniste) qui ont une devise fonctionnelle différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la devise de présentation comme suit :

- les actifs et les passifs, y compris le *goodwill* et les ajustements de juste valeur, pour chaque état de situation financière présenté sont convertis au cours de clôture à la date dudit état de la situation financière ;
- les produits et charges pour chaque compte de résultat et élément du résultat global sont convertis aux taux de change annuels moyens pondérés (à moins que cette moyenne ne soit pas une approximation raisonnable de l'effet cumulatif des taux en vigueur aux dates des opérations, auquel cas les produits et charges sont convertis au cours en vigueur à la date des transactions) ; et

- tous les écarts de change qui en résultent sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

2.5 Information sectorielle

Conformément à la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Conseil d'administration, qui est le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

En conséquence, un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe qui se livre à des activités à partir desquelles le Groupe est susceptible d'acquérir des produits, des activités ordinaires et d'encourir des charges. Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel et le résultat opérationnel de chaque secteur est régulièrement examiné par le Conseil d'administration en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter et d'en évaluer la performance.

Les informations relatives à chaque secteur opérationnel sont présentées de façon détaillée dans la note 4.

2.6 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de biens et services est évalué sur la base de la contrepartie prévue au contrat avec le client et exclut les montants collectés pour le compte de tiers.

Le Groupe Maisons du Monde tire ses revenus de la vente de meubles et d'objets de décoration en magasins ou par l'intermédiaire de sa plateforme e-commerce ainsi que des prestations de décorations via sa filiale Savane Vision (Rhinov). Il délivre également des prestations de transports dans le cadre de la livraison des marchandises au client final ainsi que des prestations logistiques à des tiers.

a) Ventes de marchandises en magasins ou sur la plateforme e-commerce

Le Groupe reconnaît le revenu lors du transfert du contrôle du bien au client, qui est réputé intervenir au moment précis de la livraison lorsque le client a la possession matérielle de l'actif et qu'il l'a accepté. Il supporte alors les risques et avantages liés à sa propriété.

Le montant constaté en revenu est fondé sur le prix de transaction fixé au contrat et correspond au montant de la contrepartie que le Groupe s'attend à recevoir en application des clauses contractuelles. Au cas particulier du Groupe, ce prix ne comprend pas de montants variables nécessitant de recourir à des estimations.

Une créance est comptabilisée dès lors que le Groupe s'est libéré de ses obligations, soit à la date de livraison des biens.

Les clients particuliers règlent l'intégralité du prix de vente à la commande, que ce soit en magasin ou sur la plateforme e-commerce. Le Groupe a également établi des partenariats avec des sociétés spécialisées en crédit à la consommation, sous le statut d'intermédiaire, pour offrir aux clients du Groupe des facilités de règlement. Les contrats conclus avec les clients ne contiennent toutefois pas de composante financement, étant donné que le prix de vente reste identique en présence ou en l'absence d'un financement réalisé via ces sociétés de crédit à la consommation.

Un droit de retour est attaché aux ventes réalisées sur la plateforme e-commerce. Le Groupe comptabilise, le cas échéant, un passif au titre des remboursements futurs et un actif au titre des produits qu'il s'attend à récupérer. Historiquement, le Groupe constate un faible taux de retour.

Les garanties relatives aux marchandises vendues ne correspondent pas à une obligation de prestation distincte pour laquelle le client bénéficierait de prestations additionnelles, et qu'il pourrait acquérir de manière séparée. Elles correspondent à l'assurance de la conformité des produits à leurs spécifications et sont comptabilisées, le cas échéant, conformément à IAS 37 – Provisions, Passifs éventuels et actifs éventuels.

N'ayant pas de contrat dont la durée dépasserait un an, le Groupe a fait le choix d'appliquer la mesure de simplification relative aux obligations de prestations non encore satisfaites à la clôture, en ne communiquant pas d'informations relatives à ces obligations.

b) Ventes de prestations de transports de marchandises

Le Groupe reconnaît le revenu lorsqu'il a rempli son obligation de prestation envers le client, qui est réputé intervenir au moment précis de la livraison lorsque le client a la possession matérielle de l'actif et qu'il l'a accepté.

c) Ventes de prestations de décoration

Le Groupe reconnaît le revenu lorsqu'il a rempli son obligation de prestation envers le client, qui est réputé intervenir au moment précis de la livraison du projet au client.

2.7 Paiements fondés sur des actions

La politique de rémunération du Groupe consiste à mettre en place régulièrement des plans d'attribution d'actions de performance et, ponctuellement, d'options de souscription d'actions en faveur des membres de la Direction générale, des cadres dirigeants et de cadres intermédiaires. Les plans en cours au 31 décembre 2019 sont des plans réglés en actions pour les actions de performance et en trésorerie pour les options de souscription.

Le coût des plans d'actions de performance (réglés en actions) est comptabilisé en charges de personnel sur la période d'acquisition en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Le coût des plans d'options de souscription d'actions (réglés en trésorerie) est comptabilisé en charges de personnel sur la période d'acquisition en contrepartie d'une dette au profit des bénéficiaires.

Évaluation des actions de performance

Conformément à la norme IFRS 2, le coût des plans d'attribution d'actions de performance est déterminé par référence à la juste valeur des actions à la date d'attribution, correspondant au prix de l'action à la même date, déduction faite de la valeur actuelle estimée des dividendes non reçus au cours de la période d'acquisition.

La probabilité estimée de satisfaire les conditions de performance du marché réduit la juste valeur des actions de performance à la date d'attribution.

Les conditions de performance hors marché (telles que la condition de présence, ou les objectifs de rendement internes) ne

sont pas prises en considération dans l'évaluation de la juste valeur à la date d'attribution, mais ajustent le coût final, selon le nombre réel d'instruments de capitaux propres dévolus.

L'effet de dilution des plans d'actions de performance en cours est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

Les actions de performance sont évaluées à leur juste valeur, en tenant compte d'une décote appliquée pour refléter la non-transférabilité. Le coût de non-transférabilité est évalué en deux étapes consistant en la vente à terme d'actions incessibles pendant un an et l'achat sur le marché au comptant du même nombre d'actions financées par un prêt amortissable avec un remboursement de capital *in fine*.

L'évaluation repose sur les principales hypothèses sous-jacentes suivantes :

- le taux de croissance du dividende, sur la base du taux de croissance annuel moyen prévisionnel ;
- le taux de sortie des employés estimé poste par poste au sein du Groupe et sur la base du taux de sortie historique enregistré pour la catégorie professionnelle correspondante. Le taux de sortie est utilisé pour estimer les actions qui ne seront pas attribuées en raison du départ de leurs bénéficiaires ;
- la réalisation des conditions de performance.

Évaluation des options de souscription d'actions

Conformément à IFRS 2, le coût des plans d'options de souscription d'actions est déterminé par différence entre la juste valeur des options de souscription d'actions à la date d'attribution et le prix d'exercice de l'option. Les plans mis en place portant sur des titres non cotés d'une entité du Groupe, l'estimation de la juste valeur a été réalisée en recourant à la technique d'évaluation par les multiples.

2.8 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels incluent principalement des frais de réorganisation (fermeture de magasin sans relocalisation), des frais de restructuration, des frais d'acquisition, ainsi que certaines provisions. Cette rubrique du compte de résultat comprend des éléments monétaires et non monétaires.

Les autres produits et charges opérationnels concernent des éléments inhabituels, peu fréquents ou non récurrents. Ces éléments sont ceux qui, de l'avis de la Direction, doivent être reconnus dans les comptes en raison de leur montant, nature ou incidence. Le classement comptable est cohérent avec la façon dont la performance financière est mesurée par la Direction et présentée au Conseil d'administration et contribue à fournir une analyse pertinente des résultats du Groupe.

2.9 Résultat financier

Les produits et charges financiers sont comptabilisés en fonction du temps écoulé en tenant compte du rendement effectif de l'actif qui est le taux d'intérêt requis pour actualiser les flux futurs de trésorerie attendus sur la durée de vie de l'actif et le rendre égal à la valeur initiale de l'actif.

2.10 Dividendes

Les dividendes issus des participations sont comptabilisés lorsque le droit de l'actionnaire à percevoir le paiement est établi.

Les dividendes versés aux actionnaires de la Société sont comptabilisés en tant que passif dans les états financiers consolidés au titre de la période sur laquelle les dividendes sont approuvés par les actionnaires de la Société.

2.11 Résultat net par action

a) Résultat net par action

Le résultat net par action est calculé en divisant :

- le résultat net de la période revenant au groupe ;
- par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions propres détenues par le Groupe.

b) Résultat net dilué par action

Le résultat net dilué par action est calculé en ajustant le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation utilisé dans le calcul du résultat net par action pour tenir compte des instruments dilutifs.

Suivant les circonstances, l'effet de dilution peut résulter des options de souscription accordées aux salariés, des bons de souscription d'actions ainsi que des conversions d'obligations selon les conditions prévalant à la clôture.

Le résultat net dilué par action prend en compte :

- les actions de performance attribuées aux salariés ;
- les effets de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives, notamment celles qui découlent des obligations convertibles en action.

Le nombre d'actions retenu est celui qui aurait été alloué si les critères de performance avaient été évalués à la fin de la période de clôture ou qui pourraient être créées en cas de conversion de l'intégralité des obligations émises.

2.12 Immobilisations incorporelles

a) Goodwill

Le *goodwill* naît lors de l'acquisition de filiales, de sociétés associées et de coentreprises et représente la différence entre la contrepartie transférée, le montant de toute participation ne donnant pas le contrôle de l'entité acquise ainsi que la juste valeur à la date d'acquisition de toute participation antérieure dans l'entité acquise, et la juste valeur des actifs nets identifiables acquis. Lorsque la différence est négative, ce montant est comptabilisé en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Lors de règlements différés, les futurs montants à payer sont actualisés à leur valeur actuelle à la date de règlement. Le taux d'actualisation utilisé est le taux d'emprunt marginal de l'entité, soit le taux auquel un emprunt similaire pourrait être obtenu auprès d'un établissement financier indépendant selon des modalités comparables.

Tout ajustement de prix potentiel est estimé à sa juste valeur en date d'acquisition, et cette évaluation initiale ne peut être ajustée ultérieurement en contrepartie du *goodwill* qu'en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition et dans la mesure où l'évaluation était encore présentée comme provisoire (période d'évaluation limitée à 12 mois). Tout ajustement ultérieur ne répondant pas à ces critères est comptabilisé en dette ou en créance en contrepartie du résultat du Groupe.

Si le regroupement d'entreprises est réalisé en plusieurs étapes, la valeur comptable à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue dans l'entreprise acquise est réévaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les éventuelles plus-values ou moins-values découlant de telles mesures de revalorisation sont comptabilisées au compte de résultat.

Le *goodwill* est inclus dans les immobilisations incorporelles et n'est pas amorti, mais soumis à un test de dépréciation annuellement, ainsi que toutes les fois où il y a un indice de perte de valeur. Le *goodwill* est évalué au coût diminué du cumul des pertes de valeur. Les plus et moins-values sur la cession d'une entité comprennent la valeur comptable du *goodwill* affecté à l'entité vendue.

Pour les besoins des tests de dépréciation, le *goodwill* acquis dans un regroupement d'entreprises est alloué à chacune des unités génératrices de trésorerie (« UGT ») ou à chaque groupe d'UGT censé bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque UGT ou chaque groupe d'UGT auquel le *goodwill* est alloué représente le niveau le plus fin au sein de l'entité auquel le *goodwill* est suivi au niveau du groupe. Le *goodwill* est suivi au niveau géographique : France et International.

La valeur nette comptable du *goodwill* est comparée à la valeur recouvrable des UGT ou des groupes d'UGT auquel le *goodwill* est alloué, qui représente la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur déduction faite des coûts de la vente. La valeur d'utilité est fonction des flux de trésorerie futurs estimés, ramenés à leur valeur actuelle à l'aide d'un taux d'actualisation après impôt qui reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temporelle de l'argent et des risques spécifiques à l'actif ou à l'UGT. Toute dépréciation est immédiatement comptabilisée en charges et n'est pas reprise par la suite. Les dépréciations sont réparties tout d'abord sur la valeur comptable de tout *goodwill* alloué à l'UGT, puis sur la valeur comptable des autres actifs de l'UGT, au prorata.

b) Marques

Une marque a une durée de vie indéfinie, car il n'y a pas de limite prévisible à la période pendant laquelle l'actif est censé générer des flux de trésorerie nets entrants pour l'entité. La valorisation des marques a été déterminée moyennant le concours d'experts en évaluation, en tenant compte de divers facteurs, dont la notoriété de la marque. La méthode des redevances a été utilisée pour estimer la juste valeur des marques. Cette approche consiste à déterminer la valeur de la marque sur la base des revenus futurs des redevances perçues dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers. Ces marques, qui sont juridiquement protégées, ne sont pas amorties mais elles sont soumises à un test de dépréciation annuellement ou plus fréquemment s'il existe des indices de pertes de valeur au niveau du Groupe. Les campagnes de publicité et de promotion contribuent à maintenir le positionnement des marques.

c) Noms commerciaux et licences

Les noms commerciaux et licences acquis sont enregistrés au coût d'acquisition.

Les noms commerciaux et licences acquis dans un regroupement d'entreprises sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les noms commerciaux et licences ont une durée de vie limitée et sont ensuite comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et dépréciations. L'amortissement est calculé selon le mode linéaire pour répartir le coût des noms commerciaux et des licences sur leur durée de vie estimée comprise entre un et quatre ans.

d) Coûts de développement de logiciels générés en interne

Les coûts associés à la maintenance des logiciels informatiques sont comptabilisés en charges au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Les frais de développement directement attribuables à la conception et au test de logiciels identifiables contrôlés par le Groupe sont comptabilisés en tant qu'immobilisations incorporelles lorsque les critères suivants sont satisfaits :

- il est techniquement possible de finaliser le développement du logiciel de sorte qu'il soit disponible pour utilisation ;
- la Direction envisage de finaliser le développement du logiciel et de l'utiliser ou de le vendre ;
- il y a une possibilité d'utiliser ou de vendre le logiciel ;
- il peut être démontré que le logiciel générera des avantages économiques futurs probables ;
- les ressources techniques, financières et autres ressources adéquates nécessaires à l'achèvement du développement, à l'utilisation ou à la vente du logiciel sont disponibles ; et
- les dépenses attribuables au logiciel au cours de son développement peuvent être mesurées de façon fiable.

Lorsque ces critères sont remplis, les coûts de développement internes de logiciels sont capitalisés pendant la phase de développement des applications. Les coûts capitalisés correspondent aux coûts externes directs ainsi qu'aux coûts salariaux liés au temps consacré au projet au cours de la période de capitalisation. Les logiciels capitalisés sont soumis à un test de dépréciation chaque année ou lorsque l'évolution de la situation indique que les montants capitalisés pourraient être dépréciés. L'amortissement est calculé à partir du moment où l'actif est mis en service, selon le mode linéaire, afin de répartir le coût du logiciel sur sa durée de vie estimée de trois ans.

2.13 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué du cumul des amortissements et dépréciations. Le coût d'acquisition comprend les dépenses qui sont directement attribuables à l'acquisition de l'actif. Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'actif ou comptabilisés, selon le cas, en tant qu'actif distinct, uniquement lorsqu'il est probable que les bénéfices économiques futurs associés à l'immobilisation reviendront au Groupe et si son coût peut être mesuré de manière fiable. La valeur comptable de tout élément comptabilisé en tant qu'actif séparé est sortie lorsqu'il est remplacé. Tous les autres frais de réparation et de maintenance sont imputés au compte de résultat sur la période au titre de laquelle ils sont engagés.

L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé selon le mode linéaire pour allouer leur coût respectif sur leur durée de vie estimée et comptabilisé en résultat. Les durées de vie estimées des immobilisations corporelles au titre de la période sont les suivantes :

• Constructions :	de 20 à 25 ans
• Aménagements et installations des bâtiments :	de 7 à 15 ans
• Installations générales :	de 7 à 10 ans
• Matériel et outillage :	de 3 à 15 ans
• Matériel de transport :	de 4 à 5 ans
• Matériel de bureau et informatique :	de 3 à 5 ans
• Mobilier :	de 5 à 10 ans

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité des actifs sont réévaluées et ajustées, le cas échéant, à chaque date d'arrêt. Si la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable estimée, la valeur comptable de l'actif doit immédiatement être ramenée à sa valeur recouvrable.

Les plus et moins-values de cession sont déterminées en comparant le produit de la cession avec la valeur comptable. Celles-ci sont incluses dans le compte de résultat.

2.14 Contrats de location

Le Groupe reconnaît un contrat de location dès lors qu'il obtient la quasi-totalité des avantages économiques liés à l'utilisation d'un actif identifié et qu'il a le droit de contrôler cet actif. Les contrats de location du Groupe portent essentiellement sur des biens immobiliers, principalement les magasins et les entrepôts.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, les contrats de location sont comptabilisés au bilan au commencement du contrat, pour la valeur actualisée des paiements futurs. Cela se traduit par la constatation :

- d'un actif non courant « Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location » ; et
- d'une dette de location au titre de l'obligation de paiements.

Droit d'utilisation

À la date de prise d'effet d'un contrat de location, le droit d'utilisation évalué comprend : le montant initial de la dette auquel sont ajoutés, s'il y a lieu, les coûts directs initiaux, les coûts estimés de remise en état de l'actif, les pas-de-porte, les droits au bail ainsi que les paiements d'avance faits au loueur, nets le cas échéant, des avantages reçus du bailleur.

Le droit d'utilisation est amorti sur la durée du contrat qui correspond en général à la durée ferme du contrat en tenant compte des périodes optionnelles qui sont raisonnablement certaines d'être exercées. Les dotations aux amortissements des droits d'utilisations sont comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

La recouvrabilité du droit d'utilisation est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de l'actif. Les dispositions de mise en œuvre du test de dépréciation sont identiques à celles relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles telles que décrites dans les notes 2.12 et 2.13.

Droits au bail commerciaux et pas-de-porte

En France, le titulaire d'un droit au bail a le droit de renouveler le bail presque indéfiniment. Si le bailleur souhaite résilier un bail commercial en France, le locataire a le droit de recevoir une indemnité d'éviction égale à la valeur du droit au bail à la date d'annulation. Par conséquent, les droits au bail ont une durée de vie indéfinie, car il n'y a pas de fin prévisible à la période pendant laquelle les droits au bail sont censés générer des flux de trésorerie nets entrants. En conséquence, les principaux droits au bail (versés à l'ancien locataire) ne sont pas amortis, mais ils sont soumis à un test de dépréciation chaque année et chaque fois que des événements ou des circonstances indiquent que leurs montants recouvrables peuvent être inférieurs à leur valeur comptable.

Suite à l'application d'IFRS 16, le droit au bail est inclus dans le droit d'utilisation.

Dans certains cas, un autre terme juridique est utilisé pour les droits au bail. Ils sont appelés « Pas-de-porte » lorsque le montant est versé par le locataire au bailleur. Auparavant classés en « Charges constatées d'avance », dans les rubriques « Créances clients et autres créances » et « Autres actifs non courants » et comptabilisés linéairement comme des loyers sur la durée estimée du bail. Ils sont désormais, suite à l'entrée en vigueur d'IFRS 16, ils sont reclassés en droit d'utilisation et amortis sur la durée estimée du bail.

Suite à l'application d'IFRS 16,

- les droits au bail, initialement classés en immobilisations incorporelles ont été reclassés dans la catégorie « droit d'utilisation » (cf. note 2.2) ;
- les « Pas-de-porte », auparavant classés en « Charges constatées d'avance », dans les rubriques « Créances clients et autres créances » et « Autres actifs non courants » et comptabilisés linéairement comme des loyers sur la durée estimée du bail sont désormais reclassés en droit d'utilisation et amortis sur la durée estimée du bail (cf. note 2.2).

Dette de location

À la date de prise d'effet du contrat, la dette de location est comptabilisée pour un montant égal à la valeur actualisée des paiements futurs qui comprennent les loyers fixes, les loyers variables qui dépendent d'un indice ou d'un taux défini dans le contrat, les franchises de loyers, ainsi que les paiements relatifs aux options d'extension, d'achat, de résiliation ou de non-renouvellement, si le Groupe est raisonnablement certain de les exercer.

Quand le taux implicite du contrat n'est pas facilement déterminable, le Groupe retient le taux marginal d'endettement pour évaluer le droit d'utilisation et la dette de loyers correspondante, qui prend notamment en compte les conditions de financement du Groupe et l'environnement économique dans lequel le contrat a été souscrit.

Ultérieurement la dette de location est évaluée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La charge d'intérêts de la période est comptabilisée dans le résultat financier.

La dette de location est présentée séparément de la dette nette.

Exemptions

Les contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire ou de courte durée sont comptabilisés directement en charges.

2.15 Dépréciation d'actifs non-financiers

Les actifs qui ont une durée de vie indéfinie – par exemple, le *goodwill* ou certaines immobilisations incorporelles – ne sont pas amortis et sont testés pour dépréciation annuellement, ou plus fréquemment si des événements ou des changements de circonstances indiquent qu'ils pourraient être dépréciés.

Un test de dépréciation est réalisé pour les actifs amortissables si des événements ou des changements de situation indiquent que leur valeur comptable n'est pas récupérable. Une dépréciation est constatée pour la différence entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable si cette dernière est inférieure à la valeur comptable de l'actif. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur d'un actif diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. Pour la réalisation du test de dépréciation, les actifs sont regroupés par unités génératrices de trésorerie, lesquelles sont le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Les dépréciations antérieures des actifs non financiers (autres que le *goodwill*) sont examinées pour reprise éventuelle à chaque date de clôture.

2.16 Actifs financiers

Les actifs financiers définis par la norme IFRS 9 comprennent trois catégories : des actifs financiers évalués au coût amorti, des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (JVOCI) et des actifs financiers évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat net (JVPL).

La classification à retenir dépend du modèle économique ayant été choisi par le Groupe pour la gestion de ses actifs financiers ainsi que des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels desdits actifs.

ACTIFS FINANCIERS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI

Ces actifs financiers sont détenus en vue de la perception de flux de trésorerie contractuels.

Lors de leur comptabilisation initiale, ils sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition, généralement le prix de transaction. Ultérieurement, s'ils ne font pas l'objet d'une opération de

couverture, ces actifs sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils correspondent principalement aux éléments de bilan suivants : prêts, dépôts et cautionnements, créances clients, autres créances et créances fournisseurs.

ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR EN CONTREPARTIE DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (JVOCI)

Les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global sont des actifs financiers détenus à la fois à des fins de perception de flux de trésorerie contractuels et à des fins de cession. Ces instruments sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Seuls les intérêts ou dividendes perçus ainsi que les variations de juste valeur provenant de la variation du taux de change sont reconnues au compte de résultat.

La juste valeur des titres de participation de sociétés cotées sur un marché actif est déterminée par référence au prix de marché publié à la date de clôture. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans l'état des autres éléments du résultat global (directement en capitaux propres). Lors de la sortie de l'actif financier du bilan, les variations de juste valeur sont recyclées dans les autres éléments du résultat global.

Les titres de participation de sociétés non consolidées sont maintenus au bilan à leur coût d'acquisition que le Groupe estime représenter leur juste valeur, en l'absence d'un marché actif. En cas de baisse durable de leur valeur d'utilité, une perte de valeur est constatée. La valeur d'utilité est déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque société. Les critères généralement retenus sont : la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité.

ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR EN CONTREPARTIE DU COMPTE DE RÉSULTAT (JVPL)

Cette dernière catégorie regroupe l'ensemble des actifs qui ne sont rattachés à aucune des catégories décrites ci-dessus. Ces actifs sont ceux détenus à des fins de transaction, et ceux dont la comptabilisation initiale se fonde sur la juste valeur en contrepartie du compte de résultat.

Un actif financier relève de cette catégorie s'il a été acquis principalement aux fins d'être vendu à court terme ou s'il n'a pas de flux de trésorerie contractuels prédéterminés. Les instruments financiers dérivés sont également classés comme détenus à des fins de transactions à moins qu'ils ne soient désignés comme des instruments de couverture.

Ils correspondent principalement aux participations dans les GIE.

2.17 Dépréciation des actifs financiers

DÉPRÉCIATION

Le Groupe reconnaît une dépréciation fondée sur les pertes attendues pour les actifs financiers évalués au coût amorti ou évalués à la juste valeur par OCI.

À chaque clôture, le montant de la provision est réévalué afin de refléter l'évolution du risque de crédit relative à l'instrument financier depuis sa comptabilisation initiale.

Pour les instruments financiers (autres que les créances commerciales), le Groupe applique le modèle de perte de crédit attendue sur la durée de vie uniquement lorsque la détérioration du risque de crédit est significative. Si le risque de crédit de l'instrument financier n'a pas augmenté significativement depuis sa comptabilisation initiale, le Groupe évalue la perte de crédit attendue sur les 12 mois suivant la date de clôture.

Afin d'apprécier l'évolution du risque de crédit, le Groupe compare le risque de défaillance sur l'instrument financier à la date de clôture avec le risque de défaillance sur l'instrument financier à la date de la comptabilisation initiale, en tenant compte des informations raisonnables et justifiables qu'il est possible d'obtenir sans devoir engager des coûts ou des efforts déraisonnables et qui sont indicatives d'augmentations importantes du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale.

Pour les créances commerciales, le Groupe applique la méthode simplifiée et reconnaît les pertes de crédit attendues sur leur durée de vie.

DÉCOMPTABILISATION

Le Groupe décomptabilise un actif financier dès lors que les droits contractuels sur les flux de trésorerie ont expiré ou que l'actif, ainsi que tous les risques et avantages liés à cet actif ont été transférés.

Si le Groupe transfère la quasi-totalité des risques et avantages des risques et avantages liés à l'actif et continue de le contrôler, le Groupe reconnaît son intérêt résiduel. Si le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages des actifs transférés, le Groupe continue de reconnaître un actif financier.

Lors de la décomptabilisation d'un actif évalué au coût amorti, la différence entre la valeur nette comptable et la contrepartie reçue est comptabilisée au compte de résultat.

2.18 Instruments financiers dérivés et activités de couverture

Le Groupe détient divers instruments financiers dérivés, utilisés pour couvrir les risques de change survenant dans le cours normal de ses activités. L'utilisation de ces instruments contribue à se prémunir du risque de change et à minimiser les risques sur les transactions commerciales.

Dès l'origine de la relation de couverture, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'instrument couvert en décrivant ladite relation ainsi que l'objectif de l'entité en matière de gestion des risques et sa stratégie de couverture : désignation de l'instrument de couverture et de l'élément couvert, la nature du risque couvert et la façon dont l'entité procède pour apprécier si la relation de couverture satisfait aux contraintes d'efficacité de la couverture.

La relation de couverture satisfait à toutes les contraintes d'efficacité de la couverture si :

- il existe un lien économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture ;
- l'effet du risque de crédit ne prédomine pas sur les variations de valeur qui résultent de ce lien économique ;
- le ratio de couverture de la relation de couverture est égal au rapport entre la quantité de l'élément couvert qui est réellement couverte par le Groupe et la quantité de l'instrument de couverture que le Groupe utilise réellement pour couvrir cette quantité de l'élément couvert.

Les instruments de couverture sont initialement évalués à la juste valeur à la date de conclusion d'un contrat dérivé, puis réévalués ensuite à leur juste valeur à chaque date de clôture. La juste valeur des dérivés de change est déterminée sur la base du taux de change à la date de clôture.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat, à l'exception des instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie pour lesquels les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global pour leur part efficace et en résultat pour leur part inefficace.

La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est classée en actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et dans les actifs ou passifs courants lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est inférieure à 12 mois. Les opérations portant sur les instruments dérivés à des fins de transaction sont classées en actifs ou passifs courants.

2.19 Stocks

Les stocks sont comptabilisés au montant le plus faible entre le coût historique et la valeur réalisable nette.

Le coût est déterminé en utilisant la méthode du coût moyen pondéré. La valorisation du stock à l'entrepôt est égale au coût d'acquisition majoré des frais d'expédition, de douane et de transport. La valorisation du stock en magasin se compose du prix de revient entrepôt plus les frais d'acheminement de l'entrepôt vers les magasins. Les coûts de revient sont déterminés après déduction des rabais ou des remises. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal des activités, moins les frais de vente estimés.

2.20 Créances clients et autres créances

Les créances clients sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, puis ultérieurement évaluées à leur coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des provisions pour dépréciation.

Le Groupe applique la méthode simplifiée et reconnaît les pertes de crédit attendues sur la durée de vie des créances commerciales. Les pertes de crédit attendues sont estimées en prenant en compte des facteurs spécifiques liés aux clients et autres débiteurs, aux conditions générales économiques actuelles et aux prévisions de la conjoncture économique future qu'il est possible d'obtenir à la date de clôture sans devoir engager des coûts ou des efforts excessifs.

Le montant de la provision est comptabilisé au compte de résultat en « Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations ».

2.21 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Dans l'état de la situation financière consolidée, la trésorerie et les équivalents de trésorerie (à l'exclusion des découverts bancaires) comprennent les disponibilités et autres placements à court terme (titres négociables) dont l'échéance initiale est de trois mois ou moins, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de variation de valeur.

Dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent également les découverts bancaires. Dans l'état de la situation financière consolidée, les découverts bancaires sont présentés dans les emprunts, dans les passifs courants.

2.22 Capital social

Les actions ordinaires sont classées en tant que capitaux propres.

Les coûts directement attribuables à l'émission de nouvelles actions sont présentés en déduction des capitaux propres, net d'impôt, sans incidence sur le résultat.

Lorsque le Groupe rachète ses propres actions, elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition comme actions propres et viennent en déduction des capitaux propres au titre de la contrepartie versée. Les plus et moins-values de cessions d'actions propres sont comptabilisées directement en capitaux propres, pour leur montant net d'impôt, sans incidence sur le résultat.

Aucune dépréciation n'est comptabilisée sur les actions propres.

2.23 Avantages postérieurs à l'emploi

Les sociétés du Groupe gèrent divers régimes de retraite, lesquels sont tous des régimes à prestations définies.

Un régime à contribution définie est un régime en vertu duquel le Groupe verse des cotisations fixes à une entité distincte. Le Groupe n'a aucune obligation juridique ou implicite à verser des cotisations supplémentaires si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour payer aux salariés tous les avantages liés aux services rendus pour la période en cours ou pour les exercices antérieurs.

Un régime à prestations définies est un régime de retraite qui n'est pas un régime à contribution définie.

Les régimes de retraite à prestations définies fixent généralement le montant des prestations dont un membre du personnel bénéficiera une fois à la retraite. Ce montant dépend en général d'un ou de plusieurs facteurs tels que l'âge, les années de service et la rémunération.

Le passif comptabilisé dans l'état de la situation financière, en ce qui concerne les régimes de retraite à prestations définies, est la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies à la date de clôture. Les obligations au titre des prestations définies sont calculées annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actuelle de

l'obligation au titre des prestations définies est déterminée en actualisant les flux de trésorerie sortants futurs estimés à l'aide des taux d'intérêt d'obligations d'entreprises de premier rang libellées dans la monnaie dans laquelle les prestations seront versées et ayant des échéances similaires à celles de l'obligation de pension afférente.

Le coût actuel du service du régime à prestations définies, comptabilisé au compte de résultat en charges de personnel, reflète l'augmentation de l'obligation au titre des prestations définies résultant des services rendus durant l'année en cours.

Le coût des services passés, qui correspond à la variation de la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies découlant des amendements ou limitations apportées à un régime, est comptabilisé immédiatement en résultat.

La charge d'intérêt est calculée moyennant l'application du taux d'actualisation à l'obligation au titre des prestations définies. Ladite charge est intégrée aux autres charges financières.

Les plus et moins-values actuarielles dues aux ajustements d'expérience et aux changements d'hypothèses actuarielles sont imputées ou créditées en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global au cours de la période pendant laquelle elles surviennent.

2.24 Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'événements passés ; lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour régler l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Les pertes d'exploitation futures ne sont pas provisionnées.

Lorsqu'il existe un grand nombre d'obligations similaires, la probabilité qu'une sortie de ressources soit nécessaire au règlement de ces obligations est déterminée en considérant la catégorie d'obligations comme un tout. Une provision est comptabilisée même si la probabilité d'une sortie de trésorerie eu égard à tout élément inclus dans la même catégorie d'obligations peut être faible.

Les provisions sont évaluées à la valeur actuelle de la meilleure estimation par la Direction de la dépense nécessaire pour régler l'obligation actuelle à la date de clôture, en utilisant un taux avant impôt qui reflète les appréciations actuelles du marché concernant la valeur temporelle de l'argent et les risques spécifiques liés à l'obligation. L'augmentation de la provision due à l'écoulement du temps est comptabilisée en charges d'intérêt.

2.25 Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes sont des obligations de paiement au titre de biens ou services livrés/rendus par des fournisseurs dans le cours normal des affaires. Ces dettes sont classées dans les passifs courants si le paiement est exigible dans les 12 mois après la date de clôture (ou dans le cycle de fonctionnement normal de l'entreprise, si le délai est plus long). Si tel n'est pas le cas, ils sont classés en passifs non courants.

Les dettes fournisseurs et autres dettes sont comptabilisées initialement à leur juste valeur, puis évaluées au coût amorti en application de la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.26 Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants se rapportent principalement aux options de vente détenues par les minoritaires.

Suite à la mise en œuvre d'IFRS 16, la part non courante des franchises de loyers consenties par les bailleurs et amortie sur la durée estimée du bail a été reclassée en moins du droit d'utilisation en date du 1^{er} janvier 2019 (cf. 2.14).

2.27 Emprunts et autres dettes financières

a) Emprunt auprès des établissements de crédit

Les emprunts, y compris les obligations émises, et autres dettes financières, sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, déduction faite des coûts de transaction engagés. Les emprunts et autres dettes financières sont ensuite comptabilisés à leur coût amorti. Toute différence entre les fonds (déduction faite des coûts de transaction) et la valeur de rachat est comptabilisée dans le compte de résultat sur la période des emprunts à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif est le taux utilisé pour actualiser les flux de trésorerie futurs attendus (coûts de transaction inclus) jusqu'à l'échéance de la dette financière, ou sur une période plus courte, le cas échéant, à la valeur comptable nette du passif à la date de comptabilisation initiale.

Les frais d'émission d'emprunts sont déduits des montants empruntés.

Les emprunts sont classés en passifs courants, à moins que le Groupe n'ait un droit inconditionnel de reporter le règlement du passif pendant au moins 12 mois après la date de clôture.

b) Emprunt obligataire

Un emprunt obligataire convertible est un « instrument financier composé », avec une composante dette et une composante capitaux propres qui sont évaluées puis comptabilisées séparément.

La composante dette correspond à la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs contractuels, actualisés au taux d'intérêt appliqué par le marché à cette date aux instruments ayant des caractéristiques identiques, mais sans option de conversion. Elle est ensuite évaluée selon la méthode du coût amorti sur sa durée de vie estimée.

La part revenant en capitaux propres est égale à la différence entre la valeur nominale de l'émission et la composante dette. La valeur inscrite en capitaux propres correspondant à la valorisation de l'option de conversion n'est pas réévaluée durant la vie de l'emprunt.

Les frais d'émission sont comptabilisés en contrepartie des composantes dettes et capitaux propres en fonction de leurs valeurs respectives.

2.28 Impôt exigible et différé

L'impôt sur le résultat de la période comprend les impôts exigibles et différés. L'impôt sur le résultat exigible ou différé est comptabilisé dans le compte de résultat, sauf dans la mesure où il concerne des éléments comptabilisés dans les autres éléments du résultat global ou directement en capitaux propres. Dans ce cas, l'impôt est également comptabilisé en autres éléments du résultat global ou directement en capitaux propres, respectivement.

L'impôt sur le résultat exigible est calculé sur la base des lois fiscales adoptées ou quasi-adoptées à la date de clôture dans les pays où la Société et ses filiales opèrent leurs activités et génèrent des revenus imposables. Périodiquement, la Direction évalue les positions adoptées dans les déclarations fiscales en ce qui concerne les situations pour lesquelles la réglementation fiscale applicable est sujette à interprétation. Le cas échéant, elle établit une provision sur la base des montants à verser aux autorités fiscales.

L'impôt différé est comptabilisé, selon la méthode du report variable, sur les différences temporaires existant entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales. Cependant, les passifs d'impôts différés ne sont pas comptabilisés s'ils découlent de la comptabilisation initiale du *goodwill*. L'impôt différé n'est pas non plus comptabilisé s'il découle de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction autre qu'un regroupement d'entreprises qui, au moment de la transaction, n'a d'effet ni sur le résultat comptable ni sur le résultat fiscal. L'impôt différé est déterminé à l'aide des taux d'imposition (et des lois) qui sont adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture et sont supposés s'appliquer lorsque l'impôt différé actif est réalisé ou l'impôt différé passif est réglé.

Les impôts différés actifs sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable que les bénéfices imposables futurs sur lesquels ils peuvent être utilisés seront disponibles.

Les impôts différés actifs et passifs sont compensés lorsqu'il existe un droit de compenser les actifs d'impôts courants avec les passifs d'impôt courants et lorsque les impôts différés actifs et passifs se rapportent aux impôts prélevés par la même administration fiscale sur la même entité imposable ou sur des entités imposables différentes lorsqu'il existe une intention de régler les soldes sur une base nette.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 12, le Groupe comptabilise la CVAE (France), l'IRAP (Italie) et la *Gewerbesteuer* (Allemagne) en impôt sur le résultat.

Le Groupe a comptabilisé un actif d'impôt différé sur les déficits reportables. Un budget prévisionnel a été établi afin de documenter l'utilisation de cet actif d'impôt différé dans un délai raisonnable.

2.29 Actifs et passifs éventuels

En fonction du résultat d'événements futurs incertains, une entité peut être engagée au titre de passifs éventuels ou prétendre à des actifs éventuels. Ces éléments sont détaillés dans les notes annexes aux états financiers consolidés.

Note 3 Estimations et jugements critiques

L'établissement des états financiers consolidés, conformément aux règles édictées par les normes IFRS, implique que la Direction procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur la valeur comptable de certains actifs, passifs, produits, charges, ainsi que sur les informations données en annexe.

Les estimations et hypothèses font l'objet de révisions régulières, et au minimum à chaque date de clôture. Elles peuvent varier si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou à la suite de nouvelles informations. Les résultats réels de ces estimations peuvent être différents de ces estimations.

Les principales estimations faites par la Direction lors de l'établissement des états financiers consolidés portent notamment sur les hypothèses retenues pour :

- la valorisation d'actifs incorporels (*goodwill* et marques) : notes 2.12 a et b et 2.15 ;
- les impôts différés : note 2.28 ;
- les instruments financiers dérivés et leur classification : note 2.18 ;
- les provisions pour litiges : note 2.24 ;
- la durée retenue pour les contrats de location et le taux marginal d'endettement du Groupe : note 2.14 ;
- les positions fiscales incertaines conformément à IFRIC 23 : note 2.2.

Le *goodwill* n'est pas amorti mais est testé pour dépréciation annuellement ou plus fréquemment lorsque des événements ou des changements de situation indiquent qu'il pourrait être déprécié (cf. Note 2.12 a).

Note 4 Information sectorielle

Conformément à la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Conseil d'administration, qui est le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

En conséquence, un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe qui se livre à des activités à partir desquelles le Groupe est susceptible d'acquérir des produits, des activités ordinaires et d'encourir des charges. Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel et le résultat opérationnel de chaque secteur est régulièrement examiné par le Conseil d'administration en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter et d'en évaluer la performance.

Les Ventes, l'EBITDA, le *goodwill*, les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles sont présentés par zone géographique. Les segments géographiques retenus sont les suivants :

- France ;
- International.

Par ailleurs, le segment siège comprend les activités de holding, y compris les actifs ne pouvant être affectés à aucun segment. Ce segment, qui n'intègre aucun chiffre d'affaires, comprend principalement les frais généraux liés aux services financier, juridique, ressources humaines et informatique ainsi que les charges liées à la conception et au design, aux achats, à la gestion de la relation client (CRM) et au merchandising.

Le Groupe définit son EBITDA annuel comme le résultat opérationnel courant avant les autres produits et charges opérationnels, déduction faite des éléments suivants :

- i) les dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations ;
- ii) la variation de la juste valeur des instruments dérivés, qui sont tous deux sans incidence sur la trésorerie ;
- iii) les frais de pré-ouverture, encourus avant l'ouverture des nouveaux magasins ;
- iv) les impacts d'IFRS 16.

L'EBITDA par zone géographique inclut :

- l'allocation de certaines charges de marketing liées au réseau de magasins et des charges liées à l'exploitation et au marketing de la plateforme e-commerce. L'allocation de ces charges par zone géographique est effectuée sur la base des Ventes (magasins et en ligne) réalisées dans chaque segment ;
- l'allocation de l'EBITDA des entités en charge de la logistique par zone géographique est effectuée sur la base des coûts des ventes respectifs.

Les Ventes et l'EBITDA liés à l'activité B to B (enseigne Maisons du Monde) ont été alloués en totalité au segment – France.

Ces informations sectorielles sont cohérentes avec les Groupes d'UGT identifiés pour les tests de dépréciation (cf. Note 14).

4.1 Compte de résultat par secteur opérationnel

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Ventes	1 225 421	1 111 191
France	672 640	647 429
International	552 781	463 762
Coût des ventes	(425 057)	(376 751)
Marge brute	800 364	734 440
Marge brute (%)	65,3 %	66,1 %
EBITDA	152 706	147 963
France	141 762	136 579
International	80 770	74 051
Siège	(69 826)	(62 667)
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	(139 801)	(36 353)
Impact IFRS 16 ⁽¹⁾	100 856	-
EBIT	113 761	111 611
Juste valeur des instruments financiers dérivés	5 164	(1 166)
Frais de pré-ouverture	(1 947)	(2 241)
Impact IFRS 16 ⁽¹⁾	5 609	-
Résultat opérationnel courant	122 586	108 203
Autres produits et charges opérationnels	(8 346)	(4 718)
Résultat opérationnel	114 241	103 485
Résultat financier	(21 118)	(9 323)
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	0	0
Résultat avant impôt	93 123	94 162
Impôt sur le résultat	(35 285)	(33 473)
RÉSULTAT NET	57 838	60 689

(1) Cf. note 2.2 qui présente le compte de résultat comparé IFRS 16/IAS 17.

4.2 Actifs et passifs sectoriels

Le Groupe présente ici uniquement les actifs sectoriels dont les montants sont régulièrement analysés par le Comité exécutif, sous la supervision du Conseil d'administration.

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019			
	France	International	Siège	Total
Actifs sectoriels ⁽¹⁾	340 454	229 334	218 144	787 932
Droit d'utilisation	387 956	282 923	9 211	680 090
Actifs non sectoriels				410 338
TOTAL ACTIF				1 878 360

(1) Goodwill, autres immobilisations incorporelles et immobilisations corporelles.

(En milliers d'euros)	31 décembre 2018			
	France	International	Siège	Total
Actifs sectoriels ⁽¹⁾	351 708	208 709	234 560	794 976
Actifs non sectoriels				416 388
TOTAL ACTIF				1 211 364

(1) Goodwill, autres immobilisations incorporelles et immobilisations corporelles.

Note 5 Chiffre d'affaires

5.1 Détail du chiffre d'affaires

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Ventes	1 225 421	1 111 191
Ventes aux franchises et ventes promotionnelles	5 596	7 003
Ventes de marchandises et de prestations de décoration ⁽¹⁾	1 231 017	1 118 194
Participation aux frais de livraison	25 947	21 799
Prestations logistiques	918	996
Autres services	5 814	2 149
Autres produits des activités ordinaires	32 680	24 944
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 263 697	1 143 138

(1) Y compris les prestations de décoration de Rhinov du second semestre 2019.

5.2 Ventes par canal

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Maisons du Monde	Modani	Total	Maisons du Monde	Modani	Total
Magasins	883 457	39 559	923 016	836 153	23 253	859 406
Web	297 899	4 506	302 405	249 201	2 584	251 784
VENTES	1 181 356	44 065	1 225 421	1 085 353	25 837	1 111 191

5.3 Ventes par catégorie

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Maisons du Monde	Modani	Total	Maisons du Monde	Modani	Total
Décoration	661 818	422	662 240	618 993	-	618 993
Meubles	519 538	43 643	563 181	466 360	25 837	492 197
VENTES	1 181 356	44 065	1 225 421	1 085 353	25 837	1 111 191

Note 6 Charges de personnel

Les charges de personnel s'analysent comme suit :

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Traitements et salaires	(167 136)	(151 106)
Charges sociales	(49 533)	(46 391)
Paiements fondés sur des actions (charges sociales comprises) ⁽¹⁾	(3 191)	(2 586)
Participation et intéressement des salariés (charges sociales comprises)	(13 737)	(12 202)
Avantages postérieurs à l'emploi – Régime à prestations définies	(1 394)	(1 350)
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	(234 991)	(213 634)

(1) Les charges sociales relatives aux paiements fondés sur des actions s'élevaient à 0,2 million d'euros au 31 décembre 2019 contre 0,1 million d'euros au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2018, le Groupe avait enregistré un produit à recevoir de 4,7 millions d'euros correspondant au Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'emploi (« CICE »), mis en place en France en 2013. Ce produit était comptabilisé sous la rubrique « Charges sociales ».

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le CICE a été supprimé et remplacé par un allègement des charges sociales employeurs.

L'effectif moyen de salariés en équivalent temps plein (ETP) est de 6 951 pour l'exercice 2019 contre 6 399 pour l'exercice 2018.

Note 7 Charges externes

Les charges externes s'analysent comme suit :

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Énergie et autres fournitures non stockées	(22 907)	(23 315)
Loyers et charges afférentes	(23 235)	(117 914)
Locations	(8 528)	(8 889)
Entretien et réparations	(18 757)	(16 984)
Assurance	(1 889)	(1 849)
Personnel extérieur	(24 971)	(22 462)
Publicité et marketing	(46 379)	(41 840)
Honoraires	(12 226)	(13 627)
Transport	(143 693)	(119 878)
Frais postaux et de télécommunications	(5 525)	(5 314)
Frais de déplacements et de réceptions	(8 689)	(7 634)
Services bancaires	(8 522)	(7 071)
Impôts et taxes	(11 968)	(12 647)
Autres charges externes	(6 004)	(4 068)
TOTAL DES CHARGES EXTERNES	(343 292)	(403 492)

La variation enregistrée sur les loyers et charges afférentes et les locations est essentiellement liée à IFRS 16 (107,1 millions d'euros). Les loyers et charges afférentes résiduels correspondent aux loyers variables, aux loyers des contrats de location non retraités (courte durée) ainsi qu'aux charges locatives. Les locations résiduelles concernent les contrats mobiliers court terme, pour des biens de faible valeur ou bien des contrats pour lesquels le Groupe n'obtient pas la quasi-totalité des avantages économiques liés à l'utilisation de l'actif.

Les autres charges externes sont constituées pour 2019 de charges de sous-traitance logistique Modani pour 3,6 millions d'euros (contre 1,9 million d'euros en 2018 pour 8 mois d'exploitation) ainsi que d'autres éléments non significatifs individuellement.

Note 8 Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation s'analysent comme suit :

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Frais de pré-ouverture	(1 947)	(2 241)
Plus ou moins-values de cessions ⁽¹⁾	(2 129)	(981)
Litiges et pertes d'origine commerciale	1 105	431
Loyers et charges afférentes ⁽¹⁾	(198)	(99)
Autres produits et charges d'exploitation	37	(649)
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	(3 132)	(3 539)

(1) Se rapporte aux magasins repositionnés dans la même zone.

Note 9 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels s'analysent comme suit :

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Plus ou moins-values de cessions ⁽¹⁾	(33)	(509)
Provisions pour fermetures de magasins ⁽¹⁾	(1 487)	(79)
Charges de restructuration	(1 502)	(1 233)
Litiges et pertes d'origine commerciale ⁽²⁾	(4 322)	-
Coûts liés aux acquisitions de sociétés	(119)	(801)
Autres ⁽³⁾	(882)	(2 095)
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(8 346)	(4 718)

(1) Se rapporte aux magasins fermés ou en cours de fermeture et non repositionnés dans la même zone.

(2) Correspond principalement aux créances irrécouvrables suite à la cession de Chin Chin (2,1 millions) et à une provision pour risque dans le cadre d'un litige commercial (2,0 millions).

(3) Correspond principalement aux coûts relatifs au Capital Market Day (0,8 million).

Note 10 Résultat financier

Les produits et charges financiers s'analysent comme suit :

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Intérêts sur crédit à long terme	(814)	(802)
Intérêts sur emprunt obligataire convertible	(4 534)	(4 432)
Intérêts sur emprunts, y compris facilité de crédit renouvelable	(1 331)	(1 396)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	20	30
Intérêts courus sur découverts bancaires	(4)	(18)
Coût de l'endettement net	(6 663)	(6 617)
Contrats de location-financement	-	(100)
Intérêts sur la dette de location ⁽¹⁾	(12 764)	-
Gains et pertes de change	1 047	(329)
Commissions	(2 614)	(2 252)
Autres produits et charges financiers	(124)	(25)
RÉSULTAT FINANCIER	(21 118)	(9 323)

(1) Intérêts sur la dette IFRS 16.

Note 11 Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat s'analyse comme suit :

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Impôts exigibles	(37 368)	(30 779)
Impôts différés	2 083	(2 694)
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	(35 285)	(33 473)

L'impôt sur le résultat du Groupe est différent de l'impôt théorique qui ressortirait du taux d'imposition réel applicable aux résultats des sociétés consolidées en raison des éléments suivants :

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Résultat de la période	57 838	60 689
Moins impôt sur le résultat	(35 285)	(33 473)
Résultat avant impôt	93 123	94 162
Taux d'imposition théorique	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique (+)/produit (-)	32 062	32 420
Différences de taux d'imposition ⁽¹⁾	(1 286)	(1 853)
Taxes ⁽²⁾	4 456	4 167
Impact des crédits d'impôt	(3 478)	(4 938)
Impact des différences permanentes	3 243	2 551
Autres	287	1 126
TOTAL IMPÔT SUR LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	35 285	33 473

(1) Impact principalement lié à la baisse progressive du taux d'imposition de 34,43 % à 25,9 % pour les entités françaises.

(2) Comprend principalement la CVAE (France), l'IRAP (Italie) et la Gewerbesteuermessbetrag (Allemagne).

Les effets fiscaux des autres éléments du résultat global sont les suivants :

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Couverture de flux de trésorerie	(3 183)	(14 277)
Impôt sur les éléments recyclés en résultat	(3 183)	(14 277)
Impôts sur les écarts actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi	379	(77)
Impôts sur les éléments non recyclés en résultat	379	(77)
TOTAL IMPÔT SUR LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	(2 804)	(14 354)

Note 12 Résultat net par action

<i>(En milliers d'euros, sauf mention contraire)</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Résultat net de la période attribuable aux actionnaires de la société mère	59 477	60 050
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires, net d'autocontrôle <i>(en milliers)</i>	45 128	45 121
Résultat net de base par action <i>(en euros)</i>	1,32	1,33
Résultat dilué de la période attribuable aux actionnaires de la société mère ⁽¹⁾	62 242	62 552
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires, net d'autocontrôle <i>(en milliers)</i>	45 128	45 121
Dilution sur actions de performance	317	293
Dilution sur obligations convertibles en actions ⁽²⁾	4 133	4 109
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires retraité, net d'autocontrôle <i>(en milliers)</i>	49 579	49 524
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION <i>(EN EUROS)</i>	1,26	1,26

(1) Pour le calcul du résultat par action, le résultat net de la période a été retraité des intérêts sur l'emprunt obligataire convertible.

(2) Actions qui pourraient être créées en cas de conversion de l'intégralité des obligations émises par le Groupe.

Le capital social du Groupe au 31 décembre 2019 est composé uniquement des actions ordinaires de Maisons du Monde S.A. et n'a pas varié au cours des exercices 2019 et 2018.

La variation du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires provient du retraitement des actions d'autocontrôle dont le nombre a évolué au cours de la période (cf. note 26.2).

Le résultat net dilué par action tient compte du nombre moyen pondéré d'actions de performance octroyées aux salariés (cf. note 26.3) et des obligations convertibles (cf. note 27.1).

Note 13 Dividende par action

Au titre de l'exercice 2018, un dividende ordinaire de 0,47 euro par action a été attribué lors de l'Assemblée générale du 3 juin 2019 et mis en paiement le 4 juillet 2019 pour un montant global de 21 264 milliers d'euros. Le dividende au titre des actions que le Groupe détenait en propre lors du détachement du dividende n'a

pas été versé. Ainsi, les sommes correspondantes aux dividendes non versés aux actions autodétenues, ont été affectées au compte « report à nouveau » et le montant global du dividende a été ajusté en conséquence.

Notes sur l'état de la situation financière consolidée

Note 14 Goodwill

14.1 Goodwill

La Direction évalue la performance de l'entreprise en fonction de la zone géographique. Par conséquent, elle affecte le *goodwill* au niveau de la zone géographique concernée. Pour le Groupe, les zones géographiques identifiées sont la France et l'International. Le tableau ci-dessous fournit une synthèse de la répartition du *goodwill* :

(En milliers d'euros)	France	International	Total
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2018	240 949	80 234	321 183
Acquisitions	-	44 805	44 805
Effets de change	-	2 461	2 461
Valeur nette comptable au 31 décembre 2018	240 949	127 500	368 449
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2019	240 949	127 500	368 449
Acquisitions ⁽¹⁾	5 844	-	5 844
Effets de change	-	909	909
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2019	246 793	128 409	375 202

(1) Voir note 1.1 « Acquisition Rhinov ».

14.2 Tests de dépréciation du goodwill et des autres actifs

a) Unité génératrice de trésorerie (UGT)

Des tests de dépréciation sont réalisés à l'échelle de l'unité génératrice de trésorerie. Le *goodwill* est affecté au niveau de la zone géographique concernée (France et International). Chaque zone géographique représente un groupe d'UGT, chacune correspondant à un magasin physique ou à un site internet.

La marque Maisons du monde est affectée au niveau de la zone géographique concernée (France et International) en fonction du chiffre d'affaires réalisé. La marque Modani est affectée à la zone géographique International.

b) Valorisation selon la méthode des flux de trésorerie actualisés

Les hypothèses de base utilisées pour déterminer la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT sont cohérentes avec celles utilisées par la Direction afin de préparer les *business plans* et les budgets du Groupe approuvés par les organes de gouvernance. Ces hypothèses reposent sur des données historiques et l'expérience passée et tiennent également compte des informations provenant de sources externes comme les

prévisions de croissance du secteur et les perspectives en matière de développement géopolitique et macroéconomique au niveau des UGT concernées.

La croissance des Ventes et l'évolution de la marge brute sont les principaux éléments moteurs du *business plan*.

La croissance des Ventes intègre les paramètres suivants :

- la croissance à périmètre comparable qui résulte à la fois du travail réalisé sur les collections et de l'optimisation des deux canaux de vente que sont les magasins et la plateforme e-commerce ;
- l'expansion du réseau (de magasins) qui illustre le potentiel d'ouvertures identifié par l'équipe chargée du développement dans les pays existants.

L'hypothèse liée à la marge brute résulte, quant à elle, d'une analyse de l'évolution attendue des taux de change combinée à la stratégie tarifaire et commerciale définie.

La période de projection se limite à cinq ans. Les flux de trésorerie sont actualisés sur la base d'un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital (CMPC) à la clôture.

PRINCIPALES HYPOTHÈSES UTILISÉES POUR CALCULER LA VALEUR D'UTILITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019 :

	Taux d'actualisation (CMPC)	Taux de croissance moyen sur 5 ans	Taux de croissance à l'infini
France	9,8 %	6,1 %	2,0 %
International	10,8 %	15,9 %	1,8 %
TOTAL	10,3 %	10,9 %	1,9 %

Le taux de croissance moyen utilisé par les tests de dépréciation s'entend à périmètre constant.

SENSIBILITÉ AUX VARIATIONS DU TAUX D'ACTUALISATION (CMPC)

La valeur comptable de l'UGT France serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation inhérent à la France augmentait de plus de 2 153 points de base.

La valeur comptable de l'UGT International serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation inhérent à l'International augmentait de plus de 4 545 points de base.

SENSIBILITÉ AUX VARIATIONS DU TAUX DE CROISSANCE À L'INFINI

La valeur comptable de l'UGT France serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini inhérent à la France diminuait de plus de 3 374 points de base.

La valeur comptable de l'UGT International serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini inhérent à l'International diminuait de plus de 6 403 points de base.

SENSIBILITÉ AUX VARIATIONS DU TAUX DE CHANGE EUR/USD

L'analyse de sensibilité présentée ci-dessous repose sur l'hypothèse d'une augmentation du prix d'achat en euros sans mécanisme permettant de pondérer cet effet.

La valeur comptable de l'UGT France serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de change EUR/USD était inférieur à 0,94.

La valeur comptable de l'UGT International serait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de change EUR/USD était inférieur à 0,95.

Le test de dépréciation effectué au 31 décembre 2019 n'a pas mis en évidence de perte de valeur nécessitant la comptabilisation d'une provision pour dépréciation du *goodwill* et des autres actifs. Il en était de même au 31 décembre 2018.

Note 15 Autres immobilisations incorporelles

15.1 Détail des autres immobilisations incorporelles

<i>(En milliers d'euros)</i>	Marques, noms commerciaux, licences, brevets	Droits au bail et assimilés	Frais de développement internes des logiciels	Autres	Total
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2018	210 160	34 283	3 662	2 412	250 517
Acquisitions	2 023	1 186	3 091	119	6 419
Cessions	(10)	(239)	-	(51)	(300)
Amortissements	(1 983)	(296)	(1 639)	-	(3 918)
Dépréciations (dotations/reprises)	-	(516)	-	67	(449)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2018	225 581	36 534	5 113	16	267 244
Transfert première application d'IFRS 16	-	(29 344)	-	-	(29 344)
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2019	225 581	7 190	5 113	16	237 900
Variation de périmètre	37	-	979	243	1 259
Acquisitions	1 596	265	7 689	2 708	12 259
Cessions	(61)	(636)	-	(146)	(843)
Amortissements	(1 960)	1 219	(2 704)	-	(3 445)
Dépréciations (dotations/reprises)	(2)	(1 018)	-	-	(1 020)
Autres	(2 825)	591	-	2 904	670
Écarts de conversion	280	1	4	3	288
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2019	222 647	7 612	11 081	5 728	247 068

Sur l'exercice 2019, la variation des immobilisations incorporelles s'explique essentiellement par le reclassement en droit d'utilisation des droits au bail et assimilés pour 29,3 millions d'euros.

Étant donné le développement relativement récent de la marque Rhinov (2013) et de sa faible notoriété, cette marque n'a pas fait l'objet d'une reconnaissance au bilan.

Note 16 Immobilisations corporelles

(En milliers d'euros)	Constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Avances et acomptes versés sur immobilisations corporelles	Total
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2018	97 105	10 038	37 124	1 777	627	146 671
Variation de périmètre	-	103	1 518	104	-	1 725
Acquisitions	22 371	3 036	13 213	5 192	1 350	45 162
Cessions	(976)	(90)	(266)	(105)	(45)	(1 482)
Amortissements	(17 882)	(2 490)	(11 697)	-	-	(32 070)
Dépréciations (dotations/reprises)	47	-	-	-	-	47
Autres	462	170	(208)	(1 345)	(309)	(1 229)
Écarts de conversion	236	59	154	8	-	457
Valeur nette comptable au 31 décembre 2018	101 363	10 827	39 838	5 631	1 623	159 282
Transfert lié à IFRS 16	62	(1 680)	(2 798)	-	-	(4 416)
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2019	101 425	9 147	37 040	5 631	1 623	154 866
Variation de périmètre	-	-	75	-	-	75
Acquisitions	25 049	3 343	14 360	2 893	1 689	47 333
Cessions	(915)	(49)	(871)	(22)	(62)	(1 919)
Amortissements	(18 931)	(2 567)	(11 606)	-	-	(33 104)
Dépréciations (dotations/reprises)	(1 014)	(31)	(280)	-	-	(1 324)
Autres	7 394	(3 239)	835	(4 604)	(1 117)	(729)
Écarts de conversion	289	48	124	5	-	465
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2019	113 296	6 653	39 677	3 903	2 133	165 662

Note 17 Droit d'utilisation et dettes de location

17.1 Droit d'utilisation

Les droits d'utilisation des biens corporels tels que définis en note 2.2 ont les valeurs nettes suivantes :

(En milliers d'euros)	Constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur nette comptable au 31 décembre 2018	-	-	-	-
Transfert lié à IFRS 16	(62)	1 680	2 798	4 416
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2019	(62)	1 680	2 798	4 416
Variation de périmètre	554	-	-	554
Première application d'IFRS 16	668 900	3 424	1 571	673 895
Nouveaux contrats	99 237	2 798	1 328	103 363
Fin de contrat	(5)	-	-	(5)
Amortissements	(98 961)	(2 092)	(1 380)	(102 433)
Autres	25	277	(277)	25
Écarts de conversion	274	-	-	274
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2019	669 963	6 087	4 040	680 090

17.2 Dettes de location

Les variations de la dette de location se détaillent comme suit :

(En milliers d'euros)	31 décembre 2018	Effet sur la trésorerie			Sans effet sur la trésorerie				31 décembre 2019
		Augmentation	Diminution	Première application IFRS 16	Nouveaux contrats	Intérêts	Effet des variations de change	Variation de périmètre	
Dettes de location	-	-	(96 632)	656 612	102 703	2 690	287	540	666 200
TOTAL ENDETTEMENT NET	-	-	(96 632)	656 612	102 703	2 690	287	540	666 200

Au 31 décembre 2019, les échéances de la dette de location s'analysent comme suit :

(En milliers d'euros)	Échéance au 31 décembre 2019			Total
	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	
Dettes de location	111 653	333 129	221 418	666 200
TOTAL EMPRUNTS	111 653	333 129	221 418	666 200

Au 31 décembre 2019, la dette de location porte intérêts sur un taux fixe.

Note 18 Autres actifs financiers non courants

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Titres de sociétés ⁽¹⁾	2 245	2 245
Autres actifs financiers ⁽²⁾	13 448	12 571
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	15 693	14 816

(1) Les titres de sociétés correspondent principalement à des participations dans des Groupements d'Intérêt Économique acquises lors de l'ouverture de magasins pour 2,2 millions d'euros.

(2) Les autres actifs financiers concernent principalement les dépôts et cautionnements versés ou accordés aux bailleurs des magasins, des entrepôts, du siège social et des usines pour 13,4 millions d'euros.

Note 19 Actifs et passifs d'impôts différés

L'analyse des actifs et des passifs d'impôts différés est la suivante :

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Impôts différés actifs	4 581	2 751
Impôts différés passifs	(60 319)	(58 180)
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS/PASSIFS	(55 738)	(55 428)

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'ils concernent une même entité fiscale (entité juridique ou groupe d'intégration fiscale) et que la réglementation fiscale applicable autorise cette compensation pour l'impôt exigible.

(En milliers d'euros)	Marque	Déficits reportables	Différences temporaires	Instruments de couverture	Pas de porte et assimilés	Franchises de loyers	IFRS 16	Autres	Impôt différé sur Océane	Total
31 décembre 2017	(53 316)	4 569	3 854	13 081	2 749	3 562	-	(1 948)	(6 974)	(34 421)
Impact sur le compte de résultat	-	(4 382)	(229)	402	(94)	365	-	(60)	1 305	(2 694)
Impact sur les capitaux propres	-	-	-	(14 277)	-	-	-	(77)	-	(14 354)
Entrée de périmètre	(3 454)	-	-	-	(306)	-	-	-	-	(3 760)
	(190)	-	-	-	(17)	-	-	7	-	(200)
31 décembre 2018	(56 959)	187	3 625	(795)	2 332	3 927	-	(2 077)	(5 669)	(55 428)
Impact sur le compte de résultat	-	1 269	(993)	(1 778)	377	(974)	2 577	358	1 248	2 083
Impact sur les capitaux propres	-	-	-	(3 183)	-	-	-	379	-	(2 803)
Entrée de périmètre	-	479	-	-	-	-	-	-	-	479
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	-	(68)	-	(68)
31 DÉCEMBRE 2019	(56 959)	1 935	2 632	(5 755)	2 709	2 953	2 578	(1 407)	(4 421)	(55 738)

Des actifs d'impôts différés sont comptabilisés au titre des déficits reportables dans la mesure où il est probable que l'avantage fiscal qui leur est associé se réalisera. Compte tenu des prévisions budgétaires, le Groupe a activé l'intégralité des déficits reportables.

Ils s'élèvent à 7,4 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 0,7 million d'euros au 31 décembre 2018. La variation s'explique principalement par l'activation des déficits reportables sur Modani et Rhinov.

(En milliers d'euros)	France (intégration fiscale)	France (hors intégration fiscale)	Portugal	Luxembourg	États-Unis	Total des pertes reportables
Pertes reportées jusqu'à						
2018	-	-	-	-	-	-
2019	-	-	-	-	-	-
2020	-	-	-	-	-	-
> 2021	-	-	-	-	-	-
Report indéfini des pertes	-	1 004	103	-	4 615	5 722
Entrée de périmètre	-	1 711	-	-	-	1 711
TOTAL DES PERTES REPORTÉES EN 2019	-	2 715	103	-	4 615	7 433
<i>Non reconnues</i>	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES PERTES REPORTÉES EN 2018	-	-	-	111	621	732
<i>Non reconnues</i>	-	-	-	-	-	-

Un plan prévisionnel a été établi afin de démontrer l'utilisation de cet actif d'impôt différé dans un délai raisonnable.

Note 20 Autres actifs non courants

Les « Autres actifs non courants » correspondaient aux droits au bail désignés sous le terme « Pas de porte », qui étaient comptabilisés en tant que loyers selon le mode linéaire sur la durée estimée du bail. Le solde des « Pas-de-porte » au 31 décembre 2018 a été reclassé en droits d'utilisation au 1^{er} janvier 2019 (cf. note 2.2).

Les « Autres actifs non courants » comprenaient également un contrat de location conclu à des conditions favorables identifié lors de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Modani et estimé à 1,2 million d'euros. Ce contrat a été reclassé en droits d'utilisation au 1^{er} janvier 2019 (cf. note 2.2).

Note 21 Stocks

La répartition de la valeur comptable des stocks s'établit comme suit :

<i>(En milliers d'euros)</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Emballages et fournitures	5 400	5 075
Produits semi-finis	1 981	1 644
Marchandises	203 802	234 912
Valeur brute	211 182	241 631
Dépréciations	(345)	(402)
VALEUR NETTE COMPTABLE	210 837	241 229

Le faible niveau de provision s'explique par l'écoulement des stocks à un prix supérieur au coût d'achat.

Note 22 Créances clients et autres créances

Les créances commerciales et autres créances se répartissent comme suit :

<i>(En milliers d'euros)</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Créances clients	13 909	13 128
Dépréciation	(1 686)	(1 615)
Créances clients – net	12 223	11 513
Avances fournisseurs	20 863	16 142
Créances fournisseurs	15 225	23 072
Taxes et droits	8 939	13 125
Autres créances	1 509	1 593
Charges constatées d'avance	4 672	18 102
Autres créances	51 208	72 034
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	63 430	83 547

Toutes les créances présentent une échéance à moins d'un an.

Au 31 décembre 2019, les charges constatées d'avance se composent essentiellement des dépenses liées aux catalogues de l'année prochaine pour 2,0 millions d'euros (2,5 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Au 31 décembre 2018, les charges constatées d'avances intégraient les loyers du prochain trimestre pour 11,5 millions d'euros et les « pas-de-porte » pour un montant de 1,1 million d'euros. Suite à la mise en œuvre d'IFRS 16, le montant des « pas-de-porte » a été reclassé en droits d'utilisation au 1^{er} janvier 2019 pour 0,9 million d'euros (cf. note 2.2).

Note 23 Autres actifs financiers courants

Les autres actifs financiers courants se répartissent comme suit :

<i>(En milliers d'euros)</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Créances parties liées	-	444
Dépréciations	-	(417)
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	-	27

Note 24 Instruments financiers dérivés

La juste valeur des instruments financiers dérivés est ventilée comme suit :

<i>(En milliers d'euros)</i>	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Contrats de change à terme	16 858	141	4 664	2 354
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	16 858	141	4 664	2 354

Tous les contrats sont destinés à couvrir l'acquisition de marchandises en US dollars. Ces instruments financiers dérivés ont une valeur nominale totale de 537,4 millions d'US dollars au 31 décembre 2019 contre 417,1 millions d'US dollars au 31 décembre 2018.

Le montant enregistré directement en capitaux propres au 31 décembre 2019 s'élève à 9,2 millions d'euros. Il correspond à la valorisation des contrats en cours à la date de clôture, qui sont destinés à couvrir les flux prévisionnels. Le montant comptabilisé au compte de résultat, dans le résultat courant, pour un total de 5,2 millions d'euros correspond à la valeur temporelle de la variation de la juste valeur des instruments de couverture (composante « report/déport »).

Note 25 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie (hors découverts bancaires) se répartit comme suit :

<i>(En milliers d'euros)</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Trésorerie disponible	94 472	57 165
Placements à court terme et équivalents de trésorerie	16	16
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	94 489	57 181

Les placements à court terme (comme les SICAV et les certificats de dépôt) sont des investissements de courte durée (moins de trois mois) qui sont soumis à un risque négligeable de fluctuation de valeur.

Les découverts bancaires sont présentés avec les emprunts sous la rubrique « Passifs courants ».

Note 26 Capitaux propres

La politique du Groupe consiste à maintenir une assise financière solide afin de garder la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et d'assurer le développement de l'entreprise dans le futur. La Direction assure le suivi du rendement du capital et du niveau de dividendes dont bénéficient les actionnaires.

26.1 Actions

Au 31 décembre 2019, le capital social se compose de 45 241 894 actions ordinaires de Maisons du Monde S.A. Sur la base d'une valeur nominale de 3,24 euros par action, le capital social de Maisons du Monde S.A. s'élève ainsi à 146 583 736,56 euros au 31 décembre 2019.

26.2 Actions propres

Les actions propres désignent les actions de Maisons du Monde S.A. détenues par le Groupe en vertu d'un contrat de liquidité, dans le respect de la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (charte AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers, ou bien dans le cadre de plans de rachats affectés aux plans d'actions gratuites de performance.

Au 31 décembre 2019, le Groupe détient 106 024 actions propres dans le cadre de ce contrat de liquidité contre 73 022 actions propres au 31 décembre 2018. Le Groupe détient également 219 952 actions propres dans le cadre de plans de rachats affectés aux plans d'actions gratuites de performance.

26.3 Paiements fondés sur des actions

a) Nouveau Plan d'attribution d'actions de performance

La 13^e résolution adoptée par l'Assemblée générale extraordinaire tenue le 19 mai 2017 autorise le Conseil d'administration à attribuer des actions gratuites aux salariés du Groupe, dans la

limite de 2 % du capital de la Société sur une période de 38 mois. En vertu de cette autorisation, le Conseil d'administration a adopté le « Plan d'actions gratuites n° 5 » en deux fois en date du 9 mai 2019 (5a) et en date du 24 juin 2019 (5b), qui prévoit l'attribution de 265 344 actions de performance à 398 salariés en France et à l'étranger.

L'attribution d'actions de performance est soumise aux conditions suivantes :

- une exigence d'emploi continu au sein du Groupe au cours de la période d'acquisition : les actions attribuées à un bénéficiaire ne seront finalement acquises que si ce dernier a été employé au sein de l'une des sociétés du Groupe pendant la période d'acquisition, calculée à compter de la date d'attribution, fixée à 36 mois, soit le 9 mai 2022 (5a) et le 24 juin 2022 (5b). En cas de décès, d'invalidité ou de départ à la retraite, le bénéficiaire conserve ses droits, n'étant plus soumis à l'exigence d'emploi continu ;
- une exigence de performance basée sur le niveau des ventes, de l'EBITDA pour tous les bénéficiaires ;
- une exigence de performance supplémentaire pour les membres du Comité exécutif, liée au niveau du bénéfice par action.

Les actions attribuées peuvent être des actions émises via une augmentation de capital réalisée par la Société au plus tard à la date d'acquisition définitive ou des actions rachetées par la Société sur le marché avant cette date.

b) Informations sur la juste valeur d'attribution des actions de performance

Les conditions de performance définies ont été calculées pour le plan n° 4 et réputées avoir été pleinement remplies à la date de valorisation pour les plans n° 5a et 5b.

Les plans n° 2 et 3 ont été livrés courant décembre 2019.

	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5a	Plan n° 5b
	16 décembre 2016	19 mai 2017	18 mai 2018	9 mai 2019	24 juin 2019
Durée du plan	3 ans	2,59 ans	2,59 ans	3 ans	3 ans
Juste valeur des actions de performance (en euros)	22,51	31,28	33,61	15,49	18,35

Sur l'exercice 2019, dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, une charge de 2,5 millions d'euros (hors charges sociales) a été comptabilisée au compte de résultat (contre 2,7 millions d'euros en 2018), en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, au sein :

- des autres charges opérationnelles pour la quote-part relative à certains cadres qui ont quitté le Groupe ;
- des charges de personnel pour la quote-part relative aux autres salariés (cf. note 6).

c) Information sur l'attribution des stock-options

Sur l'exercice 2019, dans le cadre des plans d'attribution de stock-options, une charge de 0,6 million d'euros a été comptabilisée au compte de résultat, au sein des charges de personnel (cf. note 6), en contrepartie d'une dette au profit des bénéficiaires.

Note 27 Endettement net et emprunt

27.1 Endettement net

Les variations des emprunts et autres dettes financières se détaillent comme suit :

(En milliers d'euros)	31 décembre 2018	Effet sur la trésorerie			Sans effet sur la trésorerie					31 décembre 2019
		Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Frais d'émission	Dettes de location	Intérêts	Effet des variations de change	Variation de périmètre	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	57 181	36 789	-	519	-	-	-	-	-	94 489
Total trésorerie et équivalent de trésorerie	57 181	36 789	-	519	-	-	-	-	-	94 489
Emprunt obligataire convertible	177 791	-	(250)	-	318	-	4 216	-	-	182 075
Ligne de crédit à long terme	49 633	-	(633)	-	171	-	639	-	-	49 810
Facilités de crédit renouvelables	9 275	-	(10 814)	-	327	-	806	-	-	(407)
Autres emprunts	373	-	(603)	-	38	-	91	8	997	904
Locations-financements	4 559	-	-	-	-	(4 559)	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements	471	319	-	-	-	-	-	-	-	790
Découverts bancaires	615	-	(605)	-	-	-	-	-	-	11
Total dette brute	242 717	319	(12 905)	-	854	(4 559)	5 752	8	997	233 182
TOTAL ENDETTEMENT NET	185 536	(36 470)	(12 905)	(519)	854	(4 559)	5 752	8	997	138 694

(1) Au 31 décembre 2019, la dette de locations-financements est présentée dans la dette de location en note 17.1

La ventilation par devise de l'endettement net se détaille comme suit :

31 décembre 2019									
<i>(En milliers d'euros)</i>	EUR	CHF	GBP	USD	IDR	INR	RMB	VND	Total
Emprunt obligataire convertible	182 075	-	-	-	-	-	-	-	182 075
Ligne de crédit à long terme	49 810	-	-	-	-	-	-	-	49 810
Facilités de crédit renouvelables	(407)	-	-	-	-	-	-	-	(407)
Autres emprunts	904	-	-	-	-	-	-	-	904
Dépôts et cautionnements	790	-	-	-	-	-	-	-	790
Découverts bancaires	11	-	-	-	-	-	-	-	11
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(82 880)	(4 077)	(1 198)	(5 764)	(4)	(11)	(121)	(433)	(94 489)
TOTAL ENDETTEMENT NET	150 302	(4 077)	(1 198)	(5 764)	(4)	(11)	(121)	(433)	138 694

31 décembre 2018									
<i>(En milliers d'euros)</i>	EUR	CHF	GBP	USD	IDR	INR	RMB	Total	
Emprunt obligataire convertible	177 791	-	-	-	-	-	-	177 791	
Ligne de crédit à long terme	49 633	-	-	-	-	-	-	49 633	
Facilités de crédit renouvelables	9 275	-	-	-	-	-	-	9 275	
Autres emprunts	-	-	-	373	-	-	-	373	
Locations-financements	4 559	-	-	-	-	-	-	4 559	
Dépôts et cautionnements	471	-	-	-	-	-	-	471	
Découverts bancaires	615	-	-	-	-	-	-	615	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(48 546)	(845)	(2 386)	(5 004)	(7)	(31)	(361)	(57 181)	
TOTAL ENDETTEMENT NET	193 797	(845)	(2 386)	(4 631)	(7)	(31)	(361)	185 536	

a) Emprunt obligataire convertible

Le 6 décembre 2017, Maisons du Monde a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire convertible en actions nouvelles ou existantes (« OCEANE ») à échéance décembre 2023 par placement privé auprès d'investisseurs institutionnels pour un montant nominal de 200 millions (soit 4 100 041 obligations d'une valeur nominale de 48,78 euros). Les actionnaires existants de la Société ne disposent d'aucun droit préférentiel de souscription (ou de délai de priorité) sur les Obligations ou les actions de la Société sous-jacentes.

Les Obligations ont été émises au pair et porte intérêt à un taux annuel de 0,125 % par an, payable annuellement à terme échu le 6 décembre de chaque année et pour la première fois le 6 décembre 2018. Les frais d'émission se sont élevés à 2,3 millions d'euros.

À moins qu'elles n'aient été converties, échangées, remboursées, ou achetées et annulées, les Obligations seront remboursées au pair le 6 décembre 2023. Les Obligations pourront être remboursées avant la date de maturité au gré de la Société, sous certaines conditions, et au gré des porteurs en cas de changement de contrôle de la Société.

Les porteurs d'Obligations disposeront d'un droit à l'attribution d'actions nouvelles et/ou existantes de la Société qu'ils pourront exercer à tout moment à compter de la Date d'Émission (soit le 6 décembre 2017) et jusqu'à 17 h 00 (heure de Paris) le 7^e jour ouvré précédant la date de remboursement normal ou anticipé sur

la base d'un ratio de conversion ou d'échange d'une action de la Société par Obligation et sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs.

Les Obligations sont cotées sur le marché Euronext Access™ d'Euronext Paris depuis le 12 décembre 2017.

L'Assemblée générale en date du 3 juin 2019 a décidé la distribution d'un dividende de 0,47 euro par action, entraînant une modification du ratio de conversion/échange.

Suite à cette distribution et conformément aux stipulations prévues à l'article 2.6.(B).10 des termes et conditions (« Terms & Conditions ») relatifs à l'OCEANE, le ratio de conversion/échange (Conversion/Exchange Ratio, tel que défini dans les Terms & Conditions) est porté, à compter du 4 juillet 2019 de 1,004 action à 1,012 action Maisons du Monde S.A. pour 1 OCEANE (déterminé avec les trois décimales par arrondi au millième le plus proche). La date de prise d'effet de ce nouveau ratio est le 4 juillet 2019.

Le taux de marché retenu et la ventilation initiale entre la partie « Dette » et la partie « Capitaux propres » sont les suivants :

- taux de marché retenu pour le calcul de la dette : 2,35 % ;
- juste valeur de la dette financière à l'émission : 173,3 millions d'euros (déduction faite des 2,1 millions d'euros de frais d'émission) ;
- part de l'emprunt obligataire convertible revenant en capitaux propres : 24,3 millions d'euros (déduction faite du 0,3 million d'euros de frais d'émission).

Au 31 décembre 2019 :

- le solde de l'emprunt obligataire convertible, net de frais, est de 182,1 millions d'euros ;

- le taux d'intérêt effectif s'élève à 2,55 % et la charge financière à 4,2 millions d'euros (effet de la désactualisation de la dette selon la méthode du taux d'intérêt effectif).

Au cours de l'exercice 2019, aucune obligation n'a été convertie ou remboursée.

	31 décembre 2019
1 – Nombre d'obligations convertibles	
Début de la période	4 100 041
Conversion de la période	-
En fin de période	4 100 041
2 – Nombre d'actions émises au titre de l'obligation convertible	
Début de la période	-
Émissions au titre des conversions	-
Fin de période	-
3 - Nombre d'actions pouvant être émises d'ici le 6 décembre 2023	
Nombre minimum	4 100 041
4 – Montant brut de l'émission initiale (en milliers d'euros)	200 000
5 – Montant maximum remboursable à maturité au titre de l'obligation convertible (en milliers euros)	200 000

b) Facilités de crédit senior (« ligne de crédit à long terme » et « RCF ») et facilité de crédit renouvelable additionnelle (« RCF additionnel »)

Les facilités de crédit senior comprennent une ligne de crédit à long terme à hauteur de 50 millions d'euros ainsi qu'une facilité de crédit renouvelable (« RCF ») de 75 millions d'euros (non utilisée au 31 décembre 2019).

La facilité de crédit renouvelable additionnelle s'élève à 75 millions d'euros (non utilisée au 31 décembre 2019).

Les frais d'émissions se sont élevés à 4,5 millions d'euros pour les facilités de crédit senior (dont 3,5 millions d'euros pour la ligne de crédit à long terme et 1 million d'euros pour la RCF) et à 0,5 million d'euros pour la facilité de crédit renouvelable additionnelle.

Les frais d'émission des facilités de crédit renouvelables sont amortis selon le mode linéaire sur la période à courir jusqu'à leur échéance. Les frais d'émission non encore amortis, relatifs à la quote-part remboursée de la ligne de crédit à long terme, ont été comptabilisés en charges sur l'exercice de remboursement.

Les charges financières correspondantes se répartissent comme suit au 31 décembre 2019 :

	Charges financières			
	Taux d'intérêt	Marge	Frais d'engagement	Frais d'utilisation
Ligne de crédit à long terme	Euribor 6 mois	1,25 %	n/a	n/a
Facilité de crédit renouvelable – montant disponible	n/a	n/a	0,44 %	n/a
Facilité de crédit renouvelable – montant utilisé	Euribor 1, 3 ou 6 mois ⁽¹⁾	1,25 %	n/a	
<i>Moins de 25 M€</i>				0,1 %
<i>De 25 M€ à 50 M€</i>				0,2 %
<i>Plus de 50 M€</i>				0,4 %

(1) La durée Euribor retenue dépend de la période de taux d'intérêt applicable au montant utilisé.

Au cours de l'année 2019, la marge est restée stable à 1,25 %.

Depuis le 1^{er} juin 2019, la marge applicable pour la prochaine période de 12 mois correspond au pourcentage annuel défini ci-dessous, en fonction du levier d'endettement.

Levier d'endettement	Marge
Supérieure à 3,50 :1	2,50 %
Inférieure ou égale à 3,50 :1 mais supérieure à 3,00 :1	2,25 %
Inférieure ou égale à 3,00 :1 mais supérieure à 2,50 :1	2,00 %
Inférieure ou égale à 2,50 :1 mais supérieure à 2,00 :1	1,75 %
Inférieure ou égale à 2,00 :1 mais supérieure à 1,50 :1	1,50 %
Inférieure ou égale à 1,50 :1 mais supérieure à 1,00 :1	1,25 %
Inférieure ou égale à 1,00 :1	1,00 %

La ligne de crédit à Long Terme et les facilités de crédit renouvelables sont conditionnées au respect d'un ratio de levier d'endettement qui doit rester inférieur aux ratios décrits dans le tableau ci-après pour chaque période considérée :

Période concernée	Levier d'endettement
Échéance au 31 décembre 2018	4,25 :1
Échéance au 30 juin 2019	4,00 :1
Échéance au 31 décembre 2019	3,75 :1
Échéance au 31 décembre 2020	3,75 :1
Échéance au 31 décembre 2021	3,75 :1

Le ratio de levier d'endettement, qui est le rapport entre l'endettement net total au dernier jour de la période considérée et l'EBITDA consolidé pro forma pour cette même période, est respecté au 31 décembre 2019.

27.2 Échéance des emprunts

Au 31 décembre 2019, les échéances des emprunts s'analysent comme suit :

(En milliers d'euros)	Échéance au 31 décembre 2019			
	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total
Emprunt obligataire convertible	-	182 075	-	182 075
Ligne de crédit à long terme	-	49 810	-	49 810
Facilités de crédit renouvelables	-	(407)	-	(407)
Autres emprunts	205	684	15	904
Dépôts et cautionnements	-	-	790	790
Découverts bancaires	11	-	-	11
TOTAL EMPRUNTS	216	232 163	805	233 182

27.3 Taux fixe et taux variable

(En milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Taux variable	49 874	64 868
Taux fixe	183 307	177 848
TOTAL EMPRUNTS	233 183	242 717

Les emprunts à taux variables comprennent la ligne de crédit à long terme, les facilités de crédit renouvelables, les locations financement (au 31 décembre 2018 uniquement) et les découverts bancaires.

Note 28 Avantages postérieurs à l'emploi

La provision pour avantages postérieurs à l'emploi concerne les régimes de retraite à prestations définies.

Outre les régimes instaurés par l'État, les filiales françaises du Groupe sont légalement tenues de verser une somme forfaitaire aux salariés lors de leur départ à la retraite, à savoir les « Indemnités de Fin de Carrière » (IFC). Les montants sont basés sur le nombre d'années de service au sein de la Société et sont indexés sur le salaire de base conformément à la Convention Collective en vigueur. Ce régime couvre tous les salariés sous contrat à durée indéterminée au sein de la Société.

La filiale italienne est tenue de verser le « Trattamento di Fine Rapporto » (TFR), un avantage social payable à l'issue de la période de travail ou dès que le salarié quitte la Société. Au regard d'IAS 19, le TFR relève de la catégorie « Avantages postérieurs à l'emploi ».

Concernant la filiale suisse, la prévoyance professionnelle est un capital constitué grâce aux cotisations de l'employeur et des employés, qui sont versées au cours de la vie active du salarié. Ce capital est transformé en rente sur la base du « taux de conversion » défini par la loi, actuellement fixé à 6,8 %.

Les obligations au titre des prestations définies sont ventilées comme suit par pays :

<i>(En milliers d'euros)</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
France	3 712	2 796
Suisse	729	364
Italie	6 498	5 459
ENGAGEMENTS AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES	10 939	8 619

La variation des obligations au titre des prestations définies sur les exercices présentés est la suivante :

<i>(En milliers d'euros)</i>	Engagements au titre des prestations définies
Solde au 31 décembre 2017	7 703
Coût des services rendus	1 483
Charges/(produits) d'intérêts	126
TOTAL CHARGES/PRODUITS) D'INTÉRÊTS	1 609
Écarts actuariels – hypothèses démographiques	-
Écarts actuariels – hypothèses financières	(250)
Écarts d'expérience	24
TOTAL DES ÉCARTS ACTUARIELS GÉNÉRÉS SUR L'ENGAGEMENT	(226)
Cotisations employeur	(118)
Autres cotisations	-
Prestations versées	(361)
Effet de change	12
TOTAL DES VERSEMENTS	(467)
Solde au 31 décembre 2018	8 619
Coût des services rendus	1 394
Charges/(produits) d'intérêts	341
TOTAL CHARGES/PRODUITS) D'INTÉRÊTS	1 735
Écarts actuariels – hypothèses démographiques	(112)
Écarts actuariels – hypothèses financières	1 241
Écarts d'expérience	178
TOTAL DES ÉCARTS ACTUARIELS GÉNÉRÉS SUR L'ENGAGEMENT	1 307
Cotisations employeur	(164)
Autres cotisations	-
Prestations versées	(584)
Effet de change	26
TOTAL DES VERSEMENTS	(722)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2019	10 939

Le tableau ci-dessous présente les principales hypothèses actuarielles :

	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	France	Italie	Suisse	France	Italie	Suisse
Taux d'actualisation	0,90 %	0,70 %	0,35 %	1,50 %	1,60 %	0,70 %
Taux de sortie	0,00 % à 12,50 %	10 %	10 %	0,00 % à 11,60 %	10 %	10 %
Table de mortalité	INSEE 2009-2011	IPS55	BVG 2015 GT	INSEE 2009-2011	IPS55	BVG 2015 GT
Taux de croissance des salaires	1,50 % à 2,50 %	1,8 %	1,5 %	1,50 % à 2,50 %	1,5 %	1,5 %
Âge de départ à la retraite	62-64	68	variable – légal	62-64	68	variable – légal

Les taux de sortie pour la France pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018 se basent sur des statistiques internes portant sur les trois dernières années par entité, classe d'âge et catégorie de personnel.

La sensibilité de l'engagement sur une variation de 0,25 % de certaines hypothèses, toutes choses égales par ailleurs, se détaille comme suit au 31 décembre 2019 :

(En milliers d'euros)	Impact sur les engagements au titre des prestations définies		
	Variation des hypothèses	Hausse des hypothèses	Diminution des hypothèses
Taux d'actualisation	0,25 %	(805)	629
Taux d'augmentation des salaires	0,25 %	909	(577)

L'estimation du montant des prestations à verser en 2020 s'élève à 895 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2019, la durée moyenne des obligations du Groupe au titre des prestations définies est de 20 ans (17 ans au 31 décembre 2018).

Note 29 Provisions

(En milliers d'euros)	Provisions pour litiges commerciaux	Provisions pour litiges avec des salariés	Provisions relatives aux magasins (fermeture et litiges sur baux commerciaux)	Provisions fiscales	Autres	Total
Solde au 1^{er} janvier 2018	12 699	824	257	119		13 899
Provisions supplémentaires	730	721	48	26	1 000	2 524
Reprises de montants non utilisés	(278)	(119)	(93)	-	-	(491)
Reprises de montants utilisés	(137)	(126)	(134)	-	-	(396)
Solde au 31 décembre 2018	13 014	1 300	78	145	1 000	15 537
<i>Dont non courant</i>	13 014	1 201	49	145	-	14 409
<i>Dont courant</i>	-	99	29	-	1 000	1 128
Solde au 1^{er} janvier 2019	13 014	1 300	78	145	1 000	15 537
Provisions supplémentaires	2 005	796	329	35	230	3 395
Reprises de montants non utilisés	(100)	(542)	(3)	(77)	-	(722)
Reprises de montants utilisés	(42)	(575)	(22)	(11)	-	(650)
Solde au 31 décembre 2019	14 877	978	382	92	1 230	17 559
<i>Dont non courant</i>	12 877	685	48	92	-	13 702
<i>Dont courant</i>	2 000	291	335	-	1 230	3 856

Au 31 décembre 2019, le Groupe a procédé à une revue de ses principaux litiges commerciaux ce qui a conduit à constater une provision complémentaire de 2,0 millions d'euros. Sur l'exercice, le Groupe n'a pas identifié de nouveau litige nécessitant de constater une provision significative.

Note 30 Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes se répartissent comme suit :

<i>(En milliers d'euros)</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Dettes fournisseurs	97 342	123 776
Avances sur commandes clients	43 572	37 490
Dettes sociales et fiscales	74 507	71 756
Dettes sur immobilisations	7 206	11 511
Produits constatés d'avance	10 146	6 407
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	232 772	250 940

Les produits constatés d'avance comptent essentiellement des marchandises non livrées.

Note 31 Autres passifs non courants

Les « Autres passifs non courants » correspondent essentiellement à la dette correspondant aux options de vente détenues par les minoritaires de Modani et Rhinov pour 22,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 19,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 pour les seuls minoritaires de Modani). Cette dette est mesurée à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option.

La variation de la juste valeur de la dette est constatée en contrepartie des capitaux propres du Groupe.

Suite à la mise en œuvre d'IFRS 16, le solde des franchises de loyers consenties par les bailleurs a été reclassé en moins du droit d'utilisation (la part non courante représentait 16,3 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Note 32 Autres passifs courants

Les « Autres passifs courants » correspondaient au 31 décembre 2018 au complément de prix lié à l'acquisition de Modani (6,4 millions d'euros) qui a été payé en totalité sur le premier semestre 2019.

Note 33 Instruments financiers

33.1 Instruments financiers par catégorie

(En milliers d'euros)	Prêts et créances	Juste valeur par compte de résultat	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
Actif - 31 décembre 2019					
Autres actifs financiers non courants	15 693	-	-	15 693	15 693
Créances clients	12 223	-	-	12 223	12 223
Autres créances (hors charges constatées d'avance et actifs d'impôts exigibles)	46 536	-	-	46 536	46 536
Autres actifs financiers courants	-	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	-	-	16 858	16 858	16 858
Trésorerie et équivalent de trésorerie	94 489	-	-	94 489	94 489
TOTAL	168 941	-	16 858	185 799	185 799

(En milliers d'euros)	Autres passifs financiers	Juste valeur par compte de résultat	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
Passif - 31 décembre 2019					
Emprunts auprès des établissements de crédit non courant	50 892	-	-	50 892	50 892
Emprunt obligataire convertible	182 075	-	-	182 075	182 075
Instruments financiers dérivés	-	-	141	141	141
Emprunts et emprunt obligataire convertible courants	216	-	-	216	216
Dettes fournisseurs et autres dettes (hors produits constatés d'avance)	222 626	-	-	222 626	222 626
TOTAL	455 808	-	141	455 950	455 950

(En milliers d'euros)	Prêts et créances	Juste valeur par compte de résultat	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
Actif - 31 décembre 2018					
Autres actifs financiers non courants	14 816	-	-	14 816	14 816
Créances clients	11 513	-	-	11 513	11 513
Autres créances (hors charges constatées d'avance et actifs d'impôts exigibles)	53 932	-	-	53 932	53 932
Autres actifs financiers courants	27	-	-	27	27
Instruments financiers dérivés	-	-	4 664	4 664	4 664
Trésorerie et équivalent de trésorerie	57 181	-	-	57 181	57 181
TOTAL	137 468	-	4 664	142 132	142 132

(En milliers d'euros)	Autres passifs financiers	Juste valeur par compte de résultat	Instruments dérivés de couverture	Total	Juste valeur
Passif - 31 décembre 2018					
Emprunts auprès des établissements de crédit	53 039	-	-	53 039	53 039
Emprunt obligataire convertible	178 092	-	-	178 092	178 092
Instruments financiers dérivés	-	-	2 354	2 354	2 354
Emprunts et emprunt obligataire convertible courants	11 586	-	-	11 586	11 586
Dettes fournisseurs et autres dettes (hors produits constatés d'avance)	244 533	-	-	244 533	244 533
TOTAL	487 249	-	2 354	489 604	489 604

33.2 Estimation de la juste valeur

Au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable des actifs et des passifs financiers est égale à leur juste valeur, à l'exception de la ligne de crédit à long terme et des facilités de crédit renouvelables qui sont comptabilisées au coût amorti.

Les instruments financiers dérivés (cf. note 24) sont évalués à la juste valeur sur la base d'une méthode d'évaluation fondée sur les données de marché observables.

La notion de juste valeur s'entend comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. En accord avec la norme IFRS 13, il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à des données autres que des prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

Le tableau ci-dessous analyse les instruments financiers par niveau :

(En milliers d'euros)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Solde au 31 décembre 2019			
Instruments financiers dérivés	-	16 717	-
Solde au 31 décembre 2018			
Instruments financiers dérivés	-	2 310	-

Le tableau ci-dessous présente les actifs et passifs financiers du Groupe, tels que mesurés à leur juste valeur au 31 décembre 2019 :

	Notes	Principes d'évaluation IAS 39	Hiérarchie de la juste valeur IFRS 7
Immobilisations financières :			
Instruments dérivés	24	Juste valeur	2
Créances clients et autres créances	22	Coût amorti	N/A
Trésorerie et équivalents de trésorerie	25	Juste valeur	1
Autres actifs financiers non courants/courants	20 et 23	Coût amorti	N/A
Dettes financières :			
Emprunts et dettes (hors découverts bancaires)	27	Coût amorti	N/A
Instruments dérivés	24	Juste valeur	2
Découverts bancaires	27	Juste valeur	1
Dettes fournisseurs et autres dettes	30	Coût amorti	N/A

Notes sur la gestion des risques financiers

Note 34 Instruments financiers

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est principalement exposé au risque de taux de change, au risque de liquidité et au risque de crédit. Les politiques générales du Groupe en matière de gestion des risques se concentrent sur le caractère non prévisible des marchés financiers et s'efforcent de minimiser les effets potentiellement négatifs sur la performance financière du Groupe.

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition au risque de taux de change. Au cas particulier, le Groupe ne conclut que des transactions portant sur des instruments dérivés en lien avec les actifs et passifs opérationnels et/ou financiers ou les transactions futures prévues. Le Groupe ne s'engage pas dans des opérations spéculatives sans actif ou passif sous-jacent.

La gestion des risques est assurée par le service trésorerie et par le Directeur financier du Groupe, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration.

34.1 Facteurs de risques financiers

a) Risques liés au taux de change

Les risques liés aux taux de change se présentent lorsque les transactions commerciales futures ou les actifs ou passifs constatés sont libellés dans une devise différente de celle utilisée par les filiales du Groupe, qui est l'euro pour la majorité d'entre elles.

La plupart des achats réalisés par le Groupe auprès de ses fournisseurs ainsi que les coûts de transport maritime sont libellés en US dollars et sont, de ce fait, exposés aux variations dans le cadre de la conversion en euros de ses engagements en devises étrangères. Le Groupe couvre l'intégralité des transactions réalisées en US dollars par la mise en place de contrats *Forward* et de contrats *Accumulated Boosted Forward* négociés auprès de grandes banques. La couverture fait partie du processus prévisionnel et budgétaire.

La juste valeur des instruments financiers libellés en devises s'élève à 16,7 millions d'euros au 31 décembre 2019, comparée à un montant de 2,3 millions au 31 décembre 2018.

Le Groupe adopte une approche centralisée dans le cadre de la gestion des risques liés aux taux de change. L'autorisation préalable du Directeur financier du Groupe est obligatoire avant la réalisation d'une opération de change, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration.

De plus :

- les ventes réalisées par le Groupe au Royaume-Uni et en Suisse sont libellées en monnaie locale, mais les risques liés au taux de change restent limités au regard des volumes des ventes réalisées dans ces devises. Début janvier 2020, le Groupe a fermé ces quatre *corners* au Royaume-Uni ;
- les opérations réalisées aux Etats-Unis sont libellées en monnaie locale, mais les risques liés au taux de change restent limités au regard du résultat des opérations réalisées dans cette devise.

b) Risques liés au taux d'intérêt

La dette brute du Groupe exposée à une variation des taux d'intérêt s'élève à 49,9 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 64,9 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Une augmentation des taux d'intérêt à hauteur de 100 points de base (+ 1 %) sur l'ensemble des courbes de taux aurait un impact d'environ + 0,5 million d'euros sur la charge financière annuelle avant impôt du Groupe, en supposant que la dette en cours reste stable. Une réduction n'aurait quasiment aucun effet car les taux d'intérêt applicables en fin d'exercice 2019 sont nuls pour la majeure partie de cette dette.

Dans le cas d'une augmentation des taux d'intérêt, le Groupe envisagera le recours à des instruments de couverture.

c) Risques de liquidité

Les passifs financiers se composent essentiellement des emprunts et des dettes fournisseurs et autres dettes. Ces passifs peuvent exposer le Groupe à un risque de liquidité en cas de remboursement anticipé ou s'ils sont de courte durée.

Afin de gérer son risque de liquidité, le Groupe contracte avec différents établissements bancaires des lignes de crédit renouvelable ou des facilités bancaires sur la base d'un montant et d'une durée appropriés afin de s'assurer qu'il dispose des fonds nécessaires pour répondre à ses engagements. Le montant total des facilités de crédit non utilisées au 31 décembre 2019 s'élève à 150 millions d'euros, contre 140 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Maisons du Monde France a contracté diverses facilités de crédit (pour un montant global de 10 millions d'euros) auprès d'Arkea Banque Entreprises et Institutionnels, de Banque Palatine, de Banque Populaire, de BNP Paribas, de CIC Ouest, du Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, de Natixis et de la Société Générale.

Les tableaux ci-dessous analysent les passifs financiers du Groupe en fonction de leurs échéances contractuelles :

Flux de trésorerie contractuels au 31 décembre 2019

(En milliers d'euros)	Valeur comptable	Total	Inférieur à 1 an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Ligne de crédit à long terme	50 000	50 000		50 000	-
Intérêts sur la ligne de crédit à long terme	54	1 510	625	885	-
Frais d'émission relatifs à la ligne de crédit à long terme	(244)	-	-	-	-
Emprunt obligataire convertible ⁽¹⁾	175 366	200 000	-	200 000	-
Intérêts sur emprunt obligataire convertible	8 122	1 000	250	750	-
Frais d'émissions relatifs à l'emprunt obligataire convertible	(1 413)	-	-	-	-
RCF	-	-	-	-	-
Intérêts sur le RCF ⁽¹⁾	54	1 586	656	930	-
Frais d'émission relatif au RCF	(461)	-	-	-	-
Autres emprunts	904	904	205	684	15
Dépôts	790	790	-	-	790
Découverts bancaires	11	11	11	-	-
TOTAL EMPRUNTS	233 182	255 800	1 747	253 249	805
Autres passifs non courants	23 149	23 149	-	23 149	-
Dettes fournisseurs et autres dettes	232 772	232 772	232 772	-	-
TOTAL AUTRES PASSIFS	255 922	255 922	232 772	23 149	-

(1) Les flux de trésorerie contractuels pour les intérêts de la ligne de crédit à long terme et des facilités de crédit renouvelables reposent sur l'hypothèse suivante : un taux de 1,25 % correspondant au taux contractuel minimum pour les périodes présentées en fonction du levier d'endettement prévisionnel (voir note 28.1).

Flux de trésorerie contractuels au 31 décembre 2018

(En milliers d'euros)	Valeur comptable	Total	Inférieur à 1 an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Ligne de crédit à long terme	50 000	50 000	-	50 000	-
Intérêts sur la ligne de crédit à long terme ⁽¹⁾	45	1 510	625	885	-
Frais d'émission relatifs à la ligne de crédit à long terme	(412)	-	-	-	-
Emprunt obligataire convertible ⁽¹⁾	175 366	200 000	-	200 000	-
Intérêts sur emprunt obligataire convertible	4 156	1 250	250	1 000	-
Frais d'émissions relatifs à l'emprunt obligataire convertible	(1 731)	-	-	-	-
RCF	10 000	10 000	10 000	-	-
Intérêts sur le RCF ⁽¹⁾	61	1 586	656	930	-
Frais d'émission relatif au RCF	(786)	-	-	-	-
Autres emprunts	373	373	373	-	-
Locations-financements	4 559	4 559	1 286	3 273	-
Dépôts	471	471	-	-	471
Découverts bancaires	615	615	615	-	-
TOTAL EMPRUNTS	242 716	270 364	13 806	256 088	471
Autres passifs non courants	34 994	34 994	-	23 396	11 598
Autres passifs courants	6 450	6 450	6 450	-	-
Dettes fournisseurs et autres dettes	250 940	250 940	250 940	-	-
TOTAL AUTRES PASSIFS	292 384	292 384	257 390	23 396	11 598

(1) Les flux de trésorerie contractuels pour les intérêts de la ligne de crédit à long terme et de la facilité de crédit renouvelable reposaient sur l'hypothèse suivante : un taux de 1,5 % jusqu'au 31 mai 2018, puis 1 % à compter du 1^{er} juin 2018, ces derniers correspondant au taux contractuel minimum, pour les périodes présentées (voir note 27.1).

d) Risques de crédit

Le risque de crédit porte sur la trésorerie et équivalents de trésorerie, les instruments financiers dérivés favorables et les dépôts réalisés auprès des banques et des établissements financiers, ainsi que les crédits aux clients, y compris les créances en souffrance.

Les ventes réalisées (magasin et plateforme e-commerce) sont majoritairement réglées en espèces ou par carte de crédit, limitant ainsi le risque de crédit. Il n'y a pas de concentration significative du risque de crédit de par l'exposition à des clients particuliers.

Informations complémentaires

Note 35 Engagements hors bilan et passifs éventuels

35.1 Dette garantie

Les actions de Maisons du Monde S.A., Maisons du Monde France, Maisons du Monde Italie, Maisons du Monde Belgique et Maisons du Monde Espagne sont nanties afin de garantir la ligne de crédit à long terme d'un montant de 50 millions d'euros ainsi que les lignes de facilités de crédit renouvelables d'un montant de 150 millions d'euros.

35.2 Facilités de crédit bilatérales

Maisons du Monde France a contracté diverses facilités de crédit (pour un montant global de 10 millions d'euros) auprès d'Arkea Banque Entreprises et Institutionnels, de Banque Palatine, de Banque Populaire, de BNP Paribas, de CIC Ouest, du Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, de Natixis et de la Société Générale.

35.3 Crédits documentaires

Le Groupe a émis des crédits documentaires auprès de la Banque Tarneaud, de la Banque Populaire, du CIC Ouest, du Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et du Crédit Lyonnais au profit de certains fournisseurs dans le cadre normal de ses activités. Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose d'un montant total de 1,2 million d'US dollars de crédits documentaires émis, contre 4,7 millions d'US dollars au 31 décembre 2018.

35.4 Option d'achat de titres Modani

La prise de participation majoritaire du Groupe dans le capital de Modani est accompagnée entre autre, d'une option d'achat accordée au Groupe exerçable pendant le premier semestre 2023. D'un commun accord entre les parties, le prix de rachat de la quote-part de 30% a été fixé à la juste valeur de marché à la date d'exercice de l'option.

35.5 Option d'achat de titres Savane Vision (Rhinov)

La prise de participation majoritaire du Groupe dans le capital de Savane Vision (Rhinov) est accompagnée entre autre, de deux options d'achat accordées au Groupe portant sur les intérêts minoritaire, soit 29,6% des titres, exerçable sur deux périodes d'exercice. La première option d'achat est exerçable pendant le premier semestre 2023 et porte sur une portion de titres comprise entre 65% et 75%. La seconde option d'achat est exerçable pendant le premier semestre 2025 et porte sur le solde des titres. Le prix de rachat de la quote-part de 29,6% a été fixé selon un multiple d'EBITDA à la date d'exercice de l'option.

35.6 Engagement d'achats

Dans le cadre de la cession de sa coentreprise Chin Chin Limited, le Groupe s'est engagé sur l'année 2020 sur un volume d'achat de 6,0 millions de dollars de marchandises basé sur une liste de produits et de prix définis.

35.7 Passifs éventuels

Suite à un contrôle fiscal en Italie portant sur les exercices 2014 à 2016, MDM Italie a entamé une procédure amiable avec l'administration fiscale Italienne. Le Groupe est confiant dans l'issue de cette procédure et n'a pas constitué de provision au titre de ce contrôle dans les comptes au 31 décembre 2019.

Note 36 Transactions avec les parties liées

36.1 Relations avec les administrateurs du Groupe

a) Conventions de prestations de conseil

Suite à la nomination de Julie Walbaum en tant que Directeur Général, le Groupe a conclu à partir du 1^{er} juillet 2018 pour une durée de 18 mois une convention de prestation de conseil auprès de la Direction générale avec la société Gilles Petit Conseil, entité détenue et contrôlée par Gilles Petit. À ce titre, et conformément aux termes de la convention, Gilles Petit Conseil a perçu 0,1 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 0,1 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

b) Jetons de présence

Certains membres du Conseil d'administration sont rémunérés par des jetons de présence. Le montant total brut de jetons de présence dus par la Société et ses filiales au titre de l'exercice 2019 au profit de l'ensemble des membres du Conseil d'administration s'élève à 432 milliers d'euros, contre 449 milliers d'euros au titre de l'exercice 2018.

36.2 Rémunérations et avantages octroyés aux principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont les membres du Conseil d'administration de la Société, le Directeur Général de la Société et les membres du Comité exécutif du Groupe.

Les conditions de rémunération du mandataire social du Groupe sont arrêtées par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Le tableau ci-dessous présente la rémunération brute et les avantages assimilés, en année pleine, accordés par Maisons du Monde S.A. et les sociétés qu'elle contrôle aux personnes qui sont à la clôture (ou qui ont été, au cours de l'exercice), membre des organes d'administration et du Comité exécutif du Groupe. Les montants correspondants ont été comptabilisés en charges en 2019 et 2018 selon le détail suivant :

<i>(En milliers d'euros)</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Avantages à court terme	2 963	2 946
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	67	155
Paielements fondés sur des actions	963	1 331
TOTAL RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX	3 992	4 432

Les membres du Conseil d'administration de la Société n'ont perçu aucune rémunération du Groupe à l'exception de jetons de présence (voir la note 36.1 b).

Note 37 Honoraires des commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous présente le montant des honoraires des commissaires aux comptes tels que figurant dans le compte de résultat consolidé du Groupe ; la distinction est faite entre les honoraires liés à l'audit et à la certification des états financiers statutaires et consolidés et les honoraires liés aux autres services rendus. Les honoraires présentés s'appliquent aux filiales intégralement consolidées.

(En milliers d'euros)	KPMG				Deloitte			
	Montant		%		Montant		%	
	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018
Audit								
Honoraires des commissaires aux comptes titulaires, certification, vérification des comptes	258	260	86 %	87 %	190	188	99 %	98 %
• Société mère	116	95	45 %	36 %	103	98	54 %	52 %
• Filiales	142	165	55 %	64 %	87	91	46 %	48 %
Autres services rendus par les commissaires aux comptes aux filiales consolidées	42	38	14 %	13 %	2	3	1 %	2 %
• Autres	42	38	100 %	100 %	2	3	100 %	100 %
TOTAL DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	300	298	100 %	100 %	191	191	100 %	100 %

Note 38 Périmètre de consolidation

Le tableau ci-dessous liste les filiales du Groupe et montre la participation détenue par Maisons du Monde S.A. dans chaque entité au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, 40 sociétés ont été intégrées dans les comptes consolidés (40 en 2018) et 0 mise en équivalence (4 en 2018).

Filiale	Activité	Pays d'origine	Méthode de consolidation	Au 31 décembre 2019		Au 31 décembre 2018	
				Contr. (en %)	Part. (en %)	Contr. (en %)	Part. (en %)
Maisons du Monde S.A.	Holding – Entité mère	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde France	Magasins de meubles et de décoration/Principal acheteur	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maison du Monde Belgique	Magasins de meubles et de décoration	Belgique	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maison du Monde Espagne	Magasins de meubles et de décoration	Espagne	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maison du Monde Italie	Magasins de meubles et de décoration	Italie	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Luxembourg	Magasins de meubles et de décoration	Luxembourg	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maison du Monde Allemagne	Magasins de meubles et de décoration	Allemagne	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maison du Monde Suisse	Magasins de meubles et de décoration	Suisse	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde Portugal ⁽¹⁾	Magasins de meubles et de décoration	Portugal	Intégr. globale	100 %	100 %	n/a	n/a
MDM Furniture & Decoration	Magasins de meubles et de décoration	Royaume-Uni	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Distrimag	Logistique entrepôts et préparation des commandes	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Distri-Traction	Traction des conteneurs du port vers les entrepôts	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Distri-Meubles ⁽²⁾	Livraisons aux clients	France	Intégr. globale	0 %	0 %	100 %	100 %
Chin Chin Limited ⁽³⁾	Holding	Hong Kong	Mise en équivalence	0 %	0 %	50 %	50 %
Shanghai Chin Chin ⁽³⁾	Usine de fabrication de meubles	Chine	Mise en équivalence	0 %	0 %	50 %	50 %
Mekong Furniture	Usine de fabrication de meubles	Vietnam	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Savane Vision (Rhinov) ⁽⁴⁾	Activité spécialisée de design	France	Intégr. globale	100 %	70 %	n/a	n/a
International MDM	Entité inactive	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
International MGL	Entité inactive	France	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Maisons du Monde USA	Holding	États-Unis	Intégr. globale	100 %	100 %	100 %	100 %
Modani Holdings LLC	Holding et fonctions support	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %

Filiale	Activité	Pays d'origine	Méthode de consolidation	Au 31 décembre 2019		Au 31 décembre 2018	
				Contr. (en %)	Part. (en %)	Contr. (en %)	Part. (en %)
Modani Atlanta LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani Boca Raton LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani Brickell LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani Chicago LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani Dallas LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani Doral LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani Frisco LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani Fort Lauderdale LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani King of Prussia LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani Paramus LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani Houston LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani Los Angeles LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani Miami LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani New-York Midtown LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani OC LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani San-Francisco LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	0 %	0 %	100 %	70 %
Modani San Diego LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani Tampa LLC ⁽¹⁾	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n/a	n/a
Modani West Palm Beach LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Urbanmod LLC	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Modani Garden City LLC ⁽¹⁾	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n/a	n/a

Filiale	Activité	Pays d'origine	Méthode de consolidation	Au 31 décembre 2019		Au 31 décembre 2018	
				Contr. (en %)	Part. (en %)	Contr. (en %)	Part. (en %)
Modani Naples LLC ⁽¹⁾	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n/a	n/a
Modani Denvers LLC ⁽¹⁾	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n/a	n/a
Modani Jacksonville LLC ⁽¹⁾	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n/a	n/a
Modani Las Vegas LLC ⁽¹⁾	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n/a	n/a
Modani Oak Brook LLC ⁽¹⁾	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n/a	n/a
Modani Pinecrest LLC ⁽¹⁾	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n/a	n/a
Maisons du Monde Aventura LLC ⁽¹⁾	Showroom et ventes de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	n/a	n/a
SNS Imports LLC	Imports sur le territoire américain	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Maisons du Monde Holdings LLC	Holding	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %
Maisons du Monde Wynwood LLC	Magasins de meubles et de décoration	États-Unis	Intégr. globale	100 %	70 %	100 %	70 %

(1) Création de la filiale sur l'exercice 2019.

(2) Fusion de l'entité avec Distrimag sur l'exercice 2019.

(3) Cession de l'entité sur l'exercice 2019.

(4) Acquisition de l'entité sur l'exercice 2019.

Note 39 Événements postérieurs

Contrôle fiscal

En date du 21 février 2020, la société MDM SA a reçu un avis de vérification de comptabilité portant sur les exercices 2017 à 2018

Crise sanitaire - Covid-19

Entre le 31 décembre 2019, date de clôture de l'exercice, et le 25 mars 2020, date d'arrêt des comptes par le Conseil d'administration, est survenue la crise sanitaire mondiale liée au virus Covid-19 (ou « coronavirus »).

Le Groupe a communiqué sur les impacts du coronavirus sur ses approvisionnements et son activité à l'occasion de la publication de ses résultats annuels 2019, le 11 mars 2020. Cette pandémie, qui a débuté initialement en Chine, puis s'est étendue à d'autres pays, notamment en Europe, a entraîné des difficultés d'approvisionnement en produits pour le Groupe à partir de la mi-février, à la suite de la fermeture de son usine au Vietnam et l'arrêt de la production par ses fournisseurs chinois pendant plus d'un mois. Par ailleurs, le Groupe a pris la décision le 11 mars de

fermer dans un premier temps l'ensemble de ses magasins en Italie pour une semaine suite à un décret gouvernemental. Sur ces bases, et au regard de l'évolution imprévisible de la situation, le Groupe a estimé ne pas être en mesure de fournir des prévisions de résultat pour l'année 2020, mais a toutefois indiqué s'attendre à une stabilité de ses ventes au premier trimestre 2020, et à une baisse de ses ventes au deuxième trimestre 2020 comparé à la même période de 2019. La communication faite le 11 mars sur les ventes du premier trimestre reflétait les informations disponibles à ce moment-là.

Depuis le 11 mars 2020, le coronavirus a continué de se propager rapidement dans le monde, affectant l'ensemble des marchés sur lesquels le Groupe opère. S'agissant des approvisionnements en produits, la production a progressivement repris en Chine, ainsi que dans l'usine du Groupe au Vietnam, mais avec une capacité réduite et une montée en régime toujours incertaine.

Par ailleurs, afin de contenir la propagation du virus, des restrictions à la circulation des personnes et à l'exercice du commerce ont été mises en place dans tous les pays où le Groupe est présent, entraînant la fermeture des points de vente. Entre le 11 mars et le 19 mars 2020, l'ensemble des magasins sous enseigne Maisons du Monde en Europe et aux États-Unis a fermé. Le Groupe continue néanmoins de vendre ses produits et de servir ses clients dans ses différents pays d'implantation grâce à son activité de e-commerce. Modani poursuit également ses activités aux États-Unis, avec 3 fermetures de magasins sur 19 au total, au 25 mars 2020.

Face à cette situation sans précédent et extrêmement évolutive partout dans le monde, le Groupe considère qu'il est très difficile de chiffrer les impacts liés à la limitation de son activité dans ses différents pays d'implantation sur ses ventes et ses résultats de l'année 2020. Il ne lui est donc pas possible, à ce stade, de fournir des prévisions fiables de ventes et de résultat pour 2020.

Dans ce contexte incertain, le Groupe a mis en place un plan d'action volontariste visant à garantir la sécurité de ses employés et à atténuer les impacts du coronavirus sur ses résultats et sa génération de trésorerie. Le Groupe a ainsi lancé des plans

d'économie englobant l'ensemble de sa structure de coûts, incluant la mise en œuvre de mesures de chômage partiel pour ses collaborateurs. Il travaille également sur le redimensionnement de son plan d'ouvertures de magasins sur l'année afin de trouver le juste équilibre entre investissements visant à soutenir la croissance future des ventes et préservation des résultats et de la génération de trésorerie. Les autres dépenses d'investissement du Groupe sont aussi sous revue approfondie. Un comité ad hoc comprenant les principaux dirigeants du Groupe a été mis en place pour suivre l'évolution de la situation au quotidien, ainsi que la mise en œuvre de ce plan d'action.

Par ailleurs, afin d'anticiper ses besoins de trésorerie futurs, le Groupe a procédé le 18 mars 2020 à un tirage sur sa facilité de crédit renouvelable et sur sa facilité de crédit additionnelle d'un montant total de 150 millions d'euros. Au 25 mars 2020, le Groupe disposait ainsi de 227 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie. Ce niveau de liquidités, combiné à la résilience du modèle économique et à la structure financière du Groupe, lui permettront de faire face à cette situation exceptionnelle.

6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale de la société Maisons du Monde S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos statuts et votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Maisons du Monde 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 25 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 1^{er} 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.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes consolidés sont les suivants :

- La mission d'organisme tiers indépendant relative à la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce ;
- L'émission d'attestations sur des données issues des comptes (sur le chiffre d'affaires par magasin, sur des ratios financiers – covenants).

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 2.2, 2.14, et 17 de l'annexe aux comptes consolidés, qui exposent les effets de la première application de la norme IFRS 16 "Contrats de location", norme adoptée par l'Union européenne et applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} 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.

EVALUATION DES DROITS D'UTILISATION ET DES PASSIFS DE LOCATION COMPTABILISÉS À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE LORS DE LA PREMIÈRE APPLICATION D'IFRS 16 SUR LES CONTRATS DE LOCATION

Risque identifié

Le Groupe a appliqué la nouvelle norme IFRS 16 sur les « Contrats de location » en retenant la méthode rétrospective simplifiée au 1^{er} janvier 2019. Les informations comparatives relatives à l'exercice précédent n'ont ainsi pas été retraitées et l'incidence cumulée de la première application a été constatée au 1^{er} janvier 2019. Cette norme modifie notamment le traitement comptable des contrats de location avec la comptabilisation dès l'origine du contrat d'un droit d'utilisation sur le bien loué à l'actif et, au passif, d'un engagement locatif au titre des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location. Le Groupe a choisi d'appliquer certaines exemptions prévues par les textes dont le fait de ne pas retenir les contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire ou de courte durée sont comptabilisés directement en charges. La première application de la norme a conduit à comptabiliser au 1^{er} janvier 2019 des droits d'utilisation pour une valeur nette de 678,3 m€ et une dette de locations de 656,6 m€. Comme mentionné en note 2.2 de l'annexe, le Groupe n'a pas appliqué, lors de l'établissement de ses comptes consolidés au 31 décembre 2019, la décision définitive de l'IFRS IC du 16 décembre 2019 portant sur la détermination de la durée de location et l'interaction avec la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué, car ne disposant pas du temps suffisant pour mener à bien les analyses qui permettront d'en déterminer précisément les effets, les incidences potentielles de celle-ci étant en cours d'analyse. Nous considérons la première application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location comme un point clé de l'audit compte tenu du montant significatif des dettes de location et des droits d'utilisation dans les comptes, et du fort degré de jugement de la direction dans la détermination de la durée de location résiduelle et du taux d'actualisation.

Notre réponse

Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par la société aux normes comptables en vigueur. Nous avons pris connaissance des procédures mises en place par le Groupe pour recenser les contrats de location entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16. Afin d'apprécier l'exhaustivité de la base de données des contrats utilisée, nous avons comparé le périmètre des contrats de location avec les charges de « locations opérationnelles » identifiées selon l'ancienne norme puis effectué une revue des charges locatives résiduelles. Nous avons également réalisé les procédures suivantes :

- Corroboré, sur la base d'un échantillon de contrats, les informations collectées pour la détermination des actifs et passifs relatifs aux contrats de location avec les données propres des contrats sous-jacents ;
- Apprécié, sur la base d'un échantillon de contrats, la pertinence des critères pris en compte par la direction pour déterminer la durée de location résiduelle ;
- Apprécié les hypothèses retenues dans la détermination du taux d'actualisation, la méthode d'extrapolation du taux d'endettement du Groupe sur les maturités utilisées ainsi que la définition du spread sur le taux sans risque par pays à appliquer au taux marginal d'endettement par pays pour tenir compte de l'environnement économique de chaque filiale, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation financière.
- Réalisé, sur la base des contrats sélectionnés, un test de détail qui permet de recalculer la dette et les amortissements en fonction des hypothèses clés retenues telles que la durée des contrats et les taux d'actualisation renseignés dans l'outil informatique sur base des informations indiquées dans les contrats sélectionnés. Enfin, nous avons apprécié si les notes 2.2, 2.14, et 17 de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée..

ÉVALUATION DES ACTIFS INCORPORELS Y COMPRIS CEUX À DURÉE DE VIE INDÉFINIE (GOODWILL ET MARQUES) ET ACTIFS CORPORELS

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, la valeur nette des immobilisations incorporelles et actifs sous-jacents du Groupe s'élève à 787,9 m€ (hors Droits d'utilisation nets relatifs aux contrats de location de 680,1 m€) sur un total bilan de 1 878,4 millions d'euros. Comme indiqué dans les notes 2.12 a) et b), les goodwill et marques acquis par le Groupe, ayant une durée de vie indéfinie font l'objet chaque année de tests de perte de valeur dès l'apparition d'indices de pertes de valeurs et au minimum une fois par an. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable des actifs testés alors ces actifs sont dépréciés à hauteur de la différence. Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau le plus fin auquel le goodwill est suivi au niveau du Groupe, à savoir les zones géographiques « France » et « International ». Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre par la Direction sont décrites dans la note 14.2 de l'annexe aux comptes consolidés ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur :

- Les prévisions de flux de trésorerie futurs (en particulier la croissance des ventes et l'évolution de la marge brute) ;
- Le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés ;
- Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés ;
- Le taux de change euro – dollar (USD).

Une variation de ces hypothèses est de nature à affecter la valeur recouvrable de ces goodwill. Nous considérons l'évaluation des actifs incorporels y compris ceux à durée de vie indéfinie (goodwill et marques) et actifs corporels comme un point clé de l'audit en raison :

- De leur importance significative dans les comptes du groupe ;
- Des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable, fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés dont la réalisation est par nature incertaine.

Notre réponse

Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par la société aux normes comptables en vigueur. Nous avons pris connaissance des hypothèses-clés retenues et avons :

- Réconcilié les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les réalisations passées et les dernières estimations de la Direction, soit le budget 2020 approuvé par le Conseil d'administration ainsi que le plan stratégique 2021 – 2024 approuvé par le comité stratégique qui ont conduit à une mise à jour des hypothèses du Business Plan ;
- Apprécié le caractère raisonnable des projections des flux de trésorerie par rapport au contexte économique dans lequel opère le Groupe ;
- Réconcilié les prévisions d'activité de l'année 2019 établies par la direction dans le cadre de la précédente clôture annuelle des données réalisées au 31 décembre 2019 afin d'évaluer la qualité du processus d'établissement de ces prévisions ;
- Comparé le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés ;
- Corroboré le taux d'actualisation en comparant les paramètres le composant avec des références externes, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation financière.

Nous avons obtenu et revu les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs pour apprécier si l'absence de dépréciation des écarts d'acquisition s'appuyait sur une base raisonnable et si seule une variation déraisonnable des hypothèses serait de nature à nécessiter la comptabilisation d'une dépréciation. Enfin, nous avons apprécié si les notes 2.12 a) & b), 14 et 15 de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.

ÉVALUATION ET TRAITEMENT COMPTABLE DE LA JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Risque identifié

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés utilisés pour couvrir le risque de change sur les achats en devises, principalement euro – dollar (USD) dans le cours normal de ses activités.

Ces instruments sont initialement évalués à la juste valeur à la date de la conclusion d'un contrat dérivé, puis réévalués ensuite à leur juste valeur à chaque date de clôture, sur la base du taux de change à cette même date.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat, à l'exception des instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie pour lesquels les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global pour leur part efficace et en résultat pour leur part inefficace. Les variations de juste valeur des instruments financiers au titre de l'exercice 2019 sont inscrits au crédit des capitaux propres pour 9,2 m€ et un produit au compte de résultat pour 5,2 m€. Nous considérons la comptabilisation des instruments financiers comme un point clé de l'audit en raison :

- de l'importance des estimations et jugements de la part de la Direction entrant dans la détermination de la qualification des instruments financiers en instruments de couverture de flux de trésorerie et dans la détermination de la juste valeur de ces instruments
- de l'importance des changements de juste valeur de ces instruments et des impacts comptables liés à leur qualification en tant qu'instruments de couverture de flux de trésorerie.

Notre réponse

Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par la société aux normes comptables en vigueur. Nous avons évalué la compétence des spécialistes mandatés par la société pour évaluer la juste valeur des instruments financiers et échangé avec la Direction afin d'obtenir une compréhension des périmètres d'intervention de ceux-ci.

Nous avons :

- Obtenu le détail du portefeuille d'instruments financiers du Groupe que nous avons rapproché de la juste valeur déterminée par les spécialistes externes au Groupe. Nous avons également rapproché ces états des confirmations bancaires.
- Revu avec l'aide de nos experts la documentation de couverture de flux de trésorerie établie ;
- Revu le traitement comptable appliqué aux instruments financiers et leurs impacts sur le compte de résultat et les autres éléments du résultat global en fonction de la qualification de ces instruments. Enfin, nous avons apprécié si les notes 2.18 et 24 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 relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration. 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 les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Maisons du Monde S.A. par vos statuts du 24 juin 2013 pour le cabinet KPMG Audit et par votre Assemblée Générale du 29 avril 2016 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG Audit était dans la 6ème année de sa mission sans interruption dont 4 ans depuis que les titres de la société sont admis sur un marché réglementé et le cabinet Deloitte & Associés dans la 4ème année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.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 un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.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.

Nantes et Paris - La Défense, le 9 avril 2020

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Gwenaël CHEDALEUX

Deloitte & Associés

Jean Paul SEGURET

6.3 Comptes sociaux

Exercice du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019

6.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Chiffre d'affaires	14	3 679	3 796
Reprises sur dépréciations, amortissements et provisions, transferts de charges		391	104
Autres produits		0	0
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		4 070	3 900
Achats de marchandises et variations de stocks		- 2	- 4
Achats de matières premières, autres approvisionnements et variations de stocks		-	-
Autres achats et charges externes	16	- 3 044	- 3 391
Impôts, taxes et versements assimilés		- 170	- 199
Charges de personnel	15	- 4 542	- 4 589
Dotations aux amortissements et provisions		- 994	- 1 111
Autres charges	15	- 381	- 530
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		- 9 133	- 9 823
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		- 5 063	- 5 923
RÉSULTAT FINANCIER	17	44 348	69 704
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	18	- 529	- 852
Résultat avant impôt		38 757	62 929
Impôt sur le résultat	19	1 634	7 190
RÉSULTAT NET		40 391	70 119

6.3.2 BILAN

Actif (en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2019		31 décembre 2018
		Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles		-	-	-
Immobilisations corporelles		-	-	-
Titres de participation	3	681 037	-	681 037
Créances rattachées à des participations	3	77 953	-	77 953
Autres titres immobilisés	3	-	-	-
Autres immobilisations financières	3-9	1 793	- 35	1 758
Immobilisations financières	3	760 782	- 35	760 747
ACTIF IMMOBILISE		760 782	- 35	744 460
Clients et comptes rattachés	4	2 602	-	2 602
Autres créances	4	38 156	-	38 156
Valeurs mobilières de placement	5	2 965	-	2 965
Disponibilités		12	-	12
Charges constatées d'avance	4	101	-	101
ACTIF CIRCULANT		43 836	-	44 540
Frais d'émission d'emprunt à étaler	6	2 245	-	2 245
Écarts de conversion actif		4	-	4
TOTAL ACTIF		806 868	- 35	806 833

Passif (en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Capital social	7-8	146 584	146 584
Primes d'émission, fusion, apport	8	301 975	301 975
Réserve légale	8	5 389	1 883
Report à nouveau	8	48 006	2 536
Résultat de l'exercice	8	40 391	70 119
Provisions réglementées	8-9	3 065	3 052
CAPITAUX PROPRES	8	545 410	526 148
Provisions pour risques et charges	9	3 055	6 022
Provisions	9	3 055	6 022
Emprunt obligataire convertible (OCEANE)	10	200 021	200 021
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	10	50 108	50 097
Emprunts et dettes financières divers	9	-	-
Dettes financières	10	250 129	250 119
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	2 165	2 662
Dettes fiscales et sociales	11	2 025	1 419
Autres dettes	11	3 817	5 757
Dettes d'exploitation	11	8 007	9 838
DETTES		258 136	259 957
Écarts de conversion passif		232	-
TOTAL DU PASSIF		806 833	792 127

6.3.3 ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

SOMMAIRE

Note 1	Événements significatifs	249	Note 15	Rémunération des organes de direction	258
Note 2	Principes, règles et méthodes comptables	250	Note 16	Charges externes	258
Note 3	État des immobilisations financières	251	Note 17	Résultat financier	259
Note 4.	Échéance des créances	252	Note 18	Résultat exceptionnel	259
Note 5	Valeurs mobilières de placement	252	Note 19	Impôt sur le résultat	260
Note 6	Charges réparties sur plusieurs exercices	252	Note 20	Principaux accroissements et allègements de l'assiette de la dette future d'impôts	260
Note 7	Capital social	253	Note 21	Garanties	260
Note 8	Information sur la variation des capitaux propres	253	Note 22	Engagements financiers de retraites	260
Note 9	État des provisions	254	Note 23	Cours de Bourse	260
Note 10	Dettes financières	254	Note 24	Transactions avec les parties liées	261
Note 11	Échéance des dettes	256	Note 25	Plans d'attribution d'actions	261
Note 12	Information sur les entreprises liées	257	Note 26	Liste des filiales et participations	262
Note 13	Charges à payer et produits à recevoir – Régularisations	257	Note 27	Résultats des cinq derniers exercices	264
Note 14	Chiffre d'affaires	258	Note 28	Événements postérieurs à la clôture	264

Maisons du Monde S.A. est une Société Anonyme à Conseil d'administration, régie par le droit français. Son siège est situé à Le Portereau – 44120, Vertou.

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros et ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 25 mars 2020.

Les actions Maisons du Monde sont cotées sur Euronext Paris depuis mai 2016.

Note 1 Événements significatifs

1.1. Acquisition de la société Savane Vision (Rhinov)

En juin 2019, Maisons du Monde S.A. a procédé à l'acquisition d'une participation majoritaire portant sur 70,4 % des titres de la société Savane Vision (Rhinov), spécialisée dans le conseil en décoration. Cette prise de participation a été financée entièrement en cash, sans recours à un endettement additionnel.

Rhinov est une société spécialisée dans la simulation en 3D d'aménagements d'intérieur à partir d'un plan ou d'une photo. La société qui s'adresse aux professionnels comme aux particuliers a réalisé un chiffre d'affaires de 1,3 million d'euros en 2018.

Cette prise de participation majoritaire est accompagnée de deux options de vente accordées aux minoritaires exerçables en 2022 puis en 2024 croisées avec deux options d'achat. D'un commun accord entre les parties, le prix de vente ou de rachat de la quote-part de 29,6 % a été fixé à la juste valeur de marché à la date d'exercice de l'option.

1.2. Modification du ratio de conversion/échange

Conformément à la décision de l'Assemblée générale ordinaire de Maisons du Monde S.A. en date du 3 juin 2019, le Groupe a procédé au paiement d'un dividende de 0,47 euro par action en date du 4 juillet 2019.

Suite à cette distribution et conformément aux stipulations prévues à l'article 2.6.(B).10 des termes et conditions (*Terms & Conditions*) relatifs à l'OCÉANE, le ratio de conversion/échange (Conversion/Exchange Ratio, tel que défini dans les *Terms & Conditions*) est porté, à compter du 4 juillet 2019 de 1,004 action à 1,012 actions Maisons du Monde S.A. pour 1 OCÉANE (déterminé avec les trois décimales par arrondi au millième le plus proche).

Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 01/01/2019 au 31/12/2019.

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions du règlement n° 2014-03 de l'Autorité des normes comptables homologué par arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au plan comptable général.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité d'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.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les principales règles et méthodes utilisées sont les suivantes :

2.1. Immobilisations financières

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute des titres. La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part de situation nette et des perspectives de rentabilité revues annuellement. Les perspectives de rentabilité sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Lorsque la quote-part de la Société dans les capitaux propres des participations est négative, et si la situation le justifie, une provision pour risque est constituée.

Conformément aux dispositions fiscales en vigueur, les frais d'acquisition sur les titres font l'objet d'une déduction fiscale sur une durée de 5 ans, à compter de la date d'acquisition, *via* une dotation aux amortissements dérogatoires.

Concernant les malis techniques affectés aux sous-jacents, ils sont partie intégrante des tests de dépréciation précédemment mentionnés.

Par ailleurs, les actions autodétenues, *via* un contrat de liquidité, et qui ne sont pas destinées aux plans d'attribution d'actions sont inscrites en « Autres immobilisations financières ». Ces actions sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si la valeur probable de négociation à la clôture de l'exercice (sur la base du cours coté moyen du dernier mois de la période) devient inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est enregistrée, du montant de la différence.

2.2. Créances et dettes

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale.

Les créances sont dépréciées, le cas échéant, par voie de provision pour tenir compte des risques de recouvrement auxquels elles donnent lieu.

Les créances et les dettes en monnaies étrangères sont converties et comptabilisées sur la base du cours de change officiel à la clôture. Les gains de change latents sont comptabilisés en écart de conversion passif tandis que les pertes de change latentes sont comptabilisées en écart de conversion actif et font l'objet d'une provision pour risques et charges. Les gains et pertes de change correspondant aux comptes courants sont directement constatés en compte de résultat et ne font pas l'objet d'un écart de conversion.

2.3. Valeurs mobilières de placement

Les actions autodétenues sont inscrites en « Valeurs mobilières de placement » lorsque ces titres sont destinés à couvrir des plans d'attributions d'actions de performance. Ces actions sont valorisées à leur coût d'acquisition.

Les actions autodétenues affectées à un plan déterminé sont classées dans un compte spécifique des valeurs mobilières de placement et ne sont pas dépréciées.

Les actions autodétenues non affectées à un plan déterminé sont classées dans un autre compte spécifique des valeurs mobilières de placement. Si la valeur probable de négociation à la clôture de l'exercice (sur la base du cours coté moyen du dernier mois de la période) devient inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est enregistrée, du montant de la différence.

2.4. Disponibilités

Les liquidités disponibles en banque ou en caisse ont été évaluées à la valeur nominale.

2.5. Provisions pour risques et charges

Une provision est constatée dès lors qu'il existe une obligation dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

2.6. Intégration fiscale

Au 31 décembre 2019, la société Maisons du Monde S.A., société mère, bénéficie du régime d'intégration fiscale tel que défini par l'article 223 A du CGI avec les filiales suivantes :

- Maisons du Monde France ;
- Distrimag ;
- Distri-Traction ;
- International Magnolia Company ;
- International MDM Company.

Maisons du Monde S.A. est redevable vis-à-vis du Trésor de l'impôt calculé sur la somme des résultats fiscaux des sociétés intégrées. L'économie d'impôt, résultat de l'écart entre la charge d'impôt du groupe fiscal et la charge d'impôt des sociétés bénéficiaires, est comptabilisée en produits de l'exercice.

NOTES ANNEXES AU BILAN ET AU COMPTE DE RÉSULTAT

Ces états financiers sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire.

Note 3 État des immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	Acquisitions, apports, augmentations	Reclassement	Cessions, sorties, diminutions	31 décembre 2019
Titres de participation ⁽¹⁾	676 694	4 343	-	-	681 037
Créances rattachées à des participations ⁽²⁾	65 691	12 262	-	- 1	77 953
Autres titres immobilisés	-	-	-	-	-
Autres immobilisations financières ⁽³⁾	2 141	1	0	- 349	1 793
• dont dépôts et cautions	-	1	-	-	1
• dont actions propres contrat de liquidité	1 316	-	392	- 349	1 359
• dont autres créances immobilisées contrat de liquidité	825	-	- 392	-	433
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES – VALEURS BRUTES	744 526	16 606	-	- 350	760 782

(1) Les mouvements sur les titres de participation correspondent à l'acquisition de 70,4 % des titres de la société Savane Vision (voir note 1.1).

(2) Les mouvements sur les créances rattachées à des participations sont principalement dus à la mise en place d'un prêt à Maisons du Monde USA pour 6,6 M€, d'un prêt à Modani Holdings pour 4,6 M€ et d'un prêt complémentaire à Maisons du Monde France pour 0,8 M€.

(3) Les autres immobilisations financières concernent principalement le contrat de liquidité mis en œuvre le 26 octobre 2016 et modifié le 1^{er} novembre 2017. Elles se détaillent comme suit :

Contrat de liquidité	Nombre		Prix moyen d'acquisition	Cours moyen déc-19	Cours 31/12/18	Montant (K€)		
	31 décembre 2018	31 décembre 2019				Total	Provision	Dépréciation
Actions propres	73 022	106 024	12,82	12,49	n/a	1 359	-	- 35
SICAV – autres créances immobilisées	31	18	23 142	n/a	23 133	417	-	0
Disponibilités – autres créances immobilisées	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	16	-	-

Note 4. Échéance des créances

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2019	Échéance au 31 décembre 2019		
			À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Créances rattachées à des participations	65 691	77 953	721	77 231	-
Autres immobilisations financières	2 141	1 793	1 793	-	-
Créances clients	320	2 602	2 602	-	-
Autres créances	36 718	38 156	36 528	1 628	-
• dont Personnel et comptes rattachés	0	65	65	-	-
• dont Etat – impôts et taxes ⁽¹⁾	3 827	3 288	3 288	-	-
• dont Groupe et associés	29 331	32 586	32 586	-	-
• dont Débiteurs divers ⁽²⁾	3 560	2 217	589	1 628	-
Comptes de régularisation	63	101	101	-	-
TOTAL DES CRÉANCES	104 933	120 604	41 745	78 859	-

(1) Dont 2,9 millions d'euros d'acomptes d'impôt (trop versé).

(2) Se compose exclusivement de produits à recevoir envers les filiales du Groupe dans le cadre de la refacturation des coûts relatifs aux plans d'actions de performance.

Note 5 Valeurs mobilières de placement

Au 31 décembre 2019, les valeurs mobilières de placement correspondent aux actions autodétenues qui ont été affectées à des plans d'attribution d'actions de performance déterminés et s'élèvent à 2,97 millions d'euros.

Note 6 Charges réparties sur plusieurs exercices

Les charges réparties sur plusieurs exercices correspondent aux frais d'émission d'emprunt.

Au 31 décembre 2019, elles se composent des frais d'émission relatifs :

- au reliquat de la ligne de crédit long terme, répartis sur la durée du contrat sur la base d'un taux d'intérêt effectif (244 milliers d'euros au 31 décembre 2019) ;
- à la facilité de crédit renouvelable initiale ainsi que la facilité de crédit renouvelable complémentaire, répartis linéairement sur la durée du contrat (461 milliers d'euros au 31 décembre 2019) ;
- à l'emprunt obligataire convertible émis le 6 décembre 2017, répartis sur la durée du contrat sur la base d'un taux d'intérêt effectif (1 538 milliers d'euros au 31 décembre 2019).

Note 7 Capital social

Le capital social de la Société, au 31 décembre 2019, s'élève à 146 583 736,56 euros, divisé en 45 241 894 actions ordinaires de valeur nominale 3,24 euros.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2019, les actionnaires détenant plus des 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33,33 %, 50 %, 60,66 %, 90 % ou 95 % du capital et/ou des droits de vote de la Société étaient les suivants :

	% en actions (environ)	% en droits de vote théoriques (environ)	% en droits de vote exerçables (environ)
Teleios Capital Partners LLC	8,07 %	8,07 %	8,13 %
Sycomore Asset Management	5,98 %	5,98 %	6,02 %

Les droits de vote exerçables tiennent compte des actions autodétenues au 31 décembre 2019 : la Société possédait 106 024 actions Maisons du Monde S.A. classées en « Autres immobilisations financières » au titre du contrat de liquidité

et 220 652 actions Maisons du Monde S.A. classées en « Valeurs mobilières de placement » affectées à des plans d'attribution d'actions de performance.

Note 8 Information sur la variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Capital social	Primes	Réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total des capitaux propres
Situation au 31 décembre 2017	146 584	301 975	703	- 3 043	26 649	3 052	475 920
Affectation du résultat 2017	-	-	1 180	5 579	- 26 649	-	- 19 890
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	70 119	-	70 119
Provisions réglementées	-	-	-	-	-	-	-
Situation au 31 décembre 2018	146 584	301 975	1 883	2 536	70 119	3 052	526 148
Affectation du résultat 2018 ⁽¹⁾	-	-	3 506	45 470	- 70 119	-	- 21 143
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	40 391	-	40 391
Provisions réglementées	-	-	-	-	-	13	13
Situation au 31 décembre 2019	146 584	301 975	5 389	48 006	40 391	3 065	545 410

(1) Au titre de l'exercice 2018, un dividende ordinaire de 0,47 euro par action a été attribué lors de l'Assemblée générale du 3 juin 2019 et mis en paiement le 4 juillet 2019 pour un montant global de 21 264 milliers d'euros. Le dividende au titre des actions que le Groupe détenait en propre lors du détachement du dividende n'a pas été versé. Ainsi, les sommes correspondantes aux dividendes non versés aux actions autodétenues, 121 milliers d'euros, ont été affectées en report à nouveau et le montant global du dividende a été ajusté en conséquence.

Note 9 État des provisions

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	Dotations	Reclassement	Reprises utilisées	Reprises sans objet	31 décembre 2019
Amortissements dérogatoires	3 052	13	-	-	-	3 065
Provisions réglementées	3 052	13	-	-	-	3 065
Plan d'actions gratuites n° 2	3 261	-	-	- 3 175	- 86	0
Plan d'actions gratuites n° 3	1 136	-	-	- 1 050	- 86	0
Plan d'actions gratuites n° 4	1 624	207	-	-	- 765	1 066
Plan d'actions gratuites n° 5a	-	1 964	-	-	-	1 964
Plan d'actions gratuites n° 5b	-	25	-	-	-	25
Provisions pour risques et charges	6 022	2 196	-	- 4 225	- 937	3 055
Titres de participation	-	-	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	66	35	-	-	- 66	35
Dépréciations	66	35	-	0	- 66	35
TOTAL PROVISIONS	9 140	2 244	-	- 4 225	- 1 004	6 155
<i>Dotations et reprises d'exploitation</i>		112	-	- 218	- 172	
<i>Dotations et reprises financières</i>		35	-	-	- 66	
<i>Dotations et reprises exceptionnelles</i>		2 097	-	- 4 007	- 765	

L'évolution des provisions relatives aux plans d'actions de performance s'explique par :

- la prise en compte du prix d'acquisition des actions autodétenues et affectées aux différents plans (voir note 5) ;

- l'avancement des plans dans le temps pour les bénéficiaires salariés de Maisons du Monde S.A. ;
- la mise en paiement des plans 2 et 3 en décembre 2019 ;
- deux nouveaux plans d'attribution (plan 5a et 5b) émis respectivement le 9 mai et le 24 juin 2019 (voir note 25).

Note 10 Dettes financières

10.1. Emprunt obligataire convertible

Le 6 décembre 2017, la Société a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire convertible en actions nouvelles ou existantes (« Océane ») à échéance 2023 pour un montant nominal de 200 millions d'euros. Les frais d'émission se sont élevés à 2,3 millions d'euros.

La valeur nominale des obligations a été fixée à 48,78 euros, faisant apparaître une prime d'émission de 42,5 % par rapport au cours de référence des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Le cours de référence est égal à la moyenne pondérée par les volumes du cours de l'action Maisons du Monde sur le marché réglementé d'Euronext Paris depuis l'ouverture de la séance de bourse le 29 novembre 2017 jusqu'au moment de la fixation des modalités définitives des obligations le même jour.

Les obligations ont été émises au pair le 6 décembre 2017, date du règlement-livraison des obligations et portent intérêt à un taux annuel de 0,125 % par an, payable annuellement à terme échu le 6 décembre de chaque année (ou le jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré) et pour la première fois le 6 décembre 2018 (ou le jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré).

À moins qu'elles n'aient été converties, échangées, remboursées, ou achetées et annulées, les obligations seront remboursées au pair le 6 décembre 2023 (ou le jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré). Les obligations pourront être

remboursées avant la date de maturité au gré de la Société, sous certaines conditions, et au gré des porteurs en cas de changement de contrôle de la Société (tel que défini dans les termes et conditions des obligations).

Les actionnaires existants de la Société ne disposent d'aucun droit préférentiel de souscription (ou de délai de priorité) sur les obligations ou les actions de la Société sous-jacentes.

Les obligations sont cotées sur le marché Euronext Access d'Euronext Paris depuis le 12 décembre 2017.

Les porteurs d'obligations disposeront d'un droit à l'attribution d'actions nouvelles et/ou existantes de la Société qu'ils pourront exercer à tout moment à compter de la date d'émission (soit le 6 décembre 2017) et jusqu'à 17 h 00 (heure de Paris) le 7^e jour ouvré précédant la date de remboursement normal ou anticipé sur la base d'un ratio de conversion ou d'échange d'une action de la Société par obligation et sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs.

En cas d'exercice du droit à l'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront au choix de la Société des actions nouvelles et/ou existantes de la Société. Les actions nouvelles de la Société porteront jouissance courante.

Le ratio de conversion/échange est porté, à compter du 4 juillet 2019 de 1,004 action à 1,012 action Maisons du Monde S.A. pour 1 Océane (voir note 1.2).

10.2. Ligne de crédit long terme et facilité de crédit renouvelable

Suite à l'émission de l'OCÉANE, la société a procédé au remboursement partiel de la ligne de crédit long terme à hauteur de 200 millions d'euros. Ainsi, au 31 décembre 2019, le solde du nominal de la ligne de crédit long terme s'élève à 50 millions d'euros, identique au 31 décembre 2018.

Le 1^{er} mars 2017, la Société a souscrit une facilité de crédit renouvelable complémentaire de 75 millions d'euros autorisée par le contrat de facilité de crédit senior du 18 avril 2016. Cette facilité de crédit renouvelable complémentaire a été souscrite à des conditions identiques à celles du contrat de facilité de crédit senior du 18 avril 2016. Les frais d'émission relatifs à cette facilité de crédit renouvelable complémentaire se sont élevés à 0,5 million d'euros.

Pour rappel, le 18 avril 2016, le Groupe avait obtenu une facilité de crédit senior auprès d'un syndicat de banques internationales. Cette facilité de crédit senior comprenait une ligne de crédit à long

terme de 250 millions d'euros et une facilité de crédit renouvelable (« RCF ») de 75 millions d'euros. Elle est remboursable le 31 mai 2021. Les frais d'émission s'étaient élevés à 4,5 millions d'euros (dont 3,5 millions d'euros pour la ligne de crédit à long terme et 1 million d'euros pour le RCF).

Le taux d'intérêt applicable est l'EURIBOR 1, 3 ou 6 mois majoré d'une certaine marge fixée initialement à 2,25 % pour les douze premiers mois, et fixée ensuite selon un mécanisme d'ajustement de la marge de crédit (*margin ratchet*) fondé sur le ratio de levier d'endettement net consolidé pour la période concernée (qui limite la marge à 2,50 % au maximum). L'EURIBOR applicable dépend de la période de taux d'intérêt applicable à la période de tirage concernée. Depuis septembre 2018, la marge appliquée est de 1,25 %.

La ligne de crédit à Long Terme et les facilités de crédit renouvelables sont conditionnée au respect d'un ratio de levier d'endettement consolidé qui doit rester inférieur aux ratios décrits dans le tableau ci-après pour chaque période considérée :

Période considérée	Ratio de levier d'endettement
Échéance au 31 décembre 2017	4.25:1
Échéance au 31 décembre 2018	3.75:1
Échéance au 31 décembre 2019	3.75:1
Echéance au 31 décembre 2020	3.75:1

Le ratio de levier d'endettement est le rapport entre l'endettement net consolidé total au dernier jour de la période considérée et l'EBITDA consolidé pro forma du Groupe pour cette même période.

Note 11 Échéance des dettes

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2019	Échéance au 31 décembre 2019		
			À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunt obligataire convertible (OCEANE)	200 021	200 021	21	200 000	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	50 097	50 108	108	50 000	-
Emprunts et dettes financiers divers	-	-	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	2 662	2 165	2 165	-	-
Dettes sociales	1 330	1 809	1 809	-	-
Dettes fiscales	89	216	216	-	-
Autres dettes	5 757	3 817	3 817	-	-
• dont Groupe et associés	5 256	3 385	3 385	-	-
• dont divers	500	432	432	-	-
TOTAL DES DETTES	259 957	258 136	8 136	250 000	-

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2018	Échéance au 31 décembre 2018		
			À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunt obligataire convertible (OCEANE)	200 017	200 021	21	200 000	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	50 119	50 097	97	50 000	-
Fournisseurs et comptes rattachés	2 286	2 662	2 662	-	-
Dettes sociales	1 916	1 330	1 330	-	-
Dettes fiscales	741	89	89	-	-
Autres dettes	3 097	5 757	5 757	-	-
• dont Groupe et associés	2 747	5 256	5 256	-	-
• dont divers	350	500	500	-	-
TOTAL DES DETTES	258 176	259 957	9 957	250 000	-

Note 12 Information sur les entreprises liées

Valeurs brutes (en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Actif		
Participation	681 037	676 694
Créances rattachées à des participations	77 953	65 691
Clients et comptes rattachés	2 602	320
Autres créances	34 803	32 891
Passif		
Fournisseurs et comptes rattachés	2	5
Autres dettes	3 385	5 256
Produits d'exploitation		
Chiffre d'affaires	3 679	3 796
Transferts de charges	391	-
Charges d'exploitation		
Locations	66	56
Honoraires	-	76
Produits financiers		
Dividendes encaissés	44 638	69 998
Produits de participations	1 156	945
Intérêts et produits assimilés	48	264
Charges financières		
Intérêts et charges assimilés	2	7
Charges exceptionnelles		
Charges exceptionnelles de gestion	-	-

La Société n'a pas identifié de transactions avec les parties liées non conclues à des conditions normales de marché.

Note 13 Charges à payer et produits à recevoir – Régularisations

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Emprunt obligataire convertible (OCEANE)	21	21
Emprunts et dettes financières	108	97
Fournisseurs et comptes rattachés	2 103	2 412
Dettes fiscales et sociales	1 498	1 107
Charges à payer	3 730	3 637
Charges constatées d'avance	101	63
Créances rattachées à des participations	721	513
Clients et comptes rattachés	2 568	299
Autres créances	2 217	3 560
Produits à recevoir	5 507	4 372
Produits constatés d'avance	-	-

Note 14 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la Société correspond à des prestations de services auprès de ses filiales.

Note 15 Rémunération des organes de direction

L'effectif moyen (ETP) de l'exercice 2019 s'élève à 8 personnes, identique à l'exercice 2018. La Société n'a employé que des cadres sur les exercices 2019 et 2018.

9 membres du Comité exécutif du Groupe Maisons du Monde sur un total de 10 composent les effectifs de la Société au 31 décembre 2019.

Les rémunérations allouées aux membres de la Direction ne sont pas communiquées. En effet, cette information permettrait d'identifier des éléments de rémunérations individuelles.

Les rémunérations allouées aux membres d'organes d'administration se détaillent comme suit :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les jetons de présence attribués aux membres du Conseil d'administration s'élèvent à 432 000 euros ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les jetons de présence attribués aux membres du Conseil d'administration s'élèvent à 449 000 euros.

Ces jetons de présence sont comptabilisés en autres charges d'exploitation.

Note 16 Charges externes

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Loyers et charges afférentes	47	50
Locations	31	35
Entretien et réparations	11	12
Assurance	66	67
Personnel extérieur	30	35
Honoraires	2 514	2 903
Frais de déplacement et de réception	242	195
Services bancaires	66	77
Autres charges externes	38	17
TOTAL DES CHARGES EXTERNES	3 044	3 391

Les variations et charges significatives sont détaillées ci-dessous :

- de par son activité, la Société fait appel à divers conseils de façon régulière mais en fonction des événements et opérations, le montant des honoraires peut varier significativement. Ainsi au cours de l'exercice 2019, les frais non récurrents concernent des honoraires de recrutement (0,5 million d'euros), des frais liés à l'opération d'acquisition de Rhinov (0,1 million d'euros), des coûts relatifs au Capital Market Day (0,8 million d'euros) et des honoraires de conseils stratégiques.

Note 17 Résultat financier

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Dividendes encaissés ⁽¹⁾	44 638	69 998
Produits de participation ⁽²⁾	1 156	945
Produits d'intérêts sur compte courant	48	264
Intérêts sur crédit à long terme ⁽³⁾	- 642	- 609
Intérêts sur emprunt obligataire ⁽⁴⁾	- 250	- 254
Intérêts sur emprunts, y.c. facilité de crédit renouvelable ⁽⁵⁾	- 630	- 590
Charges d'intérêts sur compte courant	- 2	- 7
Dotations sur provisions nettes de reprises	32	- 54
Différences de change nettes	2	- 5
Autres	- 4	16
RÉSULTAT FINANCIER	44 348	69 704

(1) Au cours de l'exercice 2019, Maisons du Monde France S.A.S. a versé des dividendes pour 44 638 milliers d'euros à son actionnaire unique Maisons du Monde S.A., contre 69 998 milliers d'euros au cours de l'exercice 2018.

(2) Correspond aux produits de créances rattachées à des participations.

(3) Correspond aux intérêts sur la ligne de crédit long terme (voir note 10).

(4) Correspond aux intérêts sur l'emprunt obligataire convertible (voir note 10).

(5) Correspond aux intérêts sur la facilité de crédit renouvelable (voir note 10).

Note 18 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Plus ou moins value sur actions propres ⁽¹⁾	- 347	- 869
Actions de performances ⁽²⁾	- 153	10
Dotations sur provisions réglementées nettes de reprises	- 13	-
Autres produits et charges exceptionnels	- 16	8
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	- 529	- 852

(1) Dans le cadre du contrat de liquidité.

(2) Correspond au coût prévisionnel des plans d'actions de performance non refacturés aux filiales.

Note 19 Impôt sur le résultat

La Société a comptabilisé un produit d'intégration fiscale de 1 634 milliers d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, contre 7 190 milliers d'euros au titre de l'exercice précédent.

Note 20 Principaux accroissements et allègements de l'assiette de la dette future d'impôts

Néant.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Note 21 Garanties

Les actions de Maisons du Monde S.A., Maisons du Monde France, Maisons du Monde Italie, Maisons du Monde Belgique et Maisons du Monde Espagne ont été nanties en garantie de la ligne de crédit à long terme de 50 millions d'euros et des facilités de crédit renouvelables d'un total de 150 millions d'euros.

Note 22 Engagements financiers de retraites

À leur départ en retraite, les salariés de la Société percevront une indemnité conformément à la loi et aux dispositions des Conventions Collectives applicables.

Les engagements de retraite ne sont pas comptabilisés mais inscrits en engagement hors bilan. Ils sont évalués selon la méthode rétrospective des unités de crédit projetées désignée par la norme IAS 19 révisée.

L'estimation de ces engagements a été réalisée par un actuaire indépendant.

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

- taux d'actualisation : 0,8 % ;
- taux d'augmentation des salaires : entre 1,5 % et 2 % pour les cadres ;
- âge de départ : 64 ans pour les cadres ;
- table de mortalité : INSEE 2009-2011.

Au 31 décembre 2019, les engagements s'élèvent à 293 milliers d'euros.

Note 23 Cours de Bourse

Au 31 décembre 2019, le cours de l'action Maisons du Monde S.A. est de 12,97 euros.

Note 24 Transactions avec les parties liées

Au titre de l'exercice 2019 :

- la Société détient un prêt envers sa fille Maisons du Monde France S.A.S. dont le montant s'élève à 60 489 milliers d'euros intérêts courus inclus au 31 décembre 2019 ;
- la Société détient un prêt envers Modani Holdings LLC dont le montant s'élève à 10 825 milliers d'euros intérêts courus inclus au 31 décembre 2019 ;
- la Société détient un prêt envers Maisons du Monde USA dont le montant s'élève à 6 633 milliers d'euros intérêts courus inclus au 31 décembre 2019 ;
- la société a perçu un dividende de sa fille Maisons du Monde France S.A.S. pour un montant de 44 638 milliers d'euros.

Au titre de l'exercice 2018 :

- la Société détenait un prêt envers sa fille Maisons du Monde France S.A.S. dont le montant s'élevait à 59 596 milliers d'euros intérêts courus inclus au 31 décembre 2018 ;
- la Société détenait un prêt envers Modani Holdings LLC dont le montant s'élevait à 6 096 milliers d'euros intérêts courus inclus au 31 décembre 2018 ;
- la société a perçu un dividende de sa fille Maisons du Monde France S.A.S. pour un montant de 69 998 milliers d'euros.

Les charges et produits financiers relatifs à ces éléments sont mentionnés en note 17.

Note 25 Plans d'attribution d'actions

	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5a	Plan n° 5b
Date d'attribution	16 décembre 2016	19 mai 2017	18 mai 2018	09 mai 2019	24 juin 2019
Statut	Livré en 12/2019	Livré en 12/2019	En cours	En cours	En cours
Nombre d'actions	153 250	54 350	146 435	255 344	10 000
Nombre de bénéficiaires	294	67	390	397	1
Période d'attribution (années)	3	2,59	2,59	3	2,94
Période de conservation (années)	1	0	0	0	0

L'attribution d'actions de performance est soumise aux conditions suivantes :

- une exigence d'emploi continu au sein du Groupe au cours de la période d'acquisition : les actions attribuées à un bénéficiaire ne seront finalement acquises que s'il/elle a été employé(e) au sein de l'une des sociétés du Groupe pendant une période d'acquisition, calculée à compter de la date d'attribution, fixée à trois ans pour les bénéficiaires du « Plan d'actions gratuites n° 2 », à deux ans et sept mois pour les bénéficiaires du « Plan d'actions gratuites n° 3 » et du « Plan d'actions gratuites n° 4 », à 3 ans pour les bénéficiaires du « Plan d'actions gratuites n° 5a » et à 2 ans et 11 mois pour le bénéficiaire du « Plan d'actions gratuites n° 5b ». En cas de décès, d'incapacité ou de départ à la retraite, le bénéficiaire conserve ses droits, n'étant plus soumis à l'exigence d'emploi continu ;
- une exigence de performance basée sur le niveau des Ventes, de l'EBITDA et du bénéfice par action (selon les salariés) pour l'ensemble des plans ;
- une exigence de conservation : à compter de la date d'attribution définitive, les bénéficiaires doivent conserver leurs actions pendant au moins un an pour le « Plan d'actions gratuites n° 2 ». Pour les autres Plans, il n'existe pas d'obligation de conservation pour les bénéficiaires à l'exception du Directeur Général qui doit conserver une partie des actions acquises jusqu'à la fin de son mandat pour les plans dont il bénéficie.

Les actions attribuées peuvent être des actions émises via une augmentation de capital réalisée par la Société au plus tard à la date d'acquisition définitive ou des actions rachetées par la Société sur le marché avant cette date.

Afin de livrer les actions des plans n° 2 et n° 3, la Société avait racheté des actions sur le marché au cours de l'exercice 2018.

Afin de couvrir les plans suivants, la Société a acheté 200 000 actions sur le marché au cours de l'exercice 2019. Cela confirme l'hypothèse que la Société rachètera un nombre d'actions suffisant pour les livrer en fonction des dates d'attributions. Ainsi la Société a comptabilisé des provisions relatives aux plans toujours en cours à la date de clôture pour un montant de :

- 1 066 milliers d'euros au titre du plan n° 4 ;
- 1 989 milliers d'euros au titre des plans n° 5a et 5b.

Le Groupe a mis en place des conventions de refacturations avec ses filiales, à l'exception de la Belgique.

Note 26 Liste des filiales et participations

Le tableau ci-après fournit la liste des filiales du Groupe ainsi que le niveau de participation de Maisons du Monde S.A.

	Devise	Capital social	Quote-part du capital détenu (% de détention)	Intégration fiscale	Valeur brute comptable des titres détenus	Valeur nette comptable des titres détenus	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Filiales de Maisons du Monde S.A.									
International Magnolia Company	K€	1	100 %	oui	1	1	13	n/a	-
Maisons du Monde France	K€	57 376	100 %	oui	159 054	159 054	91 085	n/a	44 638
SAS Savane Vision – RHINOV	K€	48	70 %	n/a	4 343	4 343	1 555	n/a	-
Maisons du Monde USA	KUSD	45	100 %	n/a	38 822	38 822	6 898	n/a	-
Filiales de Maisons du Monde France									
Maisons du Monde Allemagne	K€	25	100 %	n/a	25	25	-	n/a	-
Maisons du Monde Belgique	K€	50	100 %	n/a	50	50	-	n/a	-
Maisons du Monde Espagne	K€	50	100 %	n/a	50	50	-	n/a	-
Maisons du Monde Italie	K€	120	100 %	n/a	100	100	-	n/a	-
Maisons du Monde Luxembourg	K€	20	100 %	n/a	20	20	-	n/a	-
Maisons du Monde Suisse	KCHF	20	100 %	n/a	17	17	-	n/a	-
Maisons du Monde Portugal	K€	20	100 %	n/a	20	20	-	n/a	-
MDM Furniture & Decoration	KGBP	20	100 %	n/a	27	27	-	n/a	-
Distrimag	K€	40	100 %	oui	40	40	156	n/a	-
International MDM Company	K€	1	100 %	oui	1	1	1	n/a	-
Mekong Furniture	MVND	86 027	100 %	n/a	3 189	3 189	-	n/a	-
Filiales de Distrimag									
Distri-Traction	K€	150	100 %	oui	150	150	5	n/a	-
Filiale de Maisons du monde USA									
Modani Holdings, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	51 541	51 541	10 825	n/a	-

	Devise	Capital social	Quote-part du capital détenu (% de détention)	Intégration fiscale	Valeur brute comptable des titres détenus	Valeur nette comptable des titres détenus	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Filiales de Modani Holdings, LLC									
Modani Atlanta, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modzni Boca Raton, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Brickell, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Chicago, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Dallas, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Denvers, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Doral, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Fort Lauderdale, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Frisco, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Garden City, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Houston, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Jacksonville, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani King of Prussia, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Las Vegas, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Los Angeles, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Miami, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Naples, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani New York Midtown, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Oak Brook, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani OC, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Paramus, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Pinecrest, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani San Diego, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani San Francisco, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani Tampa, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Modani West Palm Beach, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
SNS Imports, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Urbanmod, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Maisons du Monde Holdings, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
Filiales de Maisons du Monde Holdings, LLC									
MDM Wynwood, LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-
MDM Aventura LLC	KUSD	n/a	70 %	n/a	n/a	n/a	-	n/a	-

Le chiffre d'affaires, le résultat et les capitaux propres autres que le capital social des filiales et participations ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité liées à la stratégie commerciale et industrielle.

Note 27 Résultats des cinq derniers exercices

(en euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2016	31 décembre 2017	31 décembre 2018	31 décembre 2019
Situation financière en fin d'exercice					
Durée de l'exercice	12 mois				
Capital social	139 889 001	146 583 737	146 583 737	146 583 737	146 583 737
Nombre d'actions ordinaires	139 889 001	45 241 894	45 241 894	45 241 894	45 241 894
Nombre d'actions à dividende prioritaire	-	-	-	-	-
Nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	4 100 041	4 100 041	4 100 041
Opérations et résultat de l'exercice					
Chiffre d'affaires	4 305 229	4 777 149	4 619 433	3 795 790	3 679 340
Résultat avant impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	- 30 705 750	- 7 956 365	14 460 595	64 872 283	36 653 449
Impôt sur les bénéfices	- 17 710 167	- 24 366 165	- 15 466 996	- 7 189 535	- 1 634 482
Participation des salariés	-	-	-	-	-
Dotations aux amortissements et provisions	3 624 899	2 357 922	3 278 228	1 943 229	- 2 103 201
Résultat net	- 16 620 482	14 051 878	26 649 363	70 118 589	40 391 132
Résultat distribué ⁽¹⁾	-	14 024 987	19 906 433	21 263 690	-
Résultat par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, avant dotations aux amortissements et provisions	- 0,09	0,36	0,66	1,59	0,85
Résultat après impôts, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	- 0,12	0,31	0,59	1,55	0,89
Dividende attribué ⁽¹⁾	-	0,31	0,44	0,47	-
Personnel					
Effectif moyen des salariés (ETP)	6	7	7	7	7
Masse salariale de l'exercice	1 800 296	4 225 412	5 653 124	4 588 513	4 542 447
Sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales...)	518 175	1 188 817	2 751 080	1 722 110	1 874 760

(1) Montant incluant les actions d'auto-détention. Pour 2019, en attente de la proposition qui sera faite lors de l'Assemblée générale du 12 juin 2020.

Note 28 Événements postérieurs à la clôture

La Société n'a pas identifié d'événement postérieur à la clôture pouvant avoir un impact sur les états financiers de la Société autres que :

Contrôle fiscal

- En date du 21 février 2020, la Société a reçu un avis de vérification de comptabilité portant sur les exercices 2017 et 2018.

Crise sanitaire – Covid-19

Entre le 31 décembre 2019, date de clôture de l'exercice, et le 25 mars 2020, date d'arrêt des comptes par le Conseil d'administration, est survenue la crise sanitaire mondiale liée au virus Covid-19 (ou « coronavirus »).

Le Groupe a communiqué sur les impacts du coronavirus sur ses approvisionnements et son activité à l'occasion de la publication de ses résultats annuels 2019, le 11 mars 2020.

Cette pandémie, qui a débuté initialement en Chine, puis s'est étendue à d'autres pays, notamment en Europe, a entraîné des difficultés d'approvisionnement en produits pour le Groupe à partir

de la mi-février, à la suite de la fermeture de son usine au Vietnam et l'arrêt de la production par ses fournisseurs chinois pendant plus d'un mois. Par ailleurs, le Groupe a pris la décision le 11 mars de fermer dans un premier temps l'ensemble de ses magasins en Italie pour une semaine en Italie suite à un décret gouvernemental.

Sur ces bases, et au regard de l'évolution imprévisible de la situation, le Groupe a estimé ne pas être en mesure de fournir des prévisions de résultat pour l'année 2020, mais a toutefois indiqué s'attendre à une stabilité de ses ventes au premier trimestre 2020, et à une baisse de ses ventes au deuxième trimestre 2020 comparé à la même période de 2019. La communication faite le

11 mars sur les ventes du premier trimestre reflétait les informations disponibles à ce moment-là.

Depuis le 11 mars 2020, le coronavirus a continué de se propager rapidement dans le monde, affectant l'ensemble des marchés sur lesquels le Groupe opère. S'agissant des approvisionnements en produits, la production a progressivement repris en Chine, ainsi que dans l'usine du Groupe au Vietnam, mais avec une capacité réduite et une montée en régime toujours incertaine. Par ailleurs, afin de contenir la propagation du virus, des restrictions à la circulation des personnes et à l'exercice du commerce ont été mises en place dans tous les pays où le Groupe est présent, entraînant la fermeture des points de vente.

Entre le 11 mars et le 19 mars 2020, l'ensemble des magasins sous enseigne Maisons du Monde en Europe et aux États-Unis a fermé. Le Groupe continue néanmoins de vendre ses produits et de servir ses clients dans ses différents pays d'implantation grâce à son activité de e-commerce. Modani poursuit également ses activités aux États-Unis, avec 3 fermetures de magasins sur 19 au total, au 25 mars 2020.

Face à cette situation sans précédent et extrêmement évolutive partout dans le monde, le Groupe considère qu'il est très difficile de chiffrer les impacts liés à la limitation de son activité dans ses différents pays d'implantation sur ses ventes et ses résultats de l'année 2020. Il ne lui est donc pas possible, à ce stade, de fournir des prévisions fiables de ventes et de résultat pour 2020.

Dans ce contexte incertain, le Groupe a mis en place un plan d'action volontariste visant à garantir la sécurité de ses employés et à atténuer les impacts du coronavirus sur ses résultats et sa génération de trésorerie. Le Groupe a ainsi lancé des plans d'économie englobant l'ensemble de sa structure de coûts, incluant la mise en œuvre de mesures de chômage partiel pour ses collaborateurs. Il travaille également sur le redimensionnement de son plan d'ouvertures de magasins sur l'année afin de trouver le juste équilibre entre investissements visant à soutenir la croissance future des ventes et préservation des résultats et de la génération de trésorerie. Les autres dépenses d'investissement du Groupe sont aussi sous revue approfondie. Un comité ad hoc comprenant les principaux dirigeants du Groupe a été mis en place pour suivre l'évolution de la situation au quotidien, ainsi que la mise en œuvre de ce plan d'action.

Par ailleurs, afin d'anticiper ses besoins de trésorerie futurs, le Groupe a procédé le 18 mars 2020 à un tirage sur sa facilité de crédit renouvelable et sur sa facilité de crédit additionnelle d'un montant total de 150 millions d'euros. Au 25 mars 2020, le Groupe disposait ainsi de 227 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie. Ce niveau de liquidités, combiné à la résilience du modèle économique et à la structure financière du Groupe, lui permettront de faire face à cette situation exceptionnelle.

6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'Assemblée générale de la société Maisons du Monde S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos statuts et votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Maisons du Monde 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 25 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 1^{er} 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.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes annuels sont les suivants :

- la mission d'organisme tiers indépendant relative à la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce ;
- l'émission d'attestations sur des données issues des comptes (sur le chiffre d'affaire par magasin, sur les covenants).

Justification des appréciations – Point clé 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 le point clé de l'audit relatif au risque d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, a été le plus important pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ce risque.

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.

ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION ET DES CRÉANCES RATTACHÉES

Risque identifié

Les titres de participation et les créances rattachées tels que décrits en note 3 et 26 sont respectivement inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 681 M€ et 78 M€ au 31 décembre 2019, au regard d'un total du bilan de 806,8 M€.

La société s'assure à la clôture qu'aucune perte de valeur n'est à comptabiliser en comparant la valeur d'inventaire à la valeur comptable inscrite dans les comptes.

La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part de situation nette et des perspectives de rentabilité revues annuellement. Les perspectives de rentabilité sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement.

Nous considérons l'évaluation des titres de participation et des créances rattachées comme un point clé de l'audit en raison :

- De leur importance significative dans les comptes de la société ;
- Des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur d'inventaire, fondée notamment sur des perspectives de rentabilité dont la réalisation est par nature incertaine.

Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation de la valeur d'inventaire des titres, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- Apprécier que l'estimation de la valeur d'inventaire déterminée par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;
- Obtenir le budget 2020 approuvé par le Conseil d'administration qui a conduit à une mise à jour des hypothèses du Business Plan ;
- Vérifier le caractère raisonnable des projections par rapport au contexte économique dans lequel opère la société.

Au-delà de l'appréciation de la valeur d'inventaire des titres de participation, nos travaux ont consisté également à apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation.

Enfin, nous avons vérifié que les notes 2.1 et 3 de l'annexe aux comptes annuels 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.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

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 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.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les

comptes annuels et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le 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 qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Maisons du Monde S.A. par vos statuts du 24 juin 2013 pour le cabinet KPMG Audit et par votre Assemblée Générale du 29 avril 2016 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG Audit était dans la sixième année de sa mission sans interruption dont quatre ans depuis que les titres de la société sont admis sur un marché réglementé et le cabinet Deloitte & Associés dans la quatrième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et

d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.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 un rapport au comité d'audit 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 le risque d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été le plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constitue de ce fait le point clé 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.

Nantes et Paris - La Défense, le 9 avril 2020

Les commissaires aux comptes

KPMG AUDIT
Département de KPMG S.A.
Gwénaél CHÉDALEUX

Deloitte & Associés

Jean Paul SEGURET



Informations sur la Société et le capital

7

7.1 Renseignements sur la Société	272	7.4.3 Franchissements de seuils	279
7.2 Actes constitutifs et statuts	273	7.4.4 Actionnariat salarié	281
7.3 Renseignement sur le capital	274	7.4.5 Opérations réalisées sur les titres de la Société par les dirigeants et personnes assimilées	281
7.3.1 Montant et composition du capital social	274	7.4.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	281
7.3.2 Évolution du capital social au cours des derniers exercices	274	7.5 Informations boursières	282
7.3.3 Capital autorisé non émis	275	7.5.1 Place et indices de cotation	282
7.3.4 Informations relatives aux opérations sur titres	276	7.5.2 Cours de bourse et volumes de transactions	282
7.4 Actionnariat	277	7.6 Distribution de dividendes	283
7.4.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote	277	7.6.1 Politique de distribution de dividendes	283
7.4.2 Contrôle de la Société	279	7.6.2 Dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	283



7.1 Renseignements sur la Société

HISTOIRE ET DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Fondé en France en 1996, Maisons du Monde est un créateur d'univers originaux dans le secteur de l'aménagement de la maison, proposant une gamme unique de meubles et d'articles de décoration à des prix abordables et qui se décline selon des styles et des thèmes très variés. Le Groupe développe ses activités au travers d'une approche omnicanale intégrée et complémentaire, s'appuyant sur son réseau international de magasins, ses sites Internet et ses catalogues. Avec des ventes de 1 225 millions en 2019, Maisons du Monde est le principal acteur du segment de l'aménagement de la maison « original et accessible » en France, et l'un des acteurs les plus importants en Europe.

Au 31 décembre 2019, le Groupe exploitait un réseau de 358 magasins sous enseigne Maisons du Monde répartis dans neuf pays (incluant la France, l'Italie, l'Espagne, la Belgique, le Luxembourg, l'Allemagne, la Suisse, le Portugal et les États-Unis). Le Groupe opère également une plateforme de e-commerce complète et complémentaire, qui est disponible dans douze pays (incluant les neuf pays d'implantation de ses magasins, ainsi que l'Autriche, les Pays-Bas et le Royaume-Uni).

En 2018, Maisons du Monde a pris pied aux États-Unis au travers de l'acquisition d'une participation majoritaire de 70 % dans Modani, une enseigne d'ameublement présente sur l'ensemble du territoire américain par ses magasins et son activité e-commerce. Modani, fondée en 2007 et basée à Miami, est une enseigne aspirationnelle d'art de vivre, proposant une gamme unique de meubles modernes, contemporains et des années 1950 à des prix abordables. Au 31 décembre 2019, Modani exploitait un réseau de 18 magasins aux États-Unis.

DÉNOMINATION SOCIALE

La Société a pour dénomination sociale Maisons du Monde.

LIEU ET NUMÉRO D'IMMATRICULATION

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nantes sous le numéro 793 906 728.

CODE LEI

Le code LEI (Legal Entity Identifier) de la Société est le 9695009DV2698O4ZBU71.

SITE WEB

le site web de la Société est accessible à l'adresse corporate.maisonsdumonde.com.

SIÈGE SOCIAL

Le siège social de la Société est établi au lieu-dit « Le Portereau », Route du Port aux Meules, 44120 Vertou, France.

Numéro de téléphone du siège social : +33 (0)2 51 71 17 17.

FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

La Société Maisons du Monde est une société anonyme à conseil d'administration régie par le droit français, en particulier les dispositions du code de commerce, ainsi que par ses Statuts.

7.2 Actes constitutifs et statuts

DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

La Société a été constituée le 24 juin 2013 et immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris le 27 juin 2013. La Société prendra fin le 27 juin 2112, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

OBJET SOCIAL

Conformément à l'article 2 des Statuts, la Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- l'acquisition, la souscription, la détention, la gestion et la cession, sous toute forme, de toutes parts sociales et de toutes valeurs mobilières dans toutes les sociétés ou entités juridiques, créées ou à créer, françaises ou étrangères ;
- toutes prestations de service en matière administrative, financière, comptable, commerciale, informatique ou de gestion au profit des filiales de la Société ou de toutes autres sociétés dans lesquelles elle détiendrait une participation.

Et, plus généralement :

- toutes opérations mobilières ou immobilières, industrielles, commerciales ou financières se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou à tous objets similaires ou connexes, ou pouvant être utiles à cet objet ou de nature à en faciliter la réalisation.

EXERCICE

La Société a un exercice de douze mois, qui commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

CONSULTATION DES DOCUMENTS SOCIAUX

Les documents sociaux et renseignements relatifs à la Société peuvent être consultés au siège social, établi au lieu-dit « Le Portereau », Route du Port aux Meules, 44120 Vertou, France.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Convocations aux Assemblées générales

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la réglementation applicable. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Les décisions des actionnaires sont prises en assemblées générales ordinaires, extraordinaires ou mixtes selon leur nature.

Participation aux Assemblées

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, sur justification de son identité ainsi que de la propriété de ses titres.

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 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.

Droits de communication des actionnaires

Tout actionnaire a le droit d'obtenir communication des documents dont la nature et les conditions de mise à disposition sont déterminées par la réglementation applicable.

Droits de vote

Chaque action donne droit à une voix dans les assemblées générales, le droit de vote double prévu par l'article L. 225-123 du Code de commerce étant expressément exclu.

Les actions d'autocontrôle sont privées du droit de vote.

Forme et cession des actions

Conformément aux articles 9 et 12 des Statuts, les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Les actions sont librement négociables. La transmission des actions s'opère par virement de compte à compte, selon les modalités définies par la loi et les règlements.

Identification des actionnaires

Conformément aux dispositions légales et statutaires, la Société peut demander à tout moment au dépositaire central qui assure la tenue du compte d'émission de ses titres, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, l'adresse postale

et, le cas échéant, électronique des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres.

7.3 Renseignement sur le capital

7.3.1 MONTANT ET COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2019, le capital social de la Société s'élevait à 146 583 736,56 euros, divisé en 45 241 894 actions de 3,24 euros de valeur nominale, entièrement libérées et de même catégorie.

7.3.2 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES DERNIERS EXERCICES

En 2016, la Société a procédé aux opérations capitalistiques suivantes :

- le 24 mars 2016, le capital social a été réduit d'une somme de 64 348 940,46 euros par réduction de la valeur nominale de l'action d'un montant de 0,46 euro, s'établissant ainsi à la somme de 75 540 060,54 euros, divisé en 139 889 001 actions de 0,54 euro de valeur nominale ;
- le 29 avril 2016 :
 - la Société a tout d'abord procédé à une augmentation de capital par émission de 3 nouvelles actions d'un montant nominal de 0,54 euro chacune, pourtant ainsi le capital social à 75.540.062,16 euros, divisé en 139.889.004 actions de 0,54 euro de valeur nominale ;
 - la Société a ensuite procédé à un regroupement de ses actions par attribution d'une (1) action de 3,24 euros de valeur nominale contre six (6) actions anciennes de 0,54 euro. Le capital étant ainsi constitué de 23 314 834 actions de 3,24 euros ;

- le capital social a de nouveau été augmenté d'une somme de 116 089 621,20 euros par l'émission de 35 830 130 actions nouvelles en rémunération d'un apport effectué dans le cadre d'une fusion-absorption ;
- puis, il a été réduit par annulation de 23 314 834 actions auto-détenues apportées dans le cadre de la fusion-absorption susmentionnée ;

Dans le cadre de son introduction en bourse, la Société a procédé le 27 mai 2016 à une nouvelle augmentation de capital en numéraire par offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'un montant nominal de 30 494 115,36 euros par l'émission de 9 411 764 actions nouvelles.

Le 31 mai 2016, date du règlement-livraison, le capital s'établit à la somme de 146 583 736,56 euros, divisé en 45 241 894 actions de 3,24 euros de nominal.

Depuis cette date, le capital social de Maisons du Monde n'a pas été modifié.

7.3.3 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

En application des dispositions des articles L.225-129-1 et L.225-129-2 du code de commerce, nous vous indiquons ci-dessous les délégations de compétence et de pouvoirs en cours de validité accordées par l'Assemblée générale au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital, ainsi que leur utilisation au cours des exercices 2018 et 2019.

Nature de la délégation et/ou de l'autorisation consentie au Conseil d'administration	Montant maximum autorisé	Durée de l'autorisation	Échéance	Utilisation 2018	Utilisation 2019
AUGMENTATION DE CAPITAL PAR ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU TOUTES AUTRES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL					
Augmentation de capital social par émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 18/05/2018 - 14e Résolution)	14.650 millions	26 mois	18/07/2020	N/A	N/A
Augmentation de capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec maintien du droit préférentiel de souscription (AGM 18/05/2018 - 15e Résolution)	73 millions	26 mois	18/07/2020	N/A	N/A
Augmentation de capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM 18/05/2018 - 16e Résolution)	14.650 millions	26 mois	18/07/2020	N/A	N/A
Augmentation de capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors offre publique d'échange (AGM 18/05/2018- 19e Résolution)	10 % du capital social	26 mois	18/07/2020	N/A	N/A
Augmentation de capital social par incorporations de réserves, bénéfices, primes ou autres (AGM 18/05/2018 - 20e Résolution)	10% du capital social	26 mois	18/07/2020	N/A	N/A
Augmentation de capital social par émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 18/05/2018 - 21e Résolution)	2% du capital social	26 mois	18/07/2020	N/A	N/A
PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS					
Programme de rachat d'actions propres (AGM du 18/05/2018 - 12e Résolution)	10% du montant du capital social et prix d'achat maximum fixé à 55 euros par actions soit 248,8 millions d'euros maximum	18 mois	18/11/2019	264 215 actions autodétenues au 31/12/2018	N/A
Programme de rachat d'actions propres (AGM du 03/06/2019 - 14e Résolution)	10% du montant du capital social et prix d'achat maximum fixé à 40 euros par actions soit 180,9 millions d'euros maximum	18 mois	03/12/2020	N/A	325 976 actions autodétenues au 31/12/2019
Réduction de capital social par annulation des actions autodétenues (AGM 03/06/2019 - 15e Résolution)	10 % du capital social maximum par période de 24 mois	18 mois	03/06/2020	N/A	N/A

Nature de la délégation et/ou de l'autorisation consentie au Conseil d'administration	Montant maximum autorisé	Durée de l'autorisation	Échéance	Utilisation 2018	Utilisation 2019
OPÉRATIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS ET DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX					
Attribution d'actions gratuites sous conditions de performance (AGA) existantes ou à émettre au profit de salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société et des sociétés qui lui sont liées (AGM 19/05/2017 - 13e Résolution)	2 % du capital social	38 mois	17/07/2020	18/05/2018	09/05/2019 24/06/2019

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Conseil d'administration usant des délégations de compétence qui lui ont été accordées par l'Assemblée générale, a :

- procédé à l'attribution de 265 344 actions gratuites de performance au profit de salariés du Groupe, (Séances du Conseil d'administration du 09 mai 2019 et 24 juin 2019) ;

- procédé dans le cadre de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions propres de la Société, au rachat de 200 000 actions propres afin de couvrir des plans d'attributions gratuites d'actions de performance à des salariés du Groupe, ainsi qu'à la mise en œuvre d'un contrat de liquidité (106 024 actions autodétenues à la clôture) ;

7.3.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX OPÉRATIONS SUR TITRES

Bilan 2019 du programme de rachat d'actions propres

Conformément aux articles L.225-209 et suivants du code de commerce, les Assemblées générales des actionnaires du 18 mai 2018 et du 03 juin 2019 ont autorisé le Conseil d'administration à opérer, sauf en période d'offre publique, sur les titres de la Société.

Les achats ont été opérés avec un prix maximum par action de 55 euros (programme autorisé en 2018) et de 40 euros (programme autorisé en 2019), sans que le nombre d'actions à acquérir puisse dépasser 10% du capital social.

Au cours de l'exercice 2019, la Société a fait usage de ces autorisations de la manière suivante :

- la Société a procédé à l'achat de 200 000 actions dans le cadre de la couverture de plans d'attributions gratuites d'actions ;
- 171 241 actions ont été transférées au profit de salariés du Groupe ;
- aucun titre n'a été cédé ;
- aucun titre n'a été annulé.

Le 19 décembre 2018, la Société a confié à Exane BNP Paribas la mise en œuvre d'un nouveau contrat de liquidité conforme à la décision AMF n°2018-01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise.

Au 1er janvier 2019, pour la mise en œuvre de ce contrat, les moyens suivants étaient affectés au compte de liquidité :

- 73 022 actions Maisons du Monde ;
- 825 100 euros ;

Le 31 décembre 2019, en date de négociation, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 106 024 actions ;
- 432 742 euros.

Pour la période du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019, Exane BNP Paribas a acheté 817 294 actions de la Société au cours moyen de 17.39 euros pour un montant total de 14 162 422 euros, et a vendu 784 292 actions au cours moyen de 17.56 euros pour un montant total de 13 772 062 euros.

Au 31 décembre 2019, la Société auto-détenait 325 976 actions, soit 0,72% du capital social, pour une valeur de marché de 4 228 milliers d'euros sur la base d'un cours de clôture de 12.97 euros.

Les actions détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions étaient affectées aux objectifs suivants :

- annulation d'actions propres : 0 titre ;
- conservation pour la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe : 0 titre ;
- remise à la suite 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 : 0 titre ;
- couverture de plans d'options d'achat d'actions, ou de plans d'attribution gratuite d'actions : 219 952 titres ;
- couverture d'opérations d'actionnariat salarié réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise : 0 titre ;
- animation de liquidité du titre de la Société : 106 024 titres.

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale 2020

En application des dispositions de l'article 241-2 du règlement général de l'AMF, le présent point constitue le descriptif du programme de rachat d'actions propres, qui sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale du 12 juin 2020.

Objectifs du programme de rachat

Dans le cadre du programme de rachat d'actions, les achats seront effectués en vue de :

- leur annulation ; ou
- leur conservation pour la remise ultérieure d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, conformément aux pratiques de marché reconnues par la réglementation applicable et dans la limite de 5% du nombre d'actions composant le capital social de la Société ; ou
- leur remise à la suite 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 ; ou
- de la mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions, de plans d'attribution gratuite d'actions ou d'opérations d'actionnariat salarié réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise réalisées dans les conditions des articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail par cession des actions acquises préalablement par la Société ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote ou d'allocations d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ; ou
- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ; ou

- plus généralement, la réalisation de toute opération admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF ;

Les actions pourraient, en tout ou partie, selon le cas, être acquises, cédées, échangées ou transférées, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur ou qui viendrait à l'être, sur tous marchés, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF) ou via un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce biais) ; ces moyens incluent l'utilisation de tout contrat financier ou instrument financier à terme (tel que notamment tout contrat à terme ou option) à l'exclusion de la vente d'options de vente, dans le respect de la réglementation en vigueur ;

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat

En application de la loi, la part maximale que Maisons du Monde serait susceptible de détenir dans le cadre du présent programme, autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 12 juin 2020 serait de 4 524 189 actions de la Société, correspondant à 10% du capital social.

Le prix maximal d'achat autorisé serait fixé à 40 euros par action. Le montant cumulé des acquisitions net de frais ne pourrait excéder la somme de 248,8 millions d'euros.

Durée du programme de rachat

La durée du programme serait de 18 mois à compter de l'approbation de l'Assemblée générale du 12 juin 2020, soit jusqu'au 12 décembre 2021, elle se substituerait à celle accordée par la quatorzième résolution de l'Assemblée générale du 03 juin 2019.

7.4 Actionnariat

7.4.1 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2019

Au 31 décembre 2019, le capital social de la Société s'élevait à 146 583 736,56 euros, divisé en 45 241 894 actions.

À cette date, la structure du capital social était la suivante :

Au 31 décembre 2019	Actions de capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables ⁽¹⁾	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Actionnaires						
Teleios Capital Partners LLC ⁽²⁾	3 651 684	8,07 %	3 651 684	8,07 %	3 651 684	8,13 %
Sycomore Asset Management ⁽³⁾	2 703 730	5,98 %	2 703 730	5,98 %	2 703 730	6,02 %
Autodétention ⁽⁴⁾	325 976	0,72 %	325 976	0,72 %	-	-
Public	38 560 504	85,23 %	38 560 504	85,23 %	38 560 504	85,85 %
TOTAL	45 241 894	100 %	45 241 894	100 %	44 915 918	100 %

(1) Droits de vote exerçables tenant compte des actions autodétenues au 31 décembre 2019 ;

(2) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire de Teleios Capital Partners LLC au 1^{er} novembre 2019 ;

(3) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire de Sycomore Asset Management au 31 octobre 2019 ;

(4) Autodétention au 31 décembre 2019 (incluant le contrat de liquidité qui s'élevait à 106 024 titres).

La société Teleios Capital Partners LLC, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 24 mars 2020, les seuils des 16 % du capital et des droits de vote de Maisons du Monde suite à une acquisition d'actions sur le marché, et détenir à cette date 7 257 951 actions, soit 16,04 % du capital et des droits de vote du Groupe.

À la connaissance de Maisons du Monde, Teleios Capital Partners LLC et Sycomore Asset Management sont les seuls actionnaires détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital et des droits de vote du Groupe.

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018, le capital social de la Société s'élevait à 146 583 736,56 euros, divisé en 45 241 894 actions.

À cette date, la structure du capital social était la suivante :

Au 31 décembre 2018	Actions de capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables ⁽¹⁾	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Actionnaires						
BlackRock, Inc. ⁽²⁾	2 265 120	5,01 %	2 265 120	5,01 %	2 265 120	5,04 %
The Capital Group Companies, Inc. ⁽³⁾	2 252 773	4,98 %	2 252 773	4,98 %	2 252 773	5,01 %
Amundi ⁽⁴⁾	2 241 910	4,96 %	2 241 910	4,96 %	2 241 910	4,98 %
FMR LLC ⁽⁵⁾	2 206 051	4,88 %	2 206 051	4,88 %	2 206 051	4,90 %
Sycomore Asset Management ⁽⁶⁾	2 196 667	4,86 %	2 196 667	4,86 %	2 196 667	4,88 %
Autodétention ⁽⁷⁾	264 215	0,58 %	264 215	0,58 %	-	-
Public	33 815 158	74,74 %	33 815 158	74,74 %	33 815 158	75,18 %
TOTAL	45 241 894	100 %	45 241 894	100 %	44 977 679	100 %

(1) Droits de vote exerçables tenant compte des actions autodétenues au 31 décembre 2018 ;

(2) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de BlackRock, Inc. au 22 février 2018 ;

(3) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de The Capital Group Companies, Inc. au 16 novembre 2018 ;

(4) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal d'Amundi au 5 novembre 2018 ;

(5) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de FMR LLC au 31 juillet 2018 ;

(6) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de Sycomore Asset Management au 4 mai 2018 ;

(7) Autodétention au 31 décembre 2018 (incluant le contrat de liquidité qui s'élevait à 73 022 titres).

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2017

Au 31 décembre 2017, le capital social de la Société s'élevait à 146 583 736,56 euros, divisé en 45 241 894 actions.

À cette date, la structure du capital social était la suivante :

Au 31 décembre 2017	Actions de capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables ⁽¹⁾	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Actionnaires						
FMR LLC et Fidelity Canada Investors LLC ⁽²⁾	4 499 989	9,95 %	4 499 989	9,95 %	4 499 989	9,95 %
Sycomore Asset Management ⁽³⁾	2 468 050	5,46 %	2 468 050	5,46 %	2 468 050	5,46 %
Autodétention ⁽⁴⁾	12 100	0,03 %	12 100	0,03 %	-	-
Public	38 261 755	84,57 %	38 261 755	84,57 %	38 261 755	84,59 %
TOTAL	45 241 894	100 %	45 241 894	100 %	45 229 794	100 %

(1) Droits de vote exerçables tenant compte des actions autodétenues au 31 décembre 2017 ;

(2) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de FMR LLC et Fidelity Canada Investors LLC au 27 octobre 2016 ;

(3) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de Sycomore Asset Management au 27 octobre 2016 ;

(4) Autodétention au 31 décembre 2017 (incluant le contrat de liquidité qui s'élevait à 12 100 titres).

7.4.2 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

La Société est contrôlée conformément à la description du tableau figurant à la section 7.4.1 du présent Document de référence.

Aussi, la prévention d'un éventuel exercice abusif du contrôle par un actionnaire est assurée par les réunions régulières du Conseil d'administration et la présence de cinq administrateurs indépendants, par ailleurs majoritaires dans les comités (Comité d'audit et Comité des nominations et des rémunérations).

7.4.3 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Dispositions statutaires

Conformément à l'article 14 des Statuts, outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote doit, avant la clôture du quatrième jour de négociation suivant le franchissement de ce seuil de participation,

en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette déclaration est renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi. Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai de quatre (4) jours et selon les mêmes modalités.

Évolution de l'actionnariat de Maisons du Monde

Au cours de l'exercice 2019, Maisons du Monde a reçu les déclarations de franchissement de seuil légal au titre de l'article L. 233-7 du Code de commerce et les déclarations de seuil statutaire suivantes :

Actionnaire	Date du franchissement	Nature du franchissement	Seuil franchi	Actions de capital	% du capital et des droits de vote
Sycomore Asset Management	10/01/2019	Statutaire à la hausse	4 %	2 019 373	4,46 %
Allianz Global Investors	17/01/2019	Statutaire à la baisse	2 %	815 378	1,80 %
Amundi	23/01/2019	Statutaire à la baisse	3 %	1 303 780	2,88 %
American Century Investment Management	28/01/2019	Statutaire à la hausse	1 %	463 933	1,03 %
Sycomore Asset Management	12/02/2019	Légal à la hausse	5 %	2 310 234	5,11 %
BlackRock	13/02/2019	Légal à la baisse	5 %	2 229 979	4,93 %
BlackRock	19/02/2019	Légal à la hausse	5 %	2 287 329	5,06 %
Dimensional	20/02/2019	Statutaire à la hausse	1 %	454 473	1,00 %
BlackRock	21/02/2019	Légal à la baisse	5 %	2 185 502	4,83 %
Amundi	27/01/2019	Statutaire à la baisse	2 %	877 011	1,94 %
Sycomore Asset Management	26/03/2019	Statutaire à la hausse	6 %	2 774 417	6,13 %
American Century Investment Management	29/03/2019	Statutaire à la baisse	1 %	391 203	0,86 %
Sycomore Asset Management	01/04/2019	Statutaire à la hausse	7 %	3 233 288	7,15 %
Weinberg Capital Partners	04/04/2019	Statutaire à la hausse	1 %	517 664	1,14 %
Allianz Global Investors	09/04/2019	Statutaire à la baisse	1 %	437 625	0,97 %
AFFM	12/04/2019	Statutaire à la baisse	3 %	1 329 924	2,94 %
Wasatch Advisors	24/04/2019	Statutaire à la hausse	2 %	1 094 854	2,42 %
BMO Global Asset Management	30/04/2019	Statutaire à la hausse	1 %	644 076	1,42 %
Millenium Partners	02/05/2019	Statutaire à la hausse	1 %	503 875	1,11 %
Wasatch Advisors	02/05/2019	Statutaire à la baisse	2 %	832 451	1,84 %
Marshall Wace	06/05/2019	Statutaire à la hausse	1 %	461 467	1,02 %
Wasatch Advisors	08/05/2019	Statutaire à la baisse	1 %	90 484	0,20 %
Schroders	13/05/2019	Statutaire à la hausse	1 %	509 706	1,13 %
Amundi	15/05/2019	Statutaire à la baisse	1 %	444 665	0,98 %
Amundi	21/05/2019	Statutaire à la hausse	1 %	562 153	1,24 %
Marshall Wace	23/05/2019	Statutaire à la hausse	2 %	907 245	2,01 %
BMO Global Asset Management	03/06/2019	Statutaire à la baisse	1 %	319 096	0,71 %
Marshall Wace	10/06/2019	Statutaire à la baisse	2 %	898 560	1,99 %

Actionnaire	Date du franchissement	Nature du franchissement	Seuil franchi	Actions de capital	% du capital et des droits de vote
Ibercaja Gestion	10/06/2019	Statutaire à la hausse	1 %	461 983	1,02 %
Teleios Capital Partners	14/06/2019	Statutaire à la hausse	1 %	580 433	1,28 %
Teleios Capital Partners	02/07/2019	Statutaire à la hausse	2 %	931 629	2,06 %
Financière de l'Échiquier	04/07/2019	Statutaire à la hausse	1 %	524 296	1,16 %
Teleios Capital Partners	30/07/2019	Statutaire à la hausse	3 %	1 747 548	3,86 %
Marshall Wace	30/07/2019	Statutaire à la baisse	1 %	444 332	0,98 %
Sycomore Asset Management	30/07/2019	Statutaire à la baisse	7 %	3 088 255	6,83 %
Teleios Capital Partners	31/07/2019	Statutaire à la hausse	4 %	1 858 384	4,11 %
Millenium	13/08/2019	Statutaire à la hausse	2 %	910 577	2,01 %
Financière de l'Échiquier	05/09/2019	Statutaire à la baisse	1 %	394 428	0,87 %
AFFM	10/09/2019	Statutaire à la baisse	1 %	449 976	0,99 %
Sycomore Asset Management	11/09/2019	Statutaire à la hausse	7 %	3 175 230	7,02 %
Sycomore Asset Management	23/09/2019	Statutaire à la baisse	7 %	3 160 703	6,99 %
Ibercaja Gestion	24/09/2019	Statutaire à la hausse	2 %	911 055	2,01 %
Marshall Wace	26/09/2019	Statutaire à la hausse	1 %	456 681	1,01 %
Sycomore Asset Management	26/09/2019	Statutaire à la hausse	7 %	3 198 127	7,07 %
Marshall Wace	27/09/2019	Statutaire à la baisse	1 %	430 559	0,95 %
Teleios Capital Partners	27/09/2019	Légal à la hausse	5 %	2 391 792	5,29 %
Amundi	30/09/2019	Statutaire à la baisse	1 %	413 810	0,91 %
Wellington Management	01/10/2019	Statutaire à la hausse	3 %	1 585 299	3,50 %
Sycomore Asset Management	02/10/2019	Statutaire à la baisse	7 %	3 115 179	6,89 %
Teleios Capital Partners	04/10/2019	Statutaire à la hausse	6 %	2 723 206	6,02 %
Millenium	09/10/2019	Statutaire à la baisse	2 %	898 068	1,99 %
Ostrum Asset Management	11/10/2019	Statutaire à la baisse	1 %	427 006	0,94 %
Teleios Capital Partners	23/10/2019	Statutaire à la hausse	7 %	3 194 024	7,06 %
La Banque Postale Asset Management	28/10/2019	Statutaire à la baisse	1 %	438 846	0,97 %
Schroders	31/10/2019	Statutaire à la baisse	1 %	409 379	0,90 %
Sycomore Asset Management	31/10/2019	Statutaire à la baisse	6 %	2 703 730	5,98 %
Teleios Capital Partners	01/11/2019	Statutaire à la hausse	8 %	3 651 684	8,07 %
Degroof Petercam Asset Management	01/11/2019	Statutaire à la baisse	1 %	223 918	0,49 %
Global Alpha Capital Management	04/11/2019	Statutaire à la baisse	1 %	349 943	0,77 %
Ibercaja Gestion	06/11/2019	Statutaire à la hausse	3 %	1 360 410	3,01 %
BlackRock	10/12/2019	Statutaire à la baisse	3 %	944 376	2,09 %

Depuis le 1^{er} janvier 2020, Maisons du Monde a reçu les déclarations de franchissement de seuil legal et statutaire suivantes :

Actionnaire	Date du franchissement	Nature du franchissement	Seuil franchi	Actions de capital	% du capital et des droits de vote
Teleios Capital Partners	03/01/2020	Statutaire à la hausse	9 %	4 087 593	9,03 %
Millenium	08/01/2020	Statutaire à la baisse	1 %	339 026	0,75 %
Amar Family Office	16/01/2020	Statutaire à la hausse	1 %	600 000	0,75 %
Norges Bank	23/01/2020	Statutaire à la hausse	2 %	1 328 052	2,94 %
Franklin Resources	04/02/2020	Statutaire à la baisse	3 %	1 267 667	2,80 %
MIC Capital Partners	05/02/2020	Statutaire à la hausse	1 %	460 520	1,02 %
Axa Investment Managers	05/02/2020	Statutaire à la hausse	1 %	779 219	1,72 %
Teleios Capital Partners	11/02/2020	Légal à la hausse	10 %	5 043 985	11,15 %
Fonds de Réserve pour les Retraites	12/02/2020	Statutaire à la baisse	1 %	421 106	0,93 %
Teleios Capital Partners	28/02/2020	Statutaire à la hausse	12 %	5 439 280	12,02 %
Teleios Capital Partners	05/03/2020	Statutaire à la hausse	13 %	5 889 280	13,02 %
Weinberg Capital Partners	06/03/2020	Statutaire à la hausse	2 %	920 097	2,03 %
Amar Family Office	10/03/2020	Statutaire à la hausse	2 %	950 000	2,10 %

Actionnaire	Date du franchissement	Nature du franchissement	Seuil franchi	Actions de capital	% du capital et des droits de vote
Teleios Capital Partners	12/03/2020	Statutaire à la hausse	14 %	6 478 387	14,32 %
Teleios Capital Partners	19/02/2020	Légal à la hausse	15 %	6 925 156	15,31 %
Teleios Capital Partners	24/03/2020	Statutaire à la hausse	16 %	7 257 951	16,04 %
Téleios Capital Partners	30/03/2020	Statutaire à la hausse	17 %	7 697 638	17,01 %
Téleios Capital Partners	08/04/2020	Statutaire à la hausse	19 %	8 680 113	19,19 %

7.4.4 ACTIONNARIAT SALARIÉ

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, nous vous indiquons que la proportion du capital que représentent les actions détenues par les salariés au 31 décembre 2019 est inférieure à 3 % ; la Société n'ayant pas mis en place de fonds communs de placement au bénéfice des salariés du Groupe. Nous vous précisons que la dernière Assemblée générale extraordinaire appelée à statuer sur une augmentation de capital réservée aux salariés s'est tenue le 18 mai 2018.

Le Conseil d'administration, usant des autorisations conférées par l'Assemblée générale le 19 mai 2017, a procédé à l'attribution gratuite d'actions au profit de certains salariés de Maisons du Monde en vue de les associer directement à l'avenir du Groupe et à ses performances à travers l'évolution du cours de bourse.

Les informations relatives aux attributions gratuites d'actions figurent au chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.

7.4.5 OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES DIRIGEANTS ET PERSONNES ASSIMILÉES

En application des dispositions des articles 223-22-A et suivants du Règlement général de l'AMF, le tableau ci-dessous présente les opérations réalisées par les dirigeants et personnes assimilées ayant fait l'objet d'une déclaration auprès de l'AMF.

Date de l'opération	Déclarant	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
01/02/2019	Arnaud LOUET Responsable de Haut Niveau	Cession	2 900	23.70 €	68 730.00 €
25/11/2019	Eric BOSMANS Responsable de Haut Niveau	Acquisition	1 000	12.78 €	12 780.00 €
20/12/2019	Eric BOSMANS Responsable de Haut Niveau	Acquisition	3 000	12.40 €	37 200.00 €

7.4.6 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application des dispositions des articles L. 233-13 et L. 225-37-5 du Code de commerce, la Société porte à la connaissance du public les éléments suivants, susceptibles d'avoir une influence en cas d'OPA :

Pacte d'actionnaires

À ce jour, Maisons du Monde n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaires prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition d'actions Maisons du Monde, ni d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle.

Participations nominatives significatives

À la connaissance de la Société, il n'existe pas à la date du présent Document de référence de participations nominatives significatives au sein du capital social, en dehors de celles mentionnées au point 7.4.1 du présent chapitre.

Mécanismes de contrôle

La Société n'a pas institué de droit de vote double. Il n'existe pas non plus de titre comportant des prérogatives particulières.

7.5 Informations boursières

7.5.1 PLACE ET INDICES DE COTATION

L'action Maisons du Monde (code ISIN : FR0013153541) est cotée sur le compartiment B du marché réglementé Euronext Paris depuis le 27 mai 2016. Au 31 décembre 2019, l'action Maisons du Monde faisait partie, entre autres, des indices SBF 120 et CAC Mid 60.

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION MAISONS DU MONDE

Informations	Caractéristiques
Cotation	<ul style="list-style-type: none"> Euronext Paris Compartiment B Éligible au SRD "long seulement" ⁽¹⁾
Codes	<ul style="list-style-type: none"> ISIN : FR0013153541 Mnémonique : MDM
Classifications ICB ⁽²⁾	<ul style="list-style-type: none"> Industrie : Biens de consommation (3700) Secteur : Ameublement (3726)
Indices	<ul style="list-style-type: none"> SBF 120 NEXT 150 CAC Mid 60 CAC Mid & Small CAC Consumer Goods MSCI France Small Cap Gaïa Index

(1) Service de Règlement Différé.

(2) Industry Classification Benchmark.

7.5.2 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTIONS

Au 31 décembre 2019, le cours de l'action Maisons du Monde était de 12,97 euros, en baisse de 22% par rapport au 31 décembre 2018. La capitalisation boursière s'élevait à 587 millions d'euros à cette date.

Le tableau ci-dessous détaille l'évolution du cours et des volumes de transactions de l'action Maisons du Monde au cours de l'année 2019 et depuis le début de l'année 2020.

Mois	Cours Plus haut (en euros)	Cours Plus bas (en euros)	Cours Clôture (en euros)	Cours moyen Clôture (en euros)	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés (en millions d'euros)
Janvier 2019	23,34	16,15	22,54	20,42	2 631 635	53,56
Février 2019	24,50	21,96	23,00	23,35	1 996 521	46,67
Mars 2019	24,86	16,97	17,22	20,35	4 001 760	79,10
Avril 2019	19,70	17,29	19,18	18,61	3 613 345	67,22
Mai 2019	19,20	16,23	18,05	18,02	4 730 072	85,00
Juin 2019	21,08	16,86	20,96	18,51	3 788 958	70,79
Juillet 2019	21,60	17,13	18,18	20,08	4 555 059	87,53
Août 2019	18,67	15,19	16,41	16,77	3 829 192	64,72
Septembre 2019	17,17	13,95	14,50	15,57	4 894 959	76,14
Octobre 2019	15,00	12,30	12,39	14,35	5 888 654	82,13
Novembre 2019	13,33	12,03	13,15	12,65	5 131 652	64,62
Décembre 2019	13,24	11,81	12,97	12,49	5 051 623	62,90
Janvier 2020	13,38	10,75	12,00	11,87	8 017 124	94,99
Février 2020	13,15	10,80	11,07	12,14	6 125 030	73,42
Mars 2020	11,07	6,63	7,305	8,24	7 725 118	63,65

7.6 Distribution de dividendes

7.6.1 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Maisons du Monde a initié en 2017 une politique de distribution de dividendes d'un montant annuel représentant 30 % à 40 % du résultat net de l'exercice précédent, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Cet objectif de distribution ne constitue cependant pas un engagement de la Société. Les montants effectifs des distributions futures dépendront en effet de divers facteurs, notamment les résultats et la situation financière de la Société, ses objectifs stratégiques, ou tout autre élément jugé pertinent par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration dans sa séance du 15 avril 2020 a décidé de ne pas proposer le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2019.

7.6.2 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous présente les dividendes par action distribués au titre des exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018 :

Dividende relatif à l'exercice ⁽¹⁾	Dividende par action ⁽²⁾	Taux de distribution ⁽³⁾
2016	0,31 €	35 %
2017	0,44 €	35 %
2018	0,47 €	35 %

(1) Versé l'année suivante ;

(2) Calculé sur la base du nombre d'actions au 31 décembre ;

(3) Calculé sur la base du résultat net (part du Groupe).



Informations complémentaires

8

8.1	Personnes responsables	286	8.6	Contrats importants	291
8.1.1	responsable du Document d'enregistrement universel	286	8.6.1	Pacte d'actionnaires avec SDH Limited	291
8.1.2	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel	286	8.6.2	Contrat de crédit senior et facilité de crédit additionnelle	291
8.1.3	Responsable de l'information financière	286	8.6.3	Pacte d'actionnaires avec Natco Investment Group INC, Miami Financial consulting INC et SWA capital Inc.	291
8.2	Responsables du contrôle des comptes	287	8.6.4	Pacte d'actionnaires avec savane vision (« Rhinov »)	291
8.2.1	Informations sur les commissaires aux comptes	287	8.7	Informations sur les délais de paiement	292
8.2.2	Honoraires des commissaires aux comptes	287	8.8	Tables de concordance	293
8.3	Relations avec les investisseurs et documents accessibles au public	288	8.8.1	Document d'enregistrement universel	293
8.3.1	Relations avec les investisseurs	288	8.8.2	Rapport financier annuel	295
8.3.2	Intermédiaire financier pour les actionnaires au nominatif	288	8.8.3	Rapport de gestion	296
8.3.3	Calendrier indicatif de la communication financière	288	8.8.4	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	297
8.3.4	Document d'information annuel 2019	289	8.8.5	Déclaration de performance extra-financière	298
8.3.5	Documents accessibles au public	290	8.9	Glossaire	300
8.4	Informations incorporées par référence	290			
8.5	Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers	290			

8.1 Personnes responsables

8.1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Julie Walbaum

Directrice générale

8.1.2 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, référencé dans la table de concordance figurant page 296 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, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document d'enregistrement universel, ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Le 16 avril 2020,
Julie Walbaum
Directrice générale

8.1.3 RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Eric Bosmans

Directeur financier

MAISONS DU MONDE

Le Portereau

Route du Port aux Meules

BP 52402

44124 Vertou Cedex

France

Tél. : + 33 (0)2 51 71 17 17

E-mail : investor.relations@maisonsdumonde.com

Site internet : <https://corporate.maisonsdumonde.com>

8.2 Responsables du contrôle des comptes

8.2.1 INFORMATIONS SUR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

KPMG SA

Représenté par M. Gwenael Chedaleux.

Membre de la Compagnie régionale des comptes de Versailles.

3 cours du Triangle

Immeuble Le Palatin

92939 Paris La Défense Cedex

Poursuivant depuis l'exercice clos le 31 décembre 2014 le mandat confié à la société EXCO BRETAGNE ABO (dans les statuts constitutifs de la Société), société absorbée par KPMG SA, jusqu'à la date d'expiration de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Deloitte & Associés

Représenté par M. Jean Paul Séguret.

Membre de la Compagnie régionale des comptes de Versailles.

6 place de la Pyramide

92908 Paris La Défense Cedex

Nommé lors de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Commissaires aux comptes suppléants

Salustro Reydel

Membre de la Compagnie régionale des comptes de Versailles.

3 cours du Triangle

Immeuble Le Palatin

92939 Paris La Défense Cedex

Nommé lors de l'Assemblée générale du 30 juin 2015 pour la durée restant à courir de son prédécesseur démissionnaire, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

CISANE

Membre de la Compagnie régionale des comptes de Versailles.

6 place de la Pyramide

92908 Paris La Défense Cedex

Nommé lors de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

8.2.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Pour plus d'informations, se référer à la note 37 de la section 6.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du chapitre 6 « États financiers » du présent Document d'enregistrement universel.

8.3 Relations avec les investisseurs et documents accessibles au public

8.3.1 RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS

Le département des Relations investisseurs a en charge la communication financière de Maisons du Monde, ainsi que la gestion des relations avec les analystes financiers, les investisseurs institutionnels et les actionnaires de la Société, y compris les actionnaires individuels. Tout au long de l'année, le département des Relations investisseurs entretient des contacts réguliers avec la communauté financière et s'assure que le marché dispose de l'information la plus récente et la plus complète possible afin d'appréhender le modèle économique, la stratégie et les perspectives financières de la Société. Ces échanges et la diffusion de l'information financière s'opèrent dans le strict respect de la réglementation de marché et du principe d'égalité de traitement et d'information des investisseurs.

Maisons du Monde organise des conférences téléphoniques à destination des analystes financiers et des investisseurs institutionnels à l'occasion de la publication de ses ventes trimestrielles, ainsi que de ses résultats annuels et semestriels.

Des rencontres entre les dirigeants de la Société et des investisseurs institutionnels ont également lieu plusieurs fois par an dans le cadre de *roadshows* et de conférences organisés par des intermédiaires financiers en France et à l'étranger.

Contact Relations investisseurs

Christopher Welton

Directeur des Relations investisseurs et bancaires

MAISONS DU MONDE

Le Portereau

Route du Port aux Meules

BP 52402

44124 Vertou Cedex

France

Tél. : + 33 (0)2 51 71 17 17

E-Mail : investor.relations@maisonsdumonde.com

Site internet : <https://corporate.maisonsdumonde.com>

8.3.2 INTERMÉDIAIRE FINANCIER POUR LES ACTIONNAIRES AU NOMINATIF

Maisons du Monde a confié la gestion des comptes d'actionnaires au nominatif à Société Générale Securities Services.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES

32, rue du Champ-de-Tir

BP 81236

44312 Nantes Cedex 3

France

Tél. : + 33 (0)2 51 85 50 00

Site internet : www.securities-services.societegenerale.com

8.3.3 CALENDRIER INDICATIF DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Pour l'année 2020, le calendrier indicatif de la communication financière de Maisons du Monde s'établit comme suit :

Date	Événement
11/03/2020	Résultats annuels 2019
16/04/2020	Dépôt du Document d'enregistrement universel 2019 auprès de l'Autorité des marchés financiers
13/05/2020	Ventes du premier trimestre 2020
12/06/2020	Assemblée générale mixte des actionnaires
28/07/2020	Résultats du premier semestre 2020
27/10/2020	Ventes du troisième trimestre 2020

8.3.4 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL 2019

Pour l'année 2019, la liste des communiqués et documents financiers publiés par Maisons du Monde s'établit comme suit (informations disponibles sur le site internet de la Société : <https://corporate.maisonsdumonde.com>) :

Date	Objet
03/01/2019	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de décembre 2018
03/01/2019	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de décembre 2018
04/01/2019	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2018
22/01/2019	Point sur l'activité pour l'année 2018
23/01/2019	Nouveau contrat de liquidité conclu avec Exane BNP Paribas
05/02/2019	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de janvier 2019
05/02/2019	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de janvier 2019
04/03/2019	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de février 2019
04/03/2019	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de février 2019
12/03/2019	Résultats annuels 2018
21/03/2019	Information
01/04/2019	Information sur la rémunération de Julie Walbaum
02/04/2019	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de mars 2019
02/04/2019	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de mars 2019
17/04/2019	Mise à disposition du Document de référence 2018
03/05/2019	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois d'avril 2019
03/05/2019	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois d'avril 2018
09/05/2019	Ventes du premier trimestre 2019
13/05/2019	Mise à disposition et consultation des informations et documents de l'Assemblée générale fu 3 juin 2019
15/05/2019	Information sur la rémunération de Julie Walbaum
03/06/2019	Eric Bosmans nommé Directeur administratif et financier de Maisons du Monde
03/06/2019	Communiqué relatif à l'Assemblée générale du 3 juin 2019
06/06/2019	Descriptif du programme de rachat d'actions propres 2019-2020
06/06/2019	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de mai 2019
06/06/2019	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de mai 2019
14/06/2019	Maisons du Monde accélère dans le conseil en décoration d'intérieur avec une prise de participation majoritaire dans Rhinov
18/06/2019	Maisons du Monde 2020-2024 : un nouveau chapitre dans notre histoire de croissance
04/07/2019	Avis aux porteurs d'OCEANES échéance 2023 (FR0013300381) - modification du ratio de conversion / échange
04/07/2019	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 30 juin 2019
04/07/2019	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de juin 2019
04/07/2019	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de juin 2019
29/07/2019	Résultats du premier semestre 2019
07/08/2019	Mise à disposition du Rapport financier semestriel 2019
22/08/2019	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de juillet 2019
22/08/2019	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de juillet 2019
04/09/2019	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois d'août 2019
04/09/2019	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois d'août 2019
02/10/2019	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de septembre 2019
02/10/2019	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de septembre 2019
30/10/2019	Ventes du troisième trimestre 2019
06/11/2019	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois d'octobre 2019
06/11/2019	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois d'octobre 2019
09/12/2019	Information mensuelle relative aux droits de vote et actions composant le capital social au titre du mois de novembre 2019
09/12/2019	Information mensuelle relative au rachat d'actions propres au titre du mois de novembre 2019
23/12/2019	Information hebdomadaire relative au rachat d'actions propres - semaine du 16 au 20 décembre 2019

8.3.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les documents relatifs à la Société devant être mis à disposition du public, et en particulier les statuts, procès-verbaux des Assemblées générales, rapports des commissaires aux comptes et autres documents sociaux, ainsi que les informations financières historiques, peuvent être consultés, conformément à la législation

applicable, au siège social de Maisons du Monde (Le Portereau 44120 Vertou). L'information réglementée, au sens des dispositions du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, est également disponible sur le site internet de la Société (<https://corporate.maisonsdumonde.com>).

8.4 Informations incorporées par référence

En application de l'article 19 du règlement 2017 - 1129 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés et annuels ainsi que les rapports d'audit correspondants figurant aux chapitres 5.1 à 5.4 du document de référence 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 17 avril 2019 sous le numéro R. 19-007 ;

- les comptes consolidés et annuels ainsi que les rapports d'audit correspondants figurant aux chapitres 5.1 à 5.4 du document de référence 2017 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 20 avril 2018 sous le numéro R. 18-021.

Ces documents de référence sont accessibles sur le site internet de la Société (<https://corporate.maisonsdumonde.com>) et sur celui de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

8.5 Données relatives aux activités et aux marchés du Groupe et informations provenant de tiers

Ce Document d'enregistrement universel contient des statistiques, données et informations relatives aux activités du Groupe et aux marchés sur lesquels il opère, notamment la taille, l'évolution historique et les perspectives des marchés de Maisons du Monde, ses positions de marché et l'environnement concurrentiel, ainsi que d'autres données sectorielles et macroéconomiques. Sauf indication contraire, ces informations ont été obtenues auprès de

tiers, incluant des sources publiques comme la Banque de France, l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) et l'IPEA (Institut de prospective et d'études de l'ameublement). À la connaissance du Groupe, aucun fait n'a été omis qui rendrait inexactes ou trompeuses les informations reproduites.

8.6 Contrats importants

8.6.1 PACTE D'ACTIONNAIRES AVEC SDH LIMITED

En 2006, le Groupe a conclu un pacte d'actionnaires avec la société SDH Limited, basée à Hong Kong, pour la création de la société Chin Chin Limited, société à responsabilité limitée régie par le droit de Hong Kong, et a ainsi souscrit à 50% du capital.

Le Groupe a signé le 13 novembre 2019 un protocole d'accord pour la cession au 13 décembre 2019 de sa participation dans la société à son partenaire pour 1 dollar de Hong Kong. Chin Chin Limited était détenue à 50 % par Maisons du Monde France et était consolidée selon la méthode de la mise en équivalence. Cette

cession comprend également la vente de ses filiales directes (Shangai Chin Chin Furnishings Company Limited) et indirectes (Wujiang Chin Chin Furniture et Wujiang Henghui Machinery), détenues à 100%.

Pour plus d'informations, se référer à la note 1 « Événements significatifs » de la section 6.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du chapitre 6 « États financiers » du présent Document d'enregistrement universel.

8.6.2 CONTRAT DE CRÉDIT SENIOR ET FACILITÉ DE CRÉDIT ADDITIONNELLE

Dans le cadre de l'Admission au marché, Maisons du Monde a conclu le 18 avril 2016 un contrat de crédit senior avec un pool bancaire relatif à la mise en place de nouvelles lignes de crédit senior, incluant un crédit syndiqué d'un montant de 250 millions d'euros et une facilité de crédit renouvelable d'un montant de 75 millions d'euros, mises à la disposition du Groupe à la date de règlement-livraison de l'offre.

Maisons du Monde a par ailleurs souscrit le 1^{er} mars 2017 une facilité de crédit additionnelle d'un montant de 75 millions d'euros à des conditions identiques à celles négociées lors des opérations de refinancement de la dette du Groupe opérées en 2016.

Pour plus d'informations, se référer à la note 27 de la section 6.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du chapitre 6 « États financiers » du présent Document d'enregistrement universel.

8.6.3 PACTE D'ACTIONNAIRES AVEC NATCO INVESTMENT GROUP INC, MIAMI FINANCIAL CONSULTING INC ET SWA CAPITAL INC.

En date du 3 mai 2018, concomitamment à l'acquisition d'une participation de 70% dans Modani, Maisons du Monde a conclu un pacte d'actionnaires avec les sociétés américaines Natco Investment Group Inc, Miami Financial consulting Inc et SWA Capital Inc, actionnaires minoritaires de Modani.

Pour plus d'informations, se référer à la section 1.4.5 « Description des activités du Groupe » du chapitre 1 « Présentation du Groupe » du présent Document d'enregistrement universel.

8.6.4 PACTE D'ACTIONNAIRES AVEC SAVANE VISION (« RHINOV »)

En date du 13 juin 2019, dans le cadre d'une prise de participation majoritaire à hauteur de 70,4% au sein du capital de la société Savane Vision (« Rhinov »), le Groupe a conclu un pacte d'actionnaires avec les trois fondateurs Messieurs Xavier Brissonneau, Bastien Paquereau et Jérôme Schurch.

Pour plus d'informations, se référer à la note 1 « Événements significatifs » de la section 6.1.6 « Notes aux comptes consolidés » du chapitre 6 « États financiers » du présent Document d'enregistrement universel.

8.7 Informations sur les délais de paiement

Conformément aux articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, le tableau suivant présente les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients :

	Article D. 441 I.-1°: Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Article D. 441 I.-2°: Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 91 jours 90 jours	et plus	total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 91 jours 90 jours	et plus	total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	4	-	-	-	-	6	0	-	-	-	-	0
Montant total des factures concernées HT	5 018	11	-	-	18 746	18 758	-	-	-	-	-	-
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice	0,16 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,62 %	0,62 %	-	-	-	-	-	-
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice	-	-	-	-	-	-	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Montant total des factures exclues HT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de Commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement												

8.8 Tables de concordance

8.8.1 DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par les Annexes I et II du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 et renvoie aux pages du présent Document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
1.	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente		
1.1	Identité des personnes responsables des informations contenues dans le document	8.1.1	286
1.2	Déclaration des personnes responsables du document	8.1.2	287
1.3	Déclaration ou rapport attribué à une personne intervenant en qualité d'expert	8.5	290
1.4	Attestation relative aux informations provenant de tiers	8.5	290
1.5	Déclaration de l'émetteur	Encart AMF	1
2.	Contrôleurs légaux des comptes		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	8.2.1	287
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été démis ou n'ayant pas été reconduits dans leurs fonctions durant la période	4.1.1.12	144
3.	Facteurs de risque	Chapitre 2	49
4.	Informations concernant l'émetteur	7.1	273
5.	Aperçu des activités		
5.1	Principales activités	1.4.5	32
5.2	Principaux marchés	1.4.2	24
5.3	Événements importants dans le développement des activités	1.2	18
5.4	Stratégie et objectifs	1.4.4	30
5.5	Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.7	47
5.6	Position concurrentielle	1.4.2	24
5.7	Investissements	1.6	46
6.	Structure organisationnelle		
6.1	Description sommaire du Groupe	1.3.1	19
6.2	Liste des filiales importantes	1.3.2	20
7.	Examen de la situation financière et du résultat		
7.1	Situation financière	5.3	180
7.2	Résultats d'exploitation	5.2	173
8.	Trésorerie et capitaux		
8.1	Informations sur les capitaux	6.1.6 - Note 26 7.3	223 274
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	5.3.1	180
8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	5.3.2 6.1.6 - Note 27	181 224
8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	7.3.3	275
8.5	Sources de financement attendues	5.3	180
9.	Environnement réglementaire	1.4.5	32
10.	Informations sur les tendances		
		5.4 6.1.6 - Note 39	182 240
11.	Prévisions ou estimations du bénéfice	5.5	183
12.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale		

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
12.1	Conseil d'administration et Direction générale	4.1	132
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	4.1.2.5	144
13.	Rémunérations et avantages		
13.1	Rémunérations et avantages en nature	4.2	150
13.2	Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	4.2	150
14.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	4.1.1.1	132
14.2	Contrats de service liant les mandataires sociaux	4.2.2.5	157
14.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations	4.1.3	147
14.4	Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise applicable	4.2.5	166
14.5	Incidences significatives potentielles sur le Gouvernement d'entreprise	4.1.2	144
15.	Salariés		
15.1	Nombre de salariés et répartition des effectifs	3.5.1	110
15.2	Participations et stock-options	4.2.3 6.1.6 - Note 26	158 223
15.3	Accord de participation des salariés dans le capital de l'émetteur	7.4.4	281
16.	Principaux actionnaires		
16.1	Franchissements de seuils	7.4.3	279
16.2	Existence de droits de vote différents	7.2	273
16.3	Contrôle de l'émetteur	7.4.2	279
16.4	Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	7.4.6	281
17.	Transactions avec les parties liées	6.3.3 - Note 24	261
18.	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats		
18.1	Informations financières historiques	1.1 6.3.3 - Note 27	16 264
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
18.3	Audit des informations financières annuelles	6.2 6.4	242 266
18.4	Informations financières pro forma	N/A	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes	7.6.1	283
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.2.2 6.1.6 - Note 29	53 229
18.7	Changement significatif de la situation financière ou commerciale de l'émetteur survenu depuis la fin du dernier exercice	5.4 6.1.6 - Note 36	182 236
19.	Informations complémentaires		
19.1	Capital social	7.3	274
19.1.1	Montant du capital souscrit	7.3.1	274
19.1.2	Actions non-représentatives du capital	N/A	N/A
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	7.3.4	276
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	6.1.6 - Note 27	224
19.1.5	Droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.3.3	275
19.1.6	Options ou accords sur le capital de membres du Groupe	N/A	N/A
19.1.7	Historique du capital social	7.3.2	274
19.2	Actes constitutifs et statuts	7.2	273
19.2.1	Objet social	7.2	273
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	7.2	273
19.2.3	Dispositions pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	7.4.6	281
20.	Contrats importants	8.6	291
21.	Documents accessibles au public	8.3.5	290

8.8.2 RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du Rapport financier annuel tels que mentionnés aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorités des marchés financiers.

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
1.	Comptes annuels	6.3	246
2.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	6.4	266
3.	Comptes consolidés	6.1	186
4.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2	242
5.	Rapport de gestion comprenant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et L. 225-211 alinéa 2 du Code de commerce	8.8.3	296
6.	Attestation du responsable du Rapport financier annuel	8.1.2	286
7.	Honoraires des commissaires aux comptes	6.1.6 - Note 37 8.2.2	237 287

8.8.3 RAPPORT DE GESTION

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du Rapport de gestion tels que mentionnés aux articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1.II et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
1.	Situation et activité		
1.1	Situation et activité de la Société et du Groupe, progrès réalisés ou difficultés rencontrées, au cours de l'exercice écoulé	1.2 1.4	18 21
1.2	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	5.2 5.3	173 180
1.3	Indicateurs clés de performance de nature financière et extra-financière de la Société	1.1 3.1.7	16 83
1.4	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	5.4 6.1.6 - Note 39	182 240
1.5	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	5.5	183
1.6	Activités en matière de recherche et développement	1.7	47
2.	Informations comptables et financières		
2.1	Investissements réalisés par la Société au cours des trois derniers exercices	1.6	46
2.2	Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels de la Société	6.1.6 - Note 2	195
2.3	Montant des dividendes distribués par la Société au cours des trois derniers exercices	7.6.2	283
2.4	Tableau des résultats de la Société eu cours des cinq derniers exercices	6.3.3 - Note 27	264
2.5	Informations sur les délais de paiements des fournisseurs	8.7	292
2.6	Montant des dépenses et charges non fiscalement déductibles	N/A	N/A
2.7	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A	N/A
3.	Filiales et participations		
3.1	Liste des filiales et participations	6.1.6 - Note 38	238
3.2	Prises de participation significatives ou prises de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	6.1.6 - Note 1	194
4.	Facteurs de risques et contrôle interne		
4.1	Description des principaux risques et incertitudes	2.2.2	53
4.2	Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises par la Société pour les réduire en mettant en oeuvre une stratégie bas-carbone	2.2.2 3.4.3	53 102
4.3	Objectifs et politique de couverture et exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité, de trésorerie et de variation du cours de Bourse	2.2.2 6.1.6 - Note 34	53 233
4.4	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière mises en place par la Société	2.4	70
4.5	Informations sur les installations classées à risques	N/A	N/A
5.	Informations environnementales, sociales et sociétales		
5.1	Déclaration de performance extra-financière	8.8.5	298
5.2	Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en oeuvre effective	3.1.1	74
6.	Actionnariat et capital		
6.1	Répartition du capital et des droits de votes de la Société	7.4.1	277
6.2	État de la participation des salariés au capital social de la Société	7.4.4	281
6.3	Acquisitions et cessions par la Société de ses propres actions	7.3.4	276
6.4	Informations sur les opérations réalisées par les dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	7.4.5	281
6.5	Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des dirigeants et des salariés	4.2.3	158
6.6	Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la Société détenue	6.1.6 - Note 38	238
6.7	Aliénation d'actions en vue de régulariser les participations croisées	N/A	N/A
6.8	Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	7.4.6	281
7.	Autres informations		
7.1	Rapport sur le Gouvernement d'entreprise	8.8.4	297

8.8.4 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du Rapport sur le gouvernement d'entreprise tels que mentionnés aux articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
1.	Principes et critères de détermination de la rémunération des mandataires sociaux	4.2.1 4.2.2	150 150
2.	Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux	4.2.4	161
3.	Niveau de rémunération des mandataires sociaux au regard de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société	4.2.2.3	155
4.	Niveau de rémunération des mandataires sociaux au regard de la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société	4.2.2.3	155
5.	Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux	4.1.1.1 4.1.1.10	132 136
6.	Conventions intervenues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif et une filiale de la Société	4.2.2.6	157
7.	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital	7.3.3	275
8.	Modalité d'exercice de la Direction générale	4.1.1.3	147
9.	Éventuelles limitations des pouvoirs du Directeur général	4.1.2.4	144
10.	Composition, conditions de préparation et d'organisation du Conseil d'administration	4.1.2.6	145
11.	Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration	4.1.1.8	135
12.	Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration	4.1.1.4	133
13.	Politique de diversité en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et des postes à plus forte responsabilité	N/A	N/A
14.	Code de Gouvernement d'entreprise de référence	4.2.5	166
15.	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	7.2	273
16.	Procédure mise en place par la Société afin d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions	4.2.2.8	157
17.	Dispositifs ayant une incidence en cas d'offre publique	7.4.6	281
18.	Rapport des commissaires aux comptes sur le Rapport sur le gouvernement d'entreprise	4.3.2	167

8.8.5 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments de la déclaration de performance extra-financière tels que mentionnés aux articles R. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce.

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
I.	Modèle d'affaires de la Société	Profil	4
II.	Analyse des risques de la Société		
1.	Description des principaux risques liés à l'activité de la Société	3.1	74-76
2.	Description des politiques appliquées par la Société pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques mentionnés au 1.	3.1	76-78
3.	Résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance	3.1	76-78
III.	Déclaration des informations pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques mentionnés au II.		
1.	Informations sociales		
1.1	Emploi		
1.1.1	Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique	3.5.1	110-112
1.1.2	Embauches et licenciements	3.5.1	112
1.1.3	Rémunérations et leur évolution	3.5.1	113
1.2	Organisation du travail		
1.2.1	Organisation du temps de travail	3.5.1	113
1.2.2	Absentéisme	3.5.2	114
1.3	Santé et sécurité		
1.3.1	Conditions de santé et de sécurité au travail	3.5.4	116-117
1.3.2	Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	3.5.4	116-117
1.4	Relations sociales		
1.4.1	Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	3.5.3	114-115
1.4.2	Bilan des accords collectifs, notamment en matière de santé et de sécurité au travail	3.5.3	114-115
1.5	Formation		
1.5.1	Politiques de formation mises en oeuvre, notamment en matière de protection de l'environnement	3.5.4	117-119
1.5.2	Nombre total d'heures de formation	3.5.4	118
1.6	Égalité de traitement		
1.6.1	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	3.5.6	120
1.6.2	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	3.5.6	120
1.6.3	Politique de lutte contre les discriminations	3.5.6	120
1.7	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail		
1.7.1	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	3.2.2	88-90
1.7.2	Éliminations des discriminations en matière d'emploi et de profession	3.2.2	88-90
1.7.3	Élimination du travail forcé ou obligatoire	3.2.2	88-90
1.7.4	Abolition effective du travail des enfants	3.2.2	88-90
2.	Informations environnementales		
2.1	Politique générale en matière environnementale		
2.1.1	Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	3.4	95-109
2.1.2	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	3.4	95-109
2.1.3	Montants des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	3.4.5	107-108
2.2	Pollution		
2.2.1	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	3.4.5	107-108
2.2.2	Prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses	3.4.5	107-108

N°	Informations	Section(s)	Page(s)
<u>2.3</u>	<u>Économie circulaire</u>		
2.3.1	Prévention et gestion des déchets	3.4.1	95-98
a.	<i>Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets</i>	3.4.1	95-98
b.	<i>Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire</i>	N/A	N/A
2.3.2	Utilisation durable des ressources		
a.	<i>Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales</i>	3.4.5	107-108
b.	<i>Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation</i>	3.2.1	84-87
c.	<i>Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables</i>	3.4.2	98-102
d.	<i>Utilisation des sols</i>	3.4.5	107-108
<u>2.4</u>	<u>Changement climatique</u>		
2.4.1	Postes significatifs d'émission de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	3.4.3	102-105
2.4.2	Mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique	3.4.3	102-105
2.4.3	Objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en oeuvre à cet effet	3.4.3	102-105
<u>2.5</u>	<u>Protection de la biodiversité</u>		
2.5.1	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	3.4.5	107-108
3.	Informations sociétales		
<u>3.1</u>	<u>Engagements sociétaux en faveur du développement durable</u>		
3.1.1	Impact de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement local	3.2.2	88-90
3.1.2	Impact de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	N/A	N/A
3.1.3	Relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celle-ci	3.1.6	81-83
3.1.4	Actions de partenariat et de mécénat	3.6	121-125
<u>3.2</u>	<u>Sous-traitance et fournisseurs</u>		
3.2.1	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	3.2.2	88-90
3.2.2	Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	3.2.2	88-90
<u>3.3</u>	<u>Loyauté des pratiques</u>		
3.3.1	Actions engagées pour prévenir la corruption	3.4.7	109
3.3.2	Actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale	3.4.7	109
3.3.3	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	3.2.3	90-91
<u>3.4</u>	<u>Autres</u>		
3.4.1	Actions engagées en faveur des droits de l'homme	3.2.2	88-90
3.4.2	Actions engagées en faveur de la lutte pour le respect du bien-être animal	3.2.1	84-87

8.9 Glossaire

Glossaire

VENTES

Les ventes correspondent aux revenus générés par les ventes d'articles de décoration et de meubles réalisées en magasin, sur le site Internet et par l'intermédiaire des activités B2B du Groupe. Elles excluent principalement la participation des clients aux frais de livraison, le chiffre d'affaires relatif aux prestations de services logistiques fournies à des tiers, et les revenus de franchise.

CROISSANCE DES VENTES À PÉRIMÈTRE COMPARABLE

La croissance des ventes à périmètre comparable correspond au pourcentage d'évolution des ventes réalisées en magasin, sur le site Internet et par l'intermédiaire des activités B2B du Groupe entre un exercice (n) et l'exercice précédent comparable (n-1), à l'exclusion des magasins ouverts ou fermés au cours des deux périodes comparées. Les ventes attribuables aux magasins qui ont fermé temporairement pour travaux pendant l'une ou l'autre des périodes comparées sont incluses.

MARGE BRUTE

La marge brute est définie comme les ventes diminuées du coût des biens vendus. Elle s'exprime également sous forme de pourcentage des ventes.

EBITDA

L'EBITDA est défini comme étant le résultat opérationnel courant après exclusion des dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations, de la variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés, et des charges encourues avant l'ouverture des nouveaux magasins.

EBIT

L'EBIT est défini comme l'EBITDA après prise en compte des dotations aux amortissements, provisions, et dépréciations.

ENDETTEMENT NET

L'endettement net correspond au total de l'emprunt obligataire convertible (« OCEANE »), de la ligne de crédit à long terme, des facilités de crédit renouvelables, des dettes de location, des dépôts et cautionnements, et des découverts bancaires, moins la trésorerie et équivalents de trésorerie (hors découverts bancaires).

LEVIER FINANCIER

Le levier financier est calculé en divisant l'endettement net par l'EBITDA (hors dettes relatives à l'option de vente sur Modani).



Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

MAISONS
DU MONDE

Société anonyme
à Conseil d'administration
au capital de 146 583 736,56 €
793 906 728 RCS Nantes
Le Portereau - 44120 Vertou
France
Tél. : +33 (0)2 51 71 17 17